

**İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ VE  
İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA KULLANIMI**

**H. Zümrüt TONUS**

**DOKTORA TEZİ**

**İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Eylül 2001**

## DOKTORA TEZ ÖZÜ

### İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ VE İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA KULLANIMI

H. Zümrüt TONUS

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2001

Danışman: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Bu çalışma, insan kaynakları bilgi sistemi ve işgücü planlaması uygulama alanı üzerine kuruludur. İşletmelerin insan kaynakları faaliyetlerinde bilgi sistemi kullanımı diğer fonksiyonlara göre geride kalmıştır. Konuyla ilgili akademik düzeyde teorik ve uygulamalı araştırmalar da sınırlı sayıdadır. Oysa, günümüzün bilgiye dayanan organizasyonlarında, yönetici ve çalışanların insan kaynaklarına yönelik bilgi ihtiyacı katlanarak artmaktadır. Gerekli bilgilerin tam, doğru ve zamanında elde edilmesi gelişmiş bir insan kaynakları bilgi sisteminin kurulması ve etkin bir biçimde işlemesiyle sağlanacaktır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin işgücü planlaması uygulama alanı; işletmelerin doğru zamanda, doğru pozisyonda, doğru kişiyi bulundurma sürecini kolaylaştıracaktır. İşletmelerin değişimi etkili yönetmeleri, gelişmiş insan kaynakları fonksiyonları oluşması, örgütsel ve bireysel sonuçlarda arzulanan yere varılması insan kaynakları bilgi sistemi üzerinde kuracakları işgücü planlama sistemiyle sağlanabilecektir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi ve işgücü planlamasında kullanım durumunu ortaya koymak amacıyla Eskişehir'de yer alan büyük ölçekli sanayi işletmelerinin insan kaynakları yöneticileri ile yüz yüze görüşme metoduyla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen betimsel veriler sayısal analize tabi tutulmuştur. Eskişehir'de yer alan büyük ölçekli sanayi işletmelerinde, insan kaynakları bilgi sistemi kullanıldığı ancak gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemi kullananların sayısının oldukça az olduğu, işgücü planlaması için bir sisteme sahip olmadıkları, gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemi bulunan işletmelerin işgücü planlaması faaliyetinde bu sistemden daha fazla yararlandıkları ortaya çıkmıştır.

## **ABSTRACT**

### **HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM AND USING FOR MANPOWER PLANNING**

H. Zümürüt TONUS

Department of Business Administration

Anadolu University Social Science Institute, September 2001

Advisor: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

This thesis is based on the application of human resources information systems and manpower planning. The utilization of information systems for human resources activities of organizations is less developed besides other management functions. The theoretical and applied research on this subject at academical level is also limited. However, the information needs of both managers and employees towards human resources is incrementally increasing at today's information-based organizations. The deployment of full, correct and timely information shall be achieved by the development and effective implementation of advanced human resources information systems.

The manpower planning applications under human resources information systems shall enhance the organization's assignment process of right employee at right position at right time. The effective change management in organization, the establishment of human resources functions, the accomplishment of organizational and individual goals shall be obtained by means of manpower planning systems over human resources information systems.

In order to assess the state of human resources information systems and manpower planning applications, the semi-structured interviews were held with human resources managers of large-scale organizations at Eskişehir. The descriptive data gathered after interviews were numerically analyzed. It was observed that the human resources information systems were established for many organizations unless the number of companies institulizing advanced systems were quite less; the manpower planning systems were not developed but the companies with advanced systems were benefiting from the system for their manpower planning activities.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

**H.Zümrüt TONUS'un "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve İşgücü Planlamasında Kullanımı" başlıklı tezi 02 Kasım 2001 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.**

İmza \_\_\_\_\_

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Ramazan GEYLAN  
Üye : Prof.Dr.İnan ÖZALP  
Üye : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU  
Üye : Doç.Dr.Ömer SADULLAH  
Üye : Yrd.Doç.Dr.Nuray UZKESİCİ

Prof.Dr.Ömer Lütfi KALYAN  
Mıracoluk Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vi
ÖZGEÇMİŞ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xvi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xviii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xix
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ

1. VERİ, BİLGİ, BİLGİ SİSTEMİ, İŞLETME BİLGİ SİSTEMİ.....	4
1.1. Veri ve Bilgi.....	4
1.2. Bilgi Sistemi.....	5
1.3. İşletme Bilgi Sistemleri.....	6
1.3.1.Pazarlama Bilgi Sistemi.....	7

1.3.2. Üretim Bilgi Sistemi.....	8
1.3.3. Finans Bilgi Sistemi.....	9
1.3.4. Muhasebe Bilgi Sistemi.....	10
1.3.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi.....	10
<b>2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN EVRİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ KAVRAMI.....</b>	<b>11</b>
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi.....	11
2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kavramı.....	13
<b>3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....</b>	<b>17</b>
<b>4. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN TEMEL BİLEŞENLERİ.....</b>	<b>22</b>
4.1. Girdi Fonksiyonu.....	22
4.2. Veri İşleme Fonksiyonu.....	23
4.3. Çıktı Fonksiyonu.....	24
<b>5. ETKİN BİR İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>24</b>
5.1. Paket Yazılımların Kullanılması.....	25
5.2. Sağlıklı Veri Kaynaklarının Saptanması.....	25
5.3. Uyumlu Yazılım Yapısına Sahip Olunması.....	26
<b>6. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN GEREKSİNİM DUYDUĞU BİLGİ TÜRLERİ.....</b>	<b>27</b>
<b>7. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN YARARLARI VE SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>30</b>
7.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yararları.....	30
7.1.1. Veri Doğruluğunda Artış Sağlaması.....	31



7.1.2.İşlem Hızında Artış Sağlaması.....	31
7.1.3.Kaliteli ve Gelişmiş Sonuçlar Yaratması.....	32
7.1.4.Verimlilikte Artış Sağlaması.....	32
7.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Sınırlılıkları.....	33
7.2.1.Çok Geniş Bir Çevreye Hizmet Vermesi.....	36
7.2.2.Yasal Düzenlemelerin Fazla Ve Karmaşık Olması.....	37
7.2.3.Örgütsel Veri, Süreç Ve Olayların Fazla Olması.....	37
7.2.4.Zaman Kısıtlarının Bulunması.....	38
7.2.5.İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Sürekli Gelişmesi.....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI VE UYGULAMAYA GEÇİRİLMESİ

1. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI VE UYGULAMAYA GEÇİRİLMESİNDE GÖZÖNÜNDE TUTULACAK UNSURLAR.....	39
1.1. Kaliteli Bilginin Sağlanması.....	40
1.2. Fonksiyonelliğin Sağlanması.....	41
1.3. Girdi, Süreç Kapasitesinin Belirlenmesi.....	42
1.4. Çıktı Kapasitesinin Belirlenmesi.....	43
1.5. Kullanıcı Uygunluğunun Belirlenmesi.....	43
2. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI.....	44
2.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Stratejisi Geliştirilmesi.....	45

2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Planlanması.....	47
2.2.1. Proje Ekibinin Oluşturulması .....	48
2.2.2. Sistem İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	49
2.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Tasarımı.....	53
2.3.1. Veri Tabanı Oluşturulması.....	55
2.3.2. Veri Kaynaklarının Belirlenmesi.....	56
2.3.3. Bilgi Akışının Belirlenmesi.....	56
2.3.4. Ekranların Belirlenmesi.....	57
2.3.5. Raporların Belirlenmesi.....	58
2.3.6. Veri Kontrolü ve Güvenliğinin Sağlanması.....	59
3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN UYGULANMASI.....	61
3.1. Paket Program Satın Alınması.....	61
3.2. Danışman ve Danışmanlık Şirketlerinden Yararlanılması.....	63
3.3. Sözleşme Görüşmelerinin Yapılması ve Garantinin Sağlanması.....	65
3.4. Sistemin Faaliyete Geçirilmesi.....	65
3.4.1. Faaliyete Geçişin Planlanması.....	66
3.4.2. Politika ve Prosedürlerin Geliştirilmesi.....	67
3.4.3. Sistemin Yüklenmesi.....	67
3.4.4. Sistemin Modifikasyonu.....	67
3.4.5. Kullanıcı Eğitimi.....	68
3.4.6. Sistemin Test Edilmesi.....	68
3.5. Sistemin Bakımı ve Geliştirilmesi.....	69
4. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ MERKEZİNİN YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONU.....	71
4.1. İnsan Kaynakları Bilgi Merkezi Yönetimi.....	71

4.2. İşletme Organizasyon Yapısının İnsan Kaynakları Bilgi Merkezinin Organizasyon Yapısına Etkisi.....	72
4.3. İnsan Kaynakları Bilgi Merkezinin Organizasyon Yapısı.....	74
4.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Başlıca Uygulama Alanları.....	76
4.4.1.İşgücü Planlaması.....	77
4.4.2.Personel Seçme ve Yerleştirme.....	78
4.4.3.Ücret Yönetimi.....	80
4.4.4.Eğitim ve Geliştirme.....	82
4.4.5.Endüstriyel İlişkiler.....	84

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA KULLANIMI

1. PLANLAMA VE İŞGÜCÜ PLANLAMASI KAVRAMLARI.....	86
1.1. Planlama Kavramı.....	87
1.2. İşgücü Planlaması Kavramı.....	88
2. İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ KULLANIMI.....	90
2.1. İşgücü Planlamasının Gelişiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Rolü.....	91
2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemine Dayalı İşgücü Planlamasının Önemi.....	92
3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ İÇİNDE İŞGÜCÜ PLANLAMA SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI.....	96
3.1. İşgücü Planlama Sistemin Belirlenmesi.....	97

3.2. İşgücü Planlama Sisteminin Bilgisayar Ortamında Kurulması.....	100
3.3. İşgücü Planlama Sistemin Faaliyete Geçirilmesi.....	101
4. İŞGÜCÜ PLANLAMA SİSTEMİNİN BİLEŞENLERİ.....	102
4.1. İşgücü Planlama Sisteminin Girdileri.....	104
4.1.1. İşgücü Arzının Tahminine Yardımcı Olan Bilgiler.....	106
4.1.2. İşgücü Talebinin Tahminine Yardımcı Olan Bilgiler.....	109
4.1.3. İşgücü İle İlgili Diğer Bilgiler.....	111
4.2. İşgücü Planlama Süreci.....	113
4.2.1. Amaçların Belirlenmesi.....	115
4.2.2. Çevrenin Analiz Edilmesi.....	115
4.2.3. Hat Yöneticilerin Görüşlerinin Alınması.....	115
4.2.4. İşgücü Arz ve Talebinin Belirlenip Karşılaştırılması.....	117
4.2.5. Yükseltim Planlarının Yapılması.....	122
4.2.6. Organizasyon Yapısının Tasarımı.....	126
4.3. İşgücü Planlama Sisteminin Çıktıları.....	127
4.3.1. İşgücü Arzı ve Talebi İle İlgili Raporlar.....	127
4.3.2. Yükseltim Planlama Raporları.....	129
4.3.3. Organizasyon Yapısı İle İlgili Raporlar.....	131
4.4.4. İşgücü Planlamasının Değerlendirilmesi İle İlgili Raporlar.....	132

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ESKİŞEHİR’DE FAALİYET GÖSTEREN BÜYÜK ÖLÇEKLİ ÖZEL SEKTÖR**  
**SANAYİ İŞLETMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ VE**  
**İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA KULLANIMINA İLİŞKİN BETİMSSEL BİR**  
**ARAŞTIRMA**

1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	134
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	135
3. VARSAYIMLAR.....	135
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	136
4.1. Örneklemin Belirlenmesi.....	136
4.2. Araştırma Modeli.....	138
4.3. Veri Toplama Yöntemi.....	139
4.3.1. Görüşme Kılavuzunun Hazırlanması.....	139
4.3.2. Görüşme Sorularının Belirlenmesi.....	139
4.3.3. Görüşmelerin Yapılması.....	140
5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ.....	141
5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerle İlgili Bilgiler.....	142
5.1.1. Tusaş Uçak Motorları Sanayii A.Ş. ....	142
5.1.2. Toprak Seniteri ve İzolatör Sanayii A.Ş. ....	143
5.1.3. Arçelik A.Ş. ....	143
5.1.4. Esçim Eskişehir Çimento Fabrikası A.Ş.....	143
5.1.5. Pınar Süt A.Ş.....	144
5.1.6. Ford-Otosan A.Ş.....	144
5.1.7. Şişe Cam Paşabahçe.....	144
5.1.8. Eti Gıda Sanayi A.Ş.....	145

5.1.9. Sarar Giyim ve Tekstil A.Ş.....	145
5.2. Verilerin Dökümü.....	146
5.3. Verilerin Analiz Yöntemi.....	146
5.4. Bulgular ve Değerleme.....	147
5.4.1. İşletmelerin İnsan Kaynakları Bölümlerinin Yapısı İle İlgili Bulgular ve Değerleme.....	147
5.4.2. İşletmelerde Kullanılan Bilgi Sistemleri İle İlgili Bulgular ve Değerleme.....	149
5.4.3. İşletmelerde Kullanılan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri İle İlgili Bulgular ve Değerleme.....	150
5.4.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İşgücü Planlamasında Kullanımı İle İlgili Bulgular ve Değerleme.....	156
SONUÇ.....	163
EKLER.....	169
KAYNAKÇA.....	194

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş.....	13
Tablo 2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Gelişmişlik Düzeylerine Göre Sınıflandırılması.....	27
Tablo 3. İşgücü Planlamasında Kullanılan Teknikler ve Amaçları.....	89
Tablo 4. İşgücü Planlamasının Girdileri ve Çıktıları.....	104
Tablo 5. İşgücü Planlama Bilgilerinin Düzeyleri.....	105
Tablo 6. Araştırmaya Dahil olan İşletmelerde Görüşme Yapılan Yöneticilerin Pozisyonları.....	141
Tablo 7. Araştırmaya Dahil olan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektör Yerleşim Yerleri.....	142
Tablo 8. İnsan Kaynakları Bölümlerinin Adlandırılması.....	148
Tablo 9. İnsan Kaynakları Misyon ve Politikalarının Varlığı.....	148
Tablo 10. İnsan Kaynakları Bölümünün Yerine Getirdiği Fonksiyonlar.....	149
Tablo 11. İşletmede Kullanılan Bilgi Sistemleri.....	150
Tablo 12. Bilgi sistemlerinin Birbiriyle Uyumlu Çalışması.....	150
Tablo 13. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Kullanılan Yazılım Paketi.....	151
Tablo 14. İKBS'nin Kullanıldığı Fonksiyonlar.....	151



Tablo 15. İKBS'nin İK Fonksiyonunu Karşılması.....	152
Tablo 16. İKBS'nin En Çok Kullanıldığı Faaliyetler.....	152
Tablo 17. İKBS İle Entegre Barcod DKS Sistemi.....	152
Tablo 18. İKBS Oluşturma Sürecinde Yerine Getirilen Faaliyetler.....	153
Tablo 19. İKBS'den Sorumlu Birim.....	153
Tablo 20. Personel Bilgilerinin Gizliliği.....	154
Tablo 21. İKBS'nin Sağladığı Destek.....	154
Tablo 22. İKBS'nin Teknolojik ve Örgütsel Değişmelere Uyumu.....	154
Tablo 23. Kullanılan İKBS'nin Anlaşılabilirliği ve Kullanım Kolaylığı.....	155
Tablo 24. İKBS'nin Ürettiği Raporlar.....	155
Tablo 25. İşletme için İP'nin Anlamı.....	156
Tablo 26. İP'nin Nasıl Yapıldığı.....	157
Tablo 27. İP Sistemi.....	157
Tablo 28. İP Sürecinde İKBS'den En Çok Yararlanılan Faaliyetler.....	158
Tablo 29. İKBS'nin İP İle İlgili Girdiler.....	159
Tablo 30. İKBS'den Elde Edilen İP İle İlgili Raporlar.....	159
Tablo 31. İKBS Destekli İP'nin Etkili Olduğu Kararlar.....	160
Tablo 32. İKBS Destekli İP'nin Sağladığı Üstünlükler.....	160
Tablo 33. Araştırmaya Dahil Olan İşletmelerin İKBS'nin Gelişmişlik Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi.....	162



## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. İşletme Bilgi Sistemleri.....	7
Şekil 2. İnsan Kaynakları Bilgi Merkezi Organizasyonu.....	75
Şekil 3. İKBS Uygulama Alanları.....	77
Şekil 4. İşgücü Planlamasının Konumu.....	93
Şekil 5. İKBS Destekli İşgücü Planlaması.....	94
Şekil 6. İşgücü Planlama Sürecinin Unsurları.....	114
Şekil 7. Bir Pozisyon İçin Yükseltim Planlama Şemasının Anlamı.....	124

## KISALTMALAR LİSTESİ

- İKBS** : İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi  
**İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi  
**İP** : İşgücü Planlaması  
**ERP** : Enterprise Recourse Planning,  
**MRP** : Manufacturing Recourse Planning

## GİRİŞ

Günümüzde insan kaynakları bölümünün stratejik niteliğinin artması, işletme çalışanlarına yönelik kararların daha somut bilgiler yardımıyla alınmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucu olarak, işletmeler insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulmaya başlamışlardır.

Bu çalışma, insan kaynakları bilgi sisteminin işletmelerde oluşturulma sürecine ve işgücü planlamasında kullanımına dayanmaktadır. İlk üç bölüm, insan kaynakları bilgi sistemleri ve işgücü planlamasında kullanımına yönelik teorik konuları, dördüncü bölüm ise insan kaynakları bilgi sistemi ve işgücü planlamasında kullanım durumunu ortaya çıkarmaya yönelik betimsel bir araştırmayı içermektedir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynaklarına yönelik kararların oluşturulmasında yöneticilere gerekli bilgileri sağlamaktadır. İKBS, bir organizasyonun kendi insan kaynakları, personel faaliyetleri ve örgütsel birim özellikleriyle ilgili ihtiyacı olan verilerin toplanması, saklanması, korunması, güncelleştirilmesi ve analiz edilerek çeşitli raporların hazırlanmasını sağlayan bir süreçtir.

Birinci bölüm, insan kaynakları bilgi sistemi kavramına temel oluşturan bilgi sistemleri kavramıyla başlamaktadır. Daha sonra personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci ve insan kaynakları bilgi sistemi kavramı, kullanım ve gelişim sürecinin açıklanması, insan kaynakları bilgi sisteminin yararları ve sınırlılıkları, temel bileşenleri, etkin bir insan kaynakları bilgi sisteminde bulunması gereken unsurlar ve insan kaynakları bilgi sisteminin içerdiği bilgi türleri yer almaktadır.

Büyüklüğü ne olursa olsun her işletmenin insan kaynakları bilgi sistemi oluşturması gerekmektedir. Etkili bir insan kaynakları bilgi sistemine sahip olmak için insan kaynakları bölümü kendi faaliyetleri için en uygun bilgisayarlı faaliyet biçimini, yapısını ve prosedürlerini araştırmalıdır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulmasında yararlı fakat oldukça zaman alıcı bazı aşamalar takip edilmelidir. Sonuçta, insan kaynakları bilgi sistemi tüm insan kaynakları fonksiyonlarının verimliliğine katkıda bulunabilir.

İkinci bölüm, insan kaynakları bilgi sisteminin işletmelerde oluşturulma ve uygulamaya geçirilme sürecini anlatmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi oluşturulurken göz önüne alınması gereken unsurlar, strateji geliştirilmesi, planlanması, tasarımı, uygulamaya geçirilmesi, insan kaynakları bilgi sisteminin organizasyon yapısında ki yeri ve temel insan kaynakları fonksiyonlarında insan kaynakları bilgi sistemi kullanımı konuları sırayla yer almaktadır.

İşletmenin amaçları doğrultusunda, doğru insanın doğru yerde doğru zamanda bulunmasını sağlamak insan kaynakları yönetiminin önde gelen amacıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde en önemli rol işgücü planlamasına düşmektedir. Kısacası işgücü planlaması insan kaynakları yönetiminin merkezini oluşturmaktadır. Etkili bir insan kaynakları bilgi sistemi tarafından desteklenen işgücü planlaması fonksiyonu, yöneticilerin insan kaynaklarıyla ilgili doğru kararlar vermesini sağlar. Bu kararlar, işletmenin gelecekte etkili olmasını sağlayacak doğru nitelik ve nicelikteki insanların sağlanması anlamındadır.

Üçüncü bölüm, insan kaynaklarının temel fonksiyonlarından biri olan işgücü planlamasında insan kaynakları bilgi sisteminin rolünü temel almaktadır. Planlama kavramıyla başlayan bölümde işgücü planlaması genel hatlarıyla anlatılmış, daha sonra ise insan kaynakları bilgi sistemi destekli işgücü planlamasına geçilmiştir. İnsan kaynakları bilgi sisteminde işgücü planlama modülünün kurulması, işgücü planlama sürecinde yer alan işgücü arzının belirlenmesi, işgücü talebinin belirlenmesi, yedek

planlarının yapılması gibi fonksiyonların insan kaynaklı bilgi sistemi desteği ile gerçekleştirilmesi ve surete sistemin ürettiği raporlar bu bölümde yer almaktadır.

Dördüncü ve son bölüm olan araştırmanın yer aldığı bölümde, Eskişehir’de yer alan büyük ölçekli sanayi işletmelerinde insan kaynakları bilgi sistemi ve işgücü planlamasında kullanım durumunu ortaya çıkarmaya yönelik betimsel bir araştırma yer almaktadır. Araştırmaya dahil edilen işletmelerden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle elde edilen betimsel veriler, sayısal analize tabi tutulmuş ve bulgular yorumlanmış ve betimsel araştırmaların özelliği sebebiyle araştırma yapılan işletmelere yönelik öneriler getirilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ**

#### **1. VERİ, BİLGİ, BİLGİ SİSTEMİ, İŞLETME BİLGİ SİSTEMİ**

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet işletme süreçlerinde bilgi sistemlerinden yararlanılmasının artışına sebep olmuştur. Kullanılan bilgi sistemleri, pazar değişmelerine ve tüketici isteklerine hızla yanıt verilebilmektedir. Bilgi sistemi ve işletme bilgi sistemleri incelemeden önce veri ve bilgi kavramlarına değinilecektir. Veri ve bilgi kavramlarının aynı anlamda kullanılması çok sık karşılaşılan bir durumdur. Ancak iki kavram arasında farklılıklar bulunmaktadır.

##### **1.1. Veri ve Bilgi**

Veri, bilgiye ulaşmak amacıyla yapılan gözlemlerin, metin olarak, sayı olarak yada canlı gösterim olarak nesnelleştirilmiş biçimidir. Bu anlamda veri bilginin girdilerinden birisi olmaktadır. Bilgi ise, bir iş veya bir konu üzerinde bilinen genellemeler olarak tanımlanabilir. Bilgi, verilerin amaca uygun bir veri süreçleme yöntemiyle anlamlı ve yararlı duruma gelmeleridir.

Veriler bilgisayar ortamına girilir, depolanır, çeşitli amaçlar için geliştirilmiş modellerde kullanılmak üzere bellekten çekilir, süreçlenir ve bilgi olarak sistemden çıkar. Bilgilerde aynı şekilde depolanır, ilgililere dağıtılır, bellekten çekilerek başka bir süreçte girdi olarak kullanılabilir. Çeşitli kaynaklardan toplanan veriler bazı bilimsel süreçlerden geçerek bilgiye dönüştürülmektedir. Bu bilgi de karar sürecinin girdisini oluşturmaktadır. Karar alırken veri değil verilerin süreçlenmesinden elde edilen bilgi kullanılmaktadır.<sup>1</sup>

İşletmecilik açısından bilgi, işletmenin başarısı için temel kaynaktır. Bilginin işletme açısından değer ifade etmesi sınıflandırılmasına güncellenmesine ve zamanında elde edilmesine bağlıdır. Bu yüzden işletmelerin bilgi sistemine sahip olması gerekmektedir.

## 1.2. Bilgi Sistemi

Bilgi sistemi, yönetimin karar almasını ve denetimi desteklemek için, iç ve dış çevreden verileri toplayan işleyen depolayan ve ileten etkileşimli ögeler bütünü olarak tanımlanabilir.<sup>2</sup> Bilgi sistemini dört bileşeni olan girdi, süreçleme, çıktı ve geri besleme işletmenin karar alma ve denetleme için ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretir. Girdi, sisteme iç ve dış çevreden toplanan verileri tanımlar. Süreçleme, ham verileri anlamlı hale dönüştürme işlemidir. Çıktı, süreçleme sonucunda biçimlenen verinin, kullanıcılar için anlamlı hale gelmiş biçimidir. Geri besleme ise, sistemin girdi aşamasının değerlendirilmesine ve düzenlenmesine olanak sağlamak için çıktıyı inceleme ve gerekli birimlere geri yansıtma işlevidir.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> M. Şahin, *Yönetim Bilgi Sistemleri*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yay., 2000), s.53.

<sup>2</sup> Aynı, s.5.

<sup>3</sup> Aynı, s.6

Bilgi sistemleri işlevlerinin gerçekleştirilmesinde bilgisayar donanım ve yazılım teknolojilerini kullanmaktadırlar. Bu yüzden günümüzde bilgi sistemi kavramı bilgisayar destekli bilgi sistemi kavramıyla aynı anlamda kullanılmaktadır.

### 1.3. İşletme Bilgi Sistemleri

İşletmecilik açısından bilgi sistemleri, değişen koşulların ortaya çıkardığı bilgi teknolojisine dayanan yönetsel ve örgütsel tasarımlardır. <sup>4</sup> Bilgi sistemleri işletmecilikte hiçbir yöneticinin göz ardı edemeyeceği kadar yaşamsal bir öneme sahiptir. Yönetimin, planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme işlevlerinin etkin olarak yürütülmesinde işletme bilgi sistemleri önemli bir role sahiptir. İşletmecilik açısından bilgi sistemini gerekli kılan nedenler şunlardır:

- İşletmelerin dinamik ve karmaşık bir çevrede faaliyet göstermeleri, onları hızlı karar vermek ve değişimlere hızla ayak uydurmak zorunda bırakması,
- İşletmelerde ayrıntılı bilgiye ihtiyaç gösteren tekniklerin rutin olarak kullanılması bilgi sisteminin kurulmasını ve geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.<sup>5</sup>

İşletmelerde faaliyetlerinin yerine getirilmesinde çağdaş bilgi sistemlerinden yararlanılmaktadır. İşletme bilgi sistemleri bilgi akışı suretiyle işletmenin tüm fonksiyonlarında dolayısıyla bütün yönetim işlevlerini ve alt orta ve üst yönetim basamaklarını birbirine bağlayarak işletmeyi bütünleştirir.<sup>6</sup> Pazarlama, üretim, finansman, muhasebe ve insan kaynakları işletmenin temel fonksiyonlarıdır. Şekil 1 işletme bilgi sisteminin alt sistemlerini göstermektedir.

---

<sup>4</sup> Aynı, s.8.

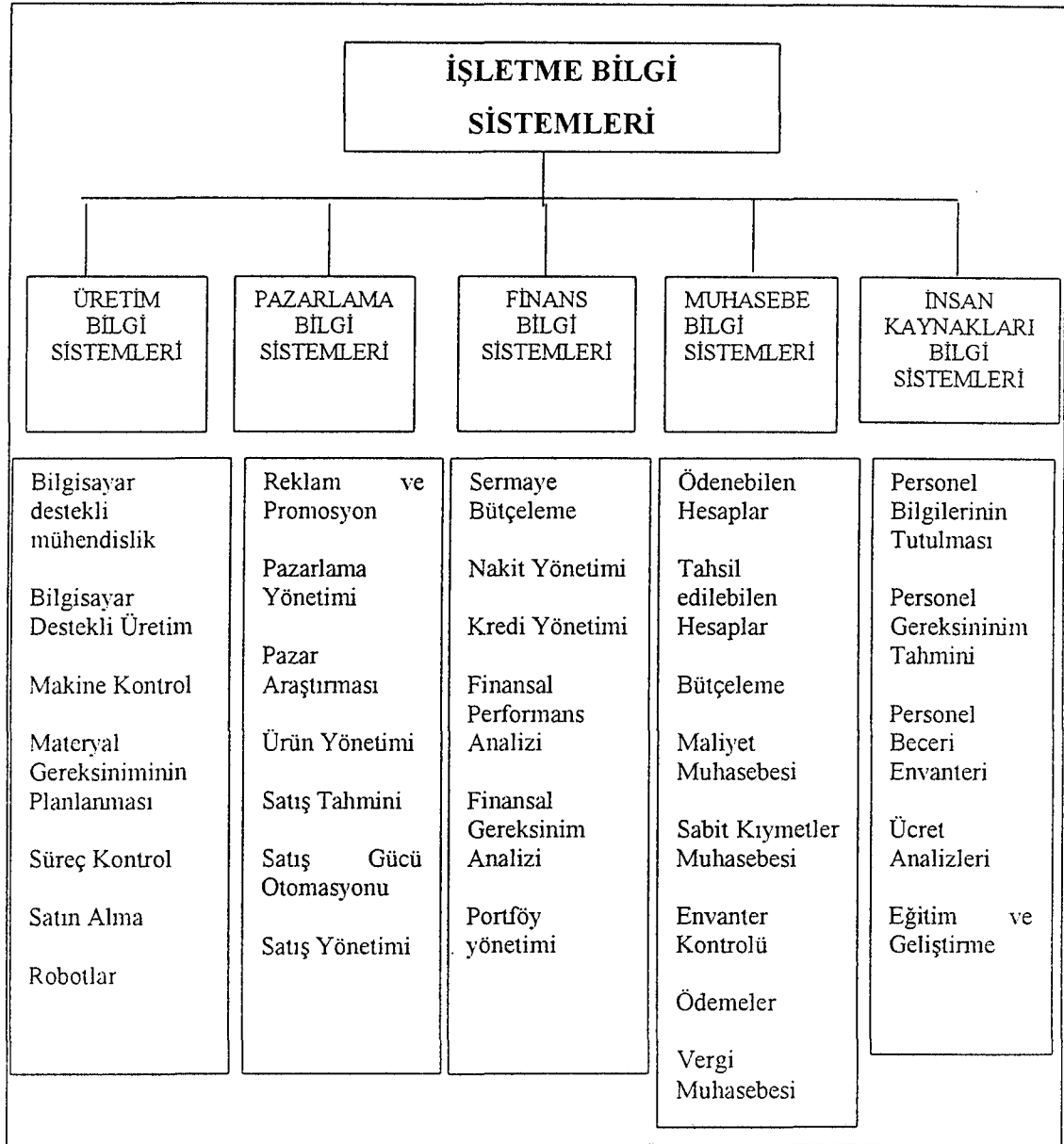
<sup>5</sup> H. Özgen ve A. Yalçın, "İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemi ve Yönetim Kararlarında Kullanılması", Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, C.10, S.1-2, s. 253.

<sup>6</sup> F. Sürmeli, *Muhasebe Bilgi Sistemi*, (Eskişehir: A:Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya. No:115, 1996), s.28.



### 1.3.1. Pazarlama Bilgi Sistemi

Pazarlama fonksiyonu, mevcut olan pazarlarda mevcut ürünlerin planlanması, satışının artırılması ve satışının yanı sıra mevcut ve potansiyel müşterilere daha iyi hizmet vermede yeni ürünlerin ve yeni pazarların geliştirilmesini sağlar.<sup>7</sup>



Şekil 1. İşletme Bilgi Sistemleri

J. A. Obrien, *Management Information Systems*, (Boston: Richard Irwin Inc., 1990), s.435.

<sup>7</sup> J. A. Obrien, *Management Information Systems*, (Boston: Richard Irwin Inc., 1990), s.435.

İşletmeler hayati öneme sahip pazarlama fonksiyonunun yerine getirilmesinde bilgisayarlardan yararlanmaktadırlar. Bu açıdan pazarlama yöneticileri kısa ve uzun dönemli ürün satışlarını gösteren ve her pazarlama alanının performansı ile ilgili analizleri sağlayan bilgi sistemlerini kullanmaktadırlar. Pazarlama bilgi sistemi ayrıca, alternatif pazarlama planlarının hazırlanmasını, etkilerinin görülmesini ve geri bildirimini sağlamaktadır.<sup>8</sup>

Pazarlama bilgi sisteminin etkinliği büyük ölçüde piyasa ile işletme arasında ki geri besleme fonksiyonuna dayanır. Yöneticiler ancak bu sayede geçmişteki faaliyetlerin uygunluğu ve doğruluğu hakkında bir görüşe sahip olabilirler ve daha sonra bu görüş üzerinde geleceğe yönelik faaliyetlerini tasarlayıp karar verebilirler.<sup>9</sup>

Pazarlama bilgi sistemi, pazarlama yönetimine, pazarlama planları, organizasyonu pazarlama elamanlarının hedef pazarlara yöneltmesi pazarlama etkinliklerinin uyumlaştırılması ve denetlenmesi gibi konularda veri sağlayan veri işleyen bilgi üreten bilgi aktaran ve depolayan bütünleşik bir bilgi sistemidir.<sup>10</sup>

### 1.3.2. Üretim Bilgi Sistemi

Üretim fonksiyonu, bir işletmenin elindeki kaynakların ürüne dönüştürülmesi sürecidir. Ürünün tasarımı, üretim araçlarının planlanması, işletimi, kalite kontrolünün sağlanması gibi faaliyetleri yerine getirir. Üretim bilgi sistemi bu ilişkilerin düzenlenmesinde önemli bir görev üstlenmektedir. Üretim bölümünün ihtiyaç duyduğu bilgiler üretim bilgi sisteminden sağlanmaktadır.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Obrein, a.g.e., s.436.

<sup>9</sup> B. Çetinkaya ve Diğerleri, "Yönetim Bilgi Sistemleri Artema A.Ş. Örneği" Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi, (Haziran 1989), s. 307.

<sup>10</sup> Şahin, a.g.e., s.152-154.

<sup>11</sup> Özgen ve Yalçın, a.g.e. s. 256.

Üretim bilgi sistemleri, mal veya hizmetlerin üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolü ile ilgili tüm faaliyetleri içeren, üretim fonksiyonunu destekleyen bilgi sistemleridir. Stokların satın almaların, mal veya hizmetlerin akışının planlanması, görüntülenmesi ve kontrolü için üretim bilgi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>12</sup>

Üretim bilgi sistemi işletmelerde bilgisayarlardan en çok yararlanılan alanların başında gelir. Çünkü üretim bilgi sistemine konu olan üretim etkinliklerinin bir çoğu tekrarlanabilen özelliğe sahiptir.<sup>13</sup> Üretim bilgi sistemlerinin işletmelerde yaygın olarak kullanılmasının bir diğer nedeni ise, işletmelerin faaliyetleri arasında üretim fonksiyonuna verdikleri önemin fazla olmasıdır.

### 1.3.3. Finans Bilgi Sistemi

Parasal kaynakların bulunması ve yaratılması kararları, alacakların ve borçların ödenmesi gibi kararlar finans yönetiminin çalışma alanına girmektedir. Finans bilgi sistemi işletme yönetimini, uygun zamanda uygun maliyetle parasal kaynaklar bulma ve bu kaynakları işletme amaçlarını gerçekleştirecek varlıklara yatırma yönünde destekler. Yatırım projelerinin değerlendirilmesi, küçülme, büyüme, birleşme kararları, bütçe önerileri, kar hedefi, yatırım zamanlaması, fon ve nakit dengeleri gibi konularda işletmeye bilgi sağlar.<sup>14</sup>

Finans bilgi sisteminin başlangıç noktası rutin muhasebe işlemleridir. Kar planlaması, nakit bütçelemesi, sermaye bütçelemesi, nakit ve menkul değerlerin yönetimi, finansal tahmin gibi alt sistemler finans bilgi sistemin de kullanılan modüller arasında yer almaktadır.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Obrein, a.g.e., s437.

<sup>13</sup> Şahin, a.g.e., s.159; Çetinkaya, a.g.e, s. 306.

<sup>14</sup> Şahin, a.g.e., s.170.

<sup>15</sup> Y. Hoşcan, *İşletmelerde Finansal Veri Tabanı Tasarımı ve Nakit Akışına İlişkin Bir Uygulama Denemesi* (Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F Ya No: 72, 1987), s. 46.

---

<sup>16</sup> Sürmeli, a.g.e., s.30.

<sup>17</sup> Şahin, a.g.e., s.173.

<sup>18</sup> Sürmeli, a.g.e., s.31.

### 1.3.4. Muhasebe Bilgi Sistemi

Muhasebe bilgi sistemi günümüzde yaygın kullanım alanına sahip bilgi sistemlerinin başında gelmektedir. Genel olarak; yönetimin varlıklar üzerindeki yönetim sorumluluğunu yerine getirmek, işletme eylemlerinin kontrolünü yapmak, geleceğe ilişkin işletme eylemlerini planlamaya bilgileri sağlayan bir bilgi sistemidir. Bu özelliği sebebiyle muhasebe bilgi sistemi, geçmişe ait olaylara, içinde bulunulan döneme ait olaylara ve gelecekte oluşabilecek durumlara ilişkin bilgileri sağlayan bir bilgi sistemidir. Etkin bir işletme yönetimi için temel bilgi niteliği taşıyan muhasebe bilgisinin olmaması işletme faaliyetlerinin planlanmasını, yürütülmesini, kontrol edilmesini olanaksız hale getirmektedir.<sup>16</sup>

Muhasebe bilgi sistemi, satış, satın alma, kasa, bordro ve büyük defter işlemlerini bilgisayar yardımıyla gerçekleştirmektedir. Muhasebe bilgi sistemine tüm bilgiler diğer bilgi sistemlerinden gelmekte ve burada çift taraflı kayıt ilkelerine göre süreçlenmektedir.<sup>17</sup> Muhasebe bilgi sisteminin kapsamı işletmenin yapısına, özelliklerine ve faaliyet konularına göre farklılıklar göstermektedir. İşletmeler kendi durumlarına göre, finansal ve maliyet muhasebesi, satışlar ve alacaklar, satın alma ve borçlar, stoklar, gelir ve giderler, sabit varlıklar, sorumluluk muhasebesi, mali analiz ve bütçeleme gibi modülleri kullanılabilirler.<sup>18</sup>

### 1.3.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

İnsan kaynakları yönetim fonksiyonu, bir işletmenin işgörenlerinin bulunması, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini yerine getirmektedir. Pek çok işletme personel sağlama, işe yerleştirme, performans

---

<sup>16</sup> Sürmeli, a.g.e., s.30.

<sup>17</sup> Şahin, a.g.e., s.173.

<sup>18</sup> Sürmeli, a.g.e., s.31.

değerlendirme, eğitim ve geliştirme konularında insan kaynakları bilgi sistemlerinden yararlanmaktadır.<sup>19</sup>

İşletme bilgi sisteminin alt sistemlerinden biri olan insan kaynakları bilgi sistemi, tezin ana konusun oluşturmaktadır. Bu bölümde ve diğer bölümlerde konu ayrıntılarıyla incelenecektir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN EVRİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ KAVRAMI

Personel yönetimi kavramının insan kaynakları yönetimine dönüşmesiyle birlikte işletmeler insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulmaya başlamışlardır. Bu sayede işletmeler rutin işlerde kaybettikleri zamanı, insan unsurunun ön plana çıkarıldığı işler için kullanabileceklerdir.

### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi

Bilgi toplumunun beraberinde getirdiği en önemli unsur insana verilen önemin artması olmuştur. Bunun sebebi, bilginin insanın bir ürünü olmasıdır. Bu ilişki nedeniyle; işletmenin, işin özelliklerinin ve ortamın farklı olması insanın en önemli unsur olma niteliğini değiştirememektedir. İnsan, iş süreçlerini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden büyük bir güç olmuştur. Böylece insan unsuruna yapılan harcamalar gider olarak görülmekten çıkıp, yatırım olarak ele alınmaya başlanmıştır<sup>20</sup>. İnsan kaynakları, işletmede en tepede yer alan yöneticiden en alt kademede yer alan işgörene kadar tüm çalışanları kapsamaktadır<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Obrein, a.g.e., s.443.

<sup>20</sup> İ. Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul: Alfa Yayınları, 1998), s.10.

<sup>21</sup> D. Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul: Beta Yayınları, 1998), s.2.

İnsan kaynakları fonksiyonu, organizasyonun uzun süreli olmasını ve başarı sağlanmasını amaçlayan, yaygın kullanımı olan bir işletme fonksiyonudur. İnsan kaynakları örgütsel başarıya; becerilerin, gelişmenin, sürekliliğin, verimliliğin artırılması ve maliyet esaslı işgücü planlanmasıyla katkıda bulunur.

İnsan unsurunun, üretim ve hizmet sektörlerinde en büyük güç olarak öneminin artması, insana ilişkin olgu ve olaylara belirli bir ortam ve bütünlük içinde bakılması ihtiyacını doğurmuştur. İnsan kaynakları yönetimi de bu bütünlüğü oluşturmak üzere doğmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde incelemektedir<sup>22</sup>.

İnsan unsuruna verilen önemin artmasıyla, klasik personel yönetimi yaklaşımları yeni ihtiyaçları karşılamada yetersiz olmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi işlevlerini de içeren ancak bununla sınırlı kalmayan bir yapıya sahiptir.

Personel yönetimi, çalışanlarla işletme ve devlet arasındaki mali ve hukuki ilişkileri içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi öncelikli alt çalışma alanı olmak üzere, eleman ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanların seçilerek örgüt kültürüne alıştırmaları, motivasyonları, performans değerlendirmeleri, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası iletişimin sağlanması, sağlıklı bir örgüt ikliminin gelişmesi, biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesi gibi birçok alanı kapsamaktadır. Bu bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi personel yönetimi ve endüstri ilişkilerini kapsar<sup>23</sup>. Tablo 1 personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi göstermektedir.

---

<sup>22</sup> Fındıkçı, a.g.e, s.6.

<sup>23</sup> Aynı, s.13.

**Tablo 1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş**

<b>GELENEKSEL PERSONEL YÖNETİMİ</b>	<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>
Problemlere tepki göstermek	Yeni programlar geliştirme
Koruyucu olmayan yapı	Çalışanların haklarını koruma
Sınırlı otorite	Çoklu fonksiyonlar
Sınırlı yasal ilişkiler	Daha dengeleyici etki
Yerel faaliyetler	Çokuluslu faaliyetler
Kayıt tutma	Bilgi kaynakları yönetimi

V. R. Ceriello ve C. Freeman, **Human Resource Management Systems**, (New York: Lexington Books, 1992), s.6.

İnsan kaynakları yönetimi işletmenin hedeflerine en verimli biçimde ulaşılmasını temel amaç saymaktadır. Bunun yanında önemli amaçları arasında bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek ve onun mesleki gelişimine katkıda bulunmak sayılabilir. İnsan kaynakları yönetiminin bir başka amacı ise, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmaktır<sup>24</sup>. İnsan kaynakları'nın diğer bir amacı da doğru kişiyi, doğru işe, doğru zamanda sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek işletme içerisinde ortak bir çaba gerektirir. İnsan kaynaklarının şirket, fabrika, bölüm düzeylerinde tüm faaliyetlerinin başarısını devam ettirmek, personel bölümündeki üst yöneticiler daha da önemlisi hat yöneticileriyle sağlanabilir<sup>25</sup>.

## 2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kavramı

İnsan kaynakları bilgi sistemi terimi, iş dünyasının günlük yaşamında sık kullanılmaktadır. Bu terim, İKBS şeklinde kısaltılmış olarak da literatüre girmiştir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri terimi; İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri İKYS, Personel Veri Sistemleri PVS, Çalışan bilgi sistemleri ÇBS yada Eleman Veri Sistemleri EVS olarak da kullanılmaktadır. Hangi terim kullanılırsa kullanılsın

<sup>24</sup> Bingöl, a.g.e, s.15.

<sup>25</sup> A. L. Lederer, **Handbook of Human Resource Information Systems**, (Boston: Warren, Gorham & Lamont Inc., 1991), s.2.

anlatılmak istenen yönetim sürecinin bütünleyici bir parçası olarak, çalışanlarla ilgili kayıtların tutulmasından sorumlu olan uzmanların bilgisayar yardımıyla bu işi yapmalarıdır. Tüm bu terimler, sadece çalışanlarla ilgili kayıtların tutulması ve raporlanmasıyla ilgili bilgisayar uygulamalarını içermez, ayrıca yönetsel karar vermeyi de içerir.<sup>26</sup>

İnsan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları yönetimini destekleyen bir bilgi sistemidir. Günümüzde işletmeler; bordro ve ödemeleri hazırlayan, personel kayıtlarının sürekliliğini sağlayan, işletme faaliyetlerindeki personelin analizini yapan personel bilgi sistemlerinden, insan kaynakları fonksiyonunun tamamını kapsayacak geliştirilmiş insan kaynakları bilgi sistemleri gibi farklı yapıda sistemler kullanırlar<sup>27</sup>.

İnsan kaynakları bilgi sistemi temel kayıt tutma ve raporlama sisteminin gelişmiş olarak düşünülebilir. Temel kayıt tutma ve raporlama sistemleri kayıtların tamlığını ve doğruluğunu vurgular. Bu sistemlerin çoğu, sadece temel listeleri, görev çizelgelerini, yönetmelikleri ve diğer tek ayrıntılı raporları sağlarlar. Bazı kayıt tutma ve raporlama sistemleri grafiksel uygulamalar gibi daha karmaşık kapasiteye sahiptirler.

İşletmede kullanılan insan kaynakları bilgi sisteminin genişliği; organizasyonun finansal kaynaklarına, büyüme biçimine, elemanların deneyimlerine ve sistemi kullanabilmelerine, örgütsel ihtiyaçlara ve uygulanan prosedürlerin verimliliğine bağlıdır. Temel kayıt tutma ve raporlama sistemleri genellikle;<sup>28</sup>

- yeni kurulan,
- durağan işgücü olan,
- küçük,
- az büyüme hızı olan,

---

<sup>26</sup> V. R. Ceriello ve C. Freeman, **Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques**, (New York: Lexington Books, 1992), s.6.

<sup>27</sup> Obrein, a.g.e., s.443.

<sup>28</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e, s.12.



- sınırlı, tahmin edilebilir, ve geleneksel insan kaynakları ihtiyacı olan, işletmelerin ihtiyaçlarını karşılar.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetiminde yeni gelişen ve geleceğe yönelik bir çalışma alanıdır. İnsan kaynakları bilgi sistemi terimiyle, yönetimin, insan kaynakları yönetimi alanında karar vermelerine yardımcı olması için bilgi geliştirilmesi ve kullanımına ilişkin çalışmalar kastedilmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri hat ve kurmay yöneticilere işletmede çalışanlarla ilgili sağlıklı bilgiler sağlayarak insan kaynakları yönetimi politikası ve uygulamalarının etkinliğine katkıda bulunur.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin belirli öğeleri, işletme başarısını gösteren bir ölçüt oluşturmaktadır. Muhasebe bilgi sistemleri insan kaynaklarının başarısıyla ilgili bilgi veremez. Finansal göstergeler sermayenin nasıl ve ne kadar iyi kullanıldığını gösterirken insan kaynaklarının başarısını, ne kadar iyi kullanıldığını göstermez. Personelin kötü yönetimi, ancak kazancı etkilerse tehlike yaratabilir ve finansal raporlarda bir değişiklik söz konusu olabilir. Temel insan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetlerin düzenlenmesi uzun zaman gerektirebilir, hatta bu zaman süresi bir yıllık finansal dönemi dahi aşabilir. Tüm bu sebepler yüzünden insan kaynakları yöneticilerinin somut veri ve bilgilere ihtiyacı vardır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri işletmelere bu tür bilgileri sağlamaktadır<sup>29</sup>.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri insan kaynaklarının öncelikli amacını gerçekleştirmek için bir araçtır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, yönetsel politika ve programlar ile insan kaynakları varlıklarını geliştirmesi için hem otomatik hem manuel veri ve süreçlerden oluşur. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları tarafından kullanılan ve yaratılan manuel ve otomatik verilerin parçalarının toplanması, kaydedilmesi, süreçlenmesi, saklanması, analiz edilmesi, yönetilmesi, yayılması ve iletişiminin sağlanmasını içerir.

---

<sup>29</sup> R.E. Sibson, **Increasing Employee Productivity**, (Çeviren: S. Artan - İ. Artan, İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1991), s.49.

Gerçekte bakıldığında ise manuel insan kaynakları bilgi sistemlerinin küçük organizasyonlarda bile uzun süreli uygulanmasının mümkün olmadığı görülmektedir. Uzman sistemlerin başlaması ile insan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynaklarıyla ilgili bazı çok karmaşık bilgileri sağlayabilir ve karar verme süreçlerinde başarılı olabilir. Uzman sistem teknolojilerinin kullanılmasıyla ulaşılması zor, yanıtıcı ve saklanması zor insan kaynakları bilgileri kolaylıkla karşılanabilir.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, işletme hat ve kurmay yöneticilerini, kendilerine özgü sorun ve ilişkiler konusunda, sorunlar en az maliyetle çözümlenebilecek durumdayken uyarır. Personel ilişkilerine zamanında teşhis konması sorunları büyük ölçüde önleyebilir. Örnek olarak, personel tutumlarıyla ilgili bilgiler, toplu sözleşmelerde çıkabilecek güçlüklerin önceden görülmesini sağlayabilir.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri önemli iş kararlarının verilmesine analitik ve sistematik bir yaklaşım getirdiği için insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasına neden olacaktır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, daha etkili bir personel grubunun oluşmasını sağlayarak insan kaynakları işlevinin daha etkili yürütülmesine yardımcı olur<sup>30</sup>. Oldukça etkili ve en iyi fonksiyonlara sahip bir insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynaklarının tüm faaliyetlerini kolaylaştıracak ve böylece organizasyonun başarısına yardım edecektir.

Global rekabet, işletme yöneticileri üzerinde hızlı ve daha iyi kararlar alma konusunda baskı yapmaktadır. Bilgi teknolojilerine yatırım her geçen gün artmaktadır. Özellikle insan kaynakları konusunda bilgi teknolojilerinden yararlanma, insan kaynaklarının yapısında bir değişime neden olmaktadır. Global rekabet; yöneticileri, işgücü maliyetlerini kontrol, yüksek kalite için çalışanları motive etmek, müşteri odaklı performans ve bunları gerçekleştirmek için sürekli daha iyiyi ve yeniyi aramaya itmektedir.

---

<sup>30</sup> Aynı, s.50-51.

Personel kayıtlarının tutulması, yasal zorunluluklar gibi rutin işler yöneticilerin zamanını almaktadır. Bu karışık ortamda, ileri teknoloji uygulamaları sayesinde yönetim rutin işlerin üstesinden kolaylıkla gelebilir. Tüm yöneticiler daha iyi kararlar verme konusunda bilgi teknolojilerinin desteğini almalıdırlar. İnsan kaynakları bölümü de bilgi teknolojilerini daha isabetli kararlar almak için kullanmaktadırlar.

İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramı, “bir organizasyonun insan kaynakları, personel faaliyetleri ve örgütsel birim özellikleriyle ilgili ihtiyacı olan verilerin toplanması, saklanması, korunması ve güncelleştirilmesi için sistematik bir süreçtir”<sup>31</sup> biçiminde tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi ile ilgili daha kapsamlı bir tanımı, “*bir işletmenin insan kaynakları fonksiyonunun etkin bir biçimde işlemesine yardım etmek için, işletmenin insan kaynaklarıyla ilgili bireysel ve tüm insan kaynakları faaliyetleriyle ilgili örgütsel verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel kararlar verilmesine yardımcı olacak biçimde bilgi haline dönüştürülmesini sağlayan bilgi sistemidir*” biçiminde verebiliriz.

### 3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanılması, 1960’larda, büyük işletmelerde insan kaynaklarının geniş ölçüde bilgisayar kullanmasıyla başladı. AT&T, IBM, GE, Ford ve diğer gelişmiş işletmeler insan kaynakları bilgi sistemlerini kullanan öncü işletmelerdir. Diğer büyük işe dönük organizasyonlar, özel ihtiyaçları nedeniyle insan kaynakları bilgi sistemlerinin gelişmesini sağlamışlardır.

---

<sup>31</sup> G. T Milkovich ve J. W Boudreau, **Human Resource Management**, (Boston: Richard D. Irwin Inc., 1991), s.160.s

Manuffacturers Hanover Trust, Chemical Bank, Bank of America gibi bankaları; Sears&Roebuck, Montgomery Ward gibi perakendecileri içeren diğer gruplarda; yüksek personel devir hızıyla başa çıkmak için, çok fazla çalışanı bulunan üretim işletmeleri ve sendikaları ile, kamu işletmeleri ise; otomasyonun maliyetini azaltmak için insan kaynakları bilgi sistemleri kullanmaya başladılar. Bu on yılda, sosyal reform için baskı büyüdü. Eyalet ve devlet sosyal programları genişledi. Bu faktörler insan kaynakları bilgi sistemlerine olan ihtiyacın artmasına katkıda bulundu. Fakat çoğu insan kaynakları bilgi sistemleri yetersizdi.

1960 lar boyunca, birçok bilgisayar satıcısı yazılım paketleri satmaya başladılar. Bunlar ihtiyacı sınırlı olarak karşılıyordu. Bu dönemdeki çoğu insan kaynakları bilgi sistemleri ticari olarak dizayn edilmiş buna karşılık çok pahalı yazılımlardı.

1970 ler boyunca insan kaynakları bilgi sistemleri güçlenmeye başladı. Bu dönemde Amerika Birleşik Devletleri'nde insan kaynakları yönetimine yönelik birçok kanun çıktı. Bu on yılda; on-line işlemlerin, telekomünikasyonun ve veri tabanı yönetiminin başlangıcı görülmüştür.

1980 ler ve 1990 lar boyunca bilgisayarın gücü mikrobilgisayarlara ve 4. kuşak dillere (4GLs) ulaştı. İnsan kaynakları alanı; yüksek ücretler, daha karmaşık ücret dışı yardımları, yüksek eğitim ve geliştirme maliyetleri ve tüm gelecek talepleriyle kendi kendine artan bir biçimde karmaşık hale gelmiştir. Yüzlerce yeni insan kaynakları bilgi sistemleri satıcısı mikrobilgisayar alanında ortaya çıkmıştır. Sistemlerin hepsi akla gelen tüm insan kaynakları uygulamalarını destekliyordu.<sup>32</sup> Mikrobilgisayar ve kişisel bilgisayarların kullanılmaya başlanması insan kaynakları fonksiyonları üzerinde büyük etkiler yaratmaya başlamıştır. 1980ler boyunca insan kaynakları bilgi sistemlerinin karşı

---

<sup>32</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e, s. 5-6.

karşıya kaldığı temel konu mikrobilgisayarlardan mainframelere geçiş olmuştur.\* Büyük işletmelerde işletme uygulamalarının bazıları mainframe bazıları da mikrobilgisayarlarla yapılmaktaydı. Mainframe veri tabanından ileri yada geri veri hareketinin sağlanması oldukça zordu. Kullanıcılar insan kaynakları bilgi sisteminden uygun bilgi kaynaklarını bulmakta zorlanıyorlardı. Ayrıca mikrobilgisayarlar da bilgi paylaşımı oldukça zor oluyordu.

1990 ların başlarında bilgisayar ağları kurulmaya başlandı. Wide Area Network (WANs) ve Local Area Network (LANs)\*, teknolojinin gelişmesiyle kullanılmaya başlandı. LAN, mainframelere bağlantılı yada bağımsız olarak kullanıcılara ihtiyaç duyduğu veriyi sağlamaktaydı. İşletmenin kullandığı bu yeni teknolojilerden yararlanmada insan kaynakları bölümü hep ikinci sırada kalıyordu. İnsan kaynaklarının ağları kullanmasında geri kalmasının bazı sebepleri vardı. Bunlar:<sup>34</sup>

---

\* **Mainframe**, büyük kapasiteli ve hızlı bilgisayarlardır. Genellikle, personel sayısı fazla olan, karmaşık insan kaynakları bilgi sistemleri kullanan işletmelerde teknik desteği sağlamak için kullanılmaktadır. Mainframeler, farklı yerlerde bulunan çok sayıda kullanıcıya hizmet etmektedir. Mainframelerin en önemli özelliği çok sayıda bilgiyi saklayabilmesidir, çok sayıdaki karmaşık hesaplamalar ve sayısal modellemeleri kolaylıkla gerçekleştirir. Özellikle planlama faaliyetleri mainframe bilgisayarlarla kolaylıkla yapılabilmektedir. Daha fazla bilgi için, Ceriello ve Freeman ,a.g.e., s.153-154.

Bilgisayar Ağları; kablo yada kablosuz iletişim ortamıyla birbirine bağlı ve birbiriyle iletişim kurabilen bir dizi bilgisayar birimine verilen addır. Ağlar kullanıcılara etkileşimli çalışma ortamı sağlamaktadır. Bilgisayar ağı kurulması için ; donanım, yazılım, ortak standartlar ve iletişim protokolleri gereklidir. Ağlar, üç grupta incelenebilir. Bunlar; LAN, WAN ve İnternettir. LAN: Yerel alan ağları olarak bilinen bu ağ türü, az sayıda kullanıcının sık sık yada uzun süreli birbirine bağlanması gerektiğinde kullanılan etkin ve düşük maliyetli ağlardır. Yerel alan ağları çoğunlukla işletme içersinde birimler yada kişiler arasında bilgi alışverişi sağlar. İki tür LAN vardır. Bunlar; Eşler arası (peer to peer) ağlar ve istemci sunumcu (client server) ağlardır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri LAN'ü genellikle istemci sunumcu (client server) olarak kullanılmaktadır. WAN: Geniş alan internet ağları, kullanıcılar arasındaki fiziksel mesafenin fazla olduğu durumlarda kullanılan alanlardır. WAN lar sayesinde işletmelerin çeşitli böle ve şehirlerdeki birimleri arasında bağlantı kurulmaktadır. İNTERNET: Dünya üzerindeki tüm bilgisayar ağlarının ağ sistemi teknolojileriyle birbirine bağlanmaları ve bir bilişim protokolü kullanarak anlaşukları haberleştikleri ve paylaşımında buldukları iletişim ağıdır.

İnternet teknolojisi ile işletmeler iç yapılarında etkin ve ekonomik bilgi paylaşımını sağlamak için intranet kullanılmaktadırlar. İşletmelerin internet ağlarını kendi bilgi ağlarında araç olarak kullanması ve bu şekilde işletme içinde bilgi paylaşımını sağlayan intranet işletmeler için çok büyük bir gelişme olarak kabul edilmektedir. İşletmeler intranet kullanımıyla dünyanın iki ayrı ucundaki ofisleriyle telefon, faks gibi araçlara gerek duymadan bağlantı kurabilmektedirler. Daha fazla bilgi için, N. Yelkikalan, **Bilişim Teknolojilerinin Dönüşen Yönetim ve Örgüt Yapısına Etkileri**, (Eskişehir:AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.42-43., Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.163-167.

<sup>34</sup> G. M. Rampton ve Diğerleri, **Human Resource Management Systems: A Practical Approach**, 2.ed., (Ontorio:Carswell Thomson Professional Publishing, 1999), s.16-17. \*

- Büyük işletmelerin insan kaynakları bilgi sistemleri mainframe üzerine kurulmuştu ve işletmeler bu sistemden tatmin sağlayabiliyorlardı.
- İşletmelerin mainframe tabanlı bir sistemden LAN tabanlı bir sisteme geçişi maliyetli geliyordu.
- LAN tabanlı insan kaynakları bilgi sistemlerinin uygulamalarında eksiklikler vardı.
- Ağ üzerinden insan kaynakları bilgi sistemi çalıştırılmasında zaman ve maliyet sorunu ortaya çıkmaktaydı.
- Teknik problemlerin çok sık ortaya çıkıyordu ve
- İnsan kaynakları bilgi sistemleriyle ilgili literatürde eksiklikler vardı.

LAN tabanlı yada mainframe tabanlı bilgi sistemlerinin kullanılmaya başlanmasıyla insan kaynakları bilgi sistemlerinde client-server kullanımı da yaygınlaşmaya başlamıştır. \*

Teknolojik anlamda yaşanan bu gelişmeler insan kaynakları bilgi sistemlerini client-serverlardan web tabanlı sistemlere kaydırmaya başlamış ve “employee self-service” kavramı ortaya çıkmıştır.<sup>35</sup> Son yıllarda özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa ülkelerinde büyük işletmelerde kısaca ESS olarak geçen insan kaynakları uygulamalarında çalışanın kendisiyle ilgili işleri kendisinin yerine getirmesidir. Çalışanın güçlendirilmesi, verimliliğinin artırılması, rutin olarak yapılan insan kaynakları araştırmalarının azaltılması gibi pek çok yararı bulunmaktadır.<sup>36</sup>

---

\* Client-server; literatürde istemci-sunumcu olarak Türkçe karşılık bulmasına rağmen, diğer bilgi sayar terimlerinde olduğu gibi uygulamada aynen kullanılmaktadır. Client yani istemci, bir serverdan bilgi ihtiyacını karşılayan kişisel bilgisayarları, server yani sunumcu ise özel süreçlerle verileri bilgiye dönüştürüp bunu bilgisayar ağları yardımıyla istemci durumundaki kullanıcılara aktaran ana bilgisayarlardır. Kullanım kolaylığı, bilgi paylaşım rahatlığı, donanım yatırımlarının etkili dağılımı gibi faydaları bulunmaktadır. Özellikle insan kaynakları uygulamaları için uygun bir modeldir. Özel ihtiyaçları karşılayacak özel bilgileri farklı kullanıcılara hızla ulaşmasında client-server lar oldukça etkilidir. Daha fazla bilgi için, T. L. Hunter, “How Client Server is Reshaping the HRIS”, *Personnel Journal*, C.75, S.1, (Ocak 1996), s.11-14.

<sup>35</sup> P.Totty, “Human Resource Information Systems”, *Credite Union Magazine*, C.67, S.37, (Ağustos 2001), s.53.

<sup>36</sup> R.I. Arlen, “Employers Should Ask Tough Questions About Self Service”, *Employee Benefit News*, C.15, S 3, (Mart 2001), s.9.

1990 lar boyunca insan kaynakları ile bilgi sistemleri arasındaki artan gelişmenin sonucunda insan kaynakları bilgi sistemleri ile ilgili bir iletişim açığı ortaya çıkmıştır. Bu açığı kapatmak için Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve İngiltere’de çeşitli kuruluşlar danışmanlık hizmeti vermeye başlamışlardır. Bunlardan en önde gelen organizasyon IHRIM (The International Association for Human Resource Information Management )dır. Bunun dışında insan kaynakları bilgi sistemleri danışmanlığı veren özel danışmanlık şirketlerinin sayısı da her geçen gün artış göstermektedir.<sup>37</sup>

Günümüzde, özellikle dünyadaki uygulamalara bakıldığında, insan kaynaklarının işletmelerde stratejik önem kazandığı görülmektedir. Türkiye’de de eğilim aynı yöndedir. Bunun sonucu olarak işletmeler,

- Doğru, güncel ve nitelikli bilgiye zamanında ulaşarak tepe yönetimin aldığı kararlarda etkili olmayı,
- Değişim karşısında planlı ve hazırlıklı olmayı,
- Hızla değişen dış çevreye kısa sürede uyum sağlamayı, doğru zamanda doğru pozisyonda olmayı,
- Her şeyden önce insan kaynağını iyi tanıyarak, sağlıklı analiz edebilmeyi gerekli kılmaktadır.

İnsan kaynaklarının bu rolleri gerçekleştirebilmesinde insan kaynakları bilgi sistemine ihtiyaç duymaktadır. Türkiye’deki küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde personel kayıtlarının tutulmasını ve ücret bordrolarının yapılmasını sağlayan dar kapsamlı bilgisayar destekli insan kaynakları bilgi sistemleri kullanılmaktadır.<sup>38</sup> Bununla birlikte büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları bilgi sistemlerinden profesyonel düzeyde yararlanılmaktadır. Gelişmiş uygulama yazılımları, mainframeler ve intranet üzerinden insan kaynakları faaliyetlerini desteklemektedir. Günümüzde

<sup>37</sup> Rampton ve Diğerleri, a.g.e., s.18.

<sup>38</sup> Pricewaterhouse Coopers **İnsan Kaynakları Kıyaslaması 2000 Türkiye Raporu**, (İstanbul: Hürriyet İnsan Kaynakları Yay., 2000); Arthur Anderson, 2001’e **Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, (İstanbul: Sabah Yay., 2000)

özellikle personel sağlama faaliyetinin internet üzerinden yapılmasında büyük bir artış gözlemlenmektedir.<sup>39</sup>

#### 4. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN TEMEL BİLEŞENLERİ

İnsan kaynakları bilgi sistemleri diğer tüm bilgi sistemlerinde olduğu gibi girdi, veri işleme ve çıktıyı kapsayan üç temel bileşenden oluşmaktadır. Çalışmanın tümü sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınacaktır.



##### 4.1. Girdi Fonksiyonu

Girdi fonksiyonu insan kaynakları bilgi sistemleri için gerekli insan kaynağı verilerini sağlar. İlk olarak, istenen gerekli verileri toplayabilecek prosedür ve süreçlerin ortaya konması gerekir. Diğer bir ifadeyle veriler; nereden, nasıl, ne zaman toplanacaktır? Bir kez toplanan veriler sisteme girilmelidir. Bazı bilgiler bilgisayara girilmeden önce kodlandırılabilir. Örnek olarak ham ücret bilgileri, ücret derecelerine göre kodlanabilir.<sup>40</sup> Girdi fonksiyonu günümüzde bilgisayarlı tarama teknolojisi kullanılarak belgelerin orijinallerinin gerçek imajlar halinde sisteme girilmesi söz

<sup>39</sup> G. Özcan, "Denizbank İnsan Kaynakları Yönetimi", Peryön Derneği İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojisi Uygulamalarına Yeni Yaklaşımlar Semineri, Haziran 2000 tarihli konuşmasından alınmıştır. ([http://members.tripod.com/peryon/basis/bt\\_paneli.htm](http://members.tripod.com/peryon/basis/bt_paneli.htm))

<sup>40</sup> L. L. Byars ve L. W. Rue, *Human Resource Management*, (Homewood: Richard D. Irwin Inc, 1997), s.524.



konusudur.<sup>41</sup> Günümüzde tarama teknolojisi sayesinde orijinal belgelerin görüntüleri, imzalar hatta el yazıları bile sistemde girdi olmaktadır.<sup>42</sup>

Veriler girildikten sonra doğruluğu ve geçerliği sağlanmalıdır. Geçerlilik tabloları kabul edilebilir verilerin belirlenmesinde kullanılabilir. Bu tablolar verileri otomatik olarak kontrol ederek karşılaştırma yapabilecek uygun verileri içerir. Ayrıca bu sistemin kapasitesi kolaylıkla güncellenebilir ve geçerlilik tabloları değişebilir.<sup>43</sup>

#### 4.2. Veri İşleme Fonksiyonu

Veri işleme fonksiyonu değişik biçimlerde saklanan verilerin güncellemesinden sorumludur. İnsan kaynaklarında oluşan ücret artışları gibi değişiklikler ile ilgili bilgiler sisteme katılır. Yeni veriler sisteme katıldıktan sonra istenirse eski veriler tarihi veri formlarında saklanabilir.<sup>44</sup>

Veri sisteme girildikten sonra veri işleme fonksiyonunda güncellenir ve yeni veriler veri tabanına eklenir. Bilgisayarsız sistemlerde bu elle yapılır. Bilgisayarlı sistemlerde bu fonksiyon tam ve hızlı bir biçimde yerine getirilmektedir. Bu işlem gelişmiş sistemlerde veri girişi yapıldıktan sonra sadece bir dakikada gerçekleşebilmektedir.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> K. A. Kovach ve C. E. Cathcart, "HRIS: Providing Business With Rapid Data Access, Exchange and Strategic Advantage", *Public Personnel Management*, (Yaz 1999), s.276.

<sup>42</sup> Milkovich ve Boudreau, a.g.e., s.162.

<sup>43</sup> Byars ve Rue, a.g.e., s.524.

<sup>44</sup> Aynı, s.525.

<sup>45</sup> Milkovich, Boudreau, a.g.e s.162.

### 4.3. Çıktı Fonksiyonu

Bir insan kaynakları bilgi sisteminin çıktı fonksiyonu genellikle açık ve alışılmıştır. Bunun sebebi, insan kaynakları bilgi sistemleri kullanıcılarının çoğunluğunun insan kaynakları verilerinin toplanması, geçerliğinin denetlenmesi, güncelleştirilmesi ile uğraşmamaları bunun yerine sistemin ürettiği raporlar ve bilgilerle ilgilenmeleridir. Çıktı fonksiyonundan talep edilenler kullanılacak yazılımın belirlenmesinde temel faktörü oluşturmaktadır.<sup>46</sup>

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin en önemli fonksiyonu çıktı oluşturmaktır. Bilgisayar kullanıcılarına değerli bir çıktıyı oluşturmak için, insan kaynakları bilgi sistemleri gerekli hesaplamaları yapar ve kullanıcının anlayabileceği biçimde onları sunar. Bilgisayarsız sistemlerde bu elle istatistikler derleyerek ve raporları yazarak yapılmaktadır. Bilgisayarlı sistemlerde ise gelişmiş programlar yardımıyla hesaplamalar çok kısa sürelerde yapılır ve çıktılar renkli grafikler halinde tüm kullanıcıların bilgisayarlarına gönderilir.<sup>47</sup> Günümüz organizasyonlarının çoğunda çalışanlar, hat yöneticiler ve diğer personel insan kaynakları bilgi sistemleri deki bilgiyi doğrudan kişisel bilgisayarlar, telefonlar, yada yazılı formlar yardımıyla kullanmaktadırlar. Bu eğilim, değişen kullanıcı talepleriyle insan kaynakları bilgi sisteminin girdi, veri işleme, çıktı fonksiyonlarının daha aktif rol oynamasını sağlayacaktır.

## 5. ETKİN BİR İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

İnsan kaynaklarının çok sayıda amaç ve zorunluluklarıyla karşılaşan organizasyonlar, hızla insan kaynakları bilgi sistemleri çözümleri üretmeye başlarlar. Bu konuda henüz endüstriyel bir standart yoktur, ancak başarılı olabilecek pek çok yaklaşım vardır. Başarılı insan kaynakları bilgi sistemlerinde bulunan ortak özellikler

<sup>46</sup> Byars ve Rue, a.g.e, s.525.

<sup>47</sup> Milkovich ve Boudreau, a.g.e, s.162.

arasında, paket yazılımların kullanılması, veri kaynaklarının belirlenmesi ve yazılımın işletme koşullarına uyumlaştırılması yer alır.

### 5.1. Paket Yazılımların Kullanılması

Organizasyonlar, başlangıçta bir sistem geliştirmek yerine ticari bir paket satın almayı tercih edebilirler. İnsan kaynakları paketleri piyasada, çok fazla sayıda, kalitede ve çoğunlukla organizasyonların özel ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde tekrar yeni kodlarla yazılmış halde bulunmaktadır. Dahası, stratejik üstünlük sağlama potansiyeline sahip bir uygulama geliştirmek için işletmeler, bilgi teknolojisinin kıt kaynaklarını kullanan ticari yazılımlara güvenmeyi isterler. Tüm endüstri tarafından paylaşılan insan kaynakları ihtiyaçları açıktır ve insan kaynakları yazılımı satan şirketlerin ürünlerini bu ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde geliştirmeleri gerekmektedir. Çoğu organizasyon kullandığı insan kaynakları bilgi sistemleri paket yazılımının insan kaynakları gereksinmelerini tam anlamıyla karşılamadığını belirtmektedir.<sup>48</sup>

### 5.2. Sağlıklı Veri Kaynaklarının Saptanması

Çalışanlar insan kaynakları bilgisinin öncelikli kaynağıdır, adreslerini değiştirirler, eğitim isteklerini sunarlar. Bu değişiklikleri kağıtlarda elle tutmaktan çok daha hızlı bir biçimde raporlara bağlı olarak yapabilirler. İnsan kaynakları bilgi sistemini doğrudan kullanan hat yönetici ve bu sistemin verilerini kullananlar, dosyaları elle tutmayı tercih etmezler. Veri toplamada geçerli pek çok teknik söz konusudur. Bunlar; dokunmatik terminaller, sesli tanıma, tarama, ışıklı kalemler, ikonlu emirler gibi arayüzler kullanılarak sağlanır.

Veri kaynaklarının belirlenmesinin çok sayıda yararı vardır. Örnek olarak, hat yönetici işe başvuranlar hakkındaki önceki görüşmelerden sağladıkları alt yapı

---

<sup>48</sup> Lederer, a.g.e, s.15.

bilgilerini ve bu görüşmelerin sonuçlarını doğrudan tutabileceklerdir. Veri kaynaklarının belirlenmesi, organizasyondan sağlanan insan kaynakları bilgisinin kalitesini ve değerini artıracaktır.<sup>49</sup>

### 5.3.Uyumlu Yazılım Yapısına Sahip Olunması

İşletmeler arasındaki farklılıklar ve insan kaynaklarındaki değişimlerin fazlalığı nedeniyle insan kaynakları bilgi sistemi yazılımları her ortamda etkin çalışabilecek yapıda olmalıdır. Bir insan kaynakları bilgi sistemi yazılımı pek çok organizasyonun değişik ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliktedir. Etkili bir insan kaynakları bilgi sistemi için, bu yazılım üzerinde işletmenin özel ihtiyaçları göz önüne alınarak değişiklikler yapılabilirdir.<sup>50</sup>

Leap ve Crino bu özellikleri temel alarak insan kaynakları bilgi sistemini gelişmişlik derecelerine göre sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma dört aşamalıdır:<sup>51</sup>

- Gelişmemiş insan kaynakları bilgi sistemi, sınırlı personel ve işle ilgili bilgi manuel olarak dosyalarda tutulur.
- Az gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemi, bir kısım veri ve bilgiler dosyalarda bir kısmı sistemde tutulur. Gelişmemişe göre nispeten geniş veri söz konusudur ancak organizasyonunu tümünü kapsamaz.
- Gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemi, yarı yada tam otomatiktir. Geniş bilgi dosyaları vardır. Hesap yada tahmin yapabilir.
- Tam gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemi, tam otomatiktir, geniş bilgi dosyaları vardır, fayda maliyet analizi, işgücü planlama gibi faaliyetleri yerine getirebilir. İşletmenin dış çevresiyle ilgili verilere sahiptir.

---

<sup>49</sup> Aynı, s.15.

<sup>50</sup> Aynı, s.17.

<sup>51</sup> T. L Leap ve M. D. Crino, **Personnel and Human Resources Management**, (New York: Mc Millan Pub. Comp.,1989), s.177.

**Tablo 2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Gelişmişlik Düzeylerine Göre Sınıflandırılması**

<b>Gelişmemiş</b>	<b>Az gelişmiş</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuel</li> <li>• Sınırlı personel ve işle ilgili bilgi (eğitim, deneyim, biyografik bilgi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yarı otomatik veri saklama ve elde etme</li> <li>• Genişlemiş veri (şu an ve gelecekteki performans gibi)</li> <li>• Organizasyonun tümünü kapsamama</li> </ul>
<b>Gelişmiş</b>	<b>Tamamen Gelişmiş</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yarı yada tam otomatik</li> <li>• Geniş bilgi dosyaları (bireysel ilgiler, iş referansları, davranışsal değerlendirmeler gibi)</li> <li>• Hesap yada tahmin yapabilme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tam otomatik</li> <li>• Geniş bilgi dosyaları</li> <li>• Fayda maliyet değerlendirme</li> <li>• Geniş ölçülü işgücü planlama tahminleri yapabilme</li> <li>• Dışsal personel araştırmalarıyla ilgili veri tabanı</li> </ul>

T. L. Leap ve M. D. Crino, *Personnel and Human Resources Management*, (New York: Mc Millan Pub. Comp., 1989), s.177.

## 6. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN GEREKSİNİM DUYDUĞU BİLGİ TÜRLERİ

İnsan kaynakları bilgi sisteminin geliştirilmesinde iki basamak söz konusudur. Bunlardan ilki, hangi verilerin kayda geçirileceği ve uygun olduğu, ikincisi ise daha etkili karar vermek için hangi bilgilerin gerekli olduğunun belirlenmesidir. Pek çok işletme büyük miktarda personel verisini saklamaktadır. İnsan kaynaklarıyla ilgili ortalama olarak bir işletme de 126 alanda veri saklanmakta ve 500 den fazla insan kaynaklarıyla ilgili bilgi kullanılmaktadır. Bu örneğinde gösterdiği gibi insan kaynakları bilgi sistemiyle ilgili yapılacak çalışmalarda başlangıç noktası, hangi verilerin saklanacağı ve hangi verilerin olduğu gibi veya küçük değişikliklerle kullanılabilmesinin belirlenmesidir. Bunu yapmak için işletmeler öncelikle başka işletmelerin hangi verileri tuttuğunu ve işletme içindeki diğer bölümlerin insan kaynaklarının ihtiyacı olan verileri ve bilgileri elinde tutup tutmadığının belirlemelidir. İşte bu nokta bütünlük bir sistemin önemini ortaya çıkmaktadır. Saklanan verilerin

yönetimin planlama, kontrol ve karar verme fonksiyonlarında ve insan kaynakları bölümünün yönetiminde nasıl bir potansiyel değeri olduğu önceden belirlenmelidir. Bu analizleri yapan işletmeler insan kaynakları bilgi sistemini karar vermede kullanabilecek bilgi alanlarını tespit edebilecektir.<sup>52</sup>

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, yönetime ve personel yada insan kaynakları bölümüne karar vermede yardımcı olacak verileri içermektedir. Örnek olarak, bir pozisyonun dışarıdan yada içeriden yükseltmeye katılıp katılmayacağını ve her hangi bir durumda ne tür, ne kadar eğitimin gerekli olduğu gibi bilgiler hem yöneticiler hem insan kaynakları bölümü için gereklidir. Personel devir hızı, devamsızlık oranları, iş kazaları gibi geleneksel personel fonksiyonu ile bilgiler her işletmede gereklidir, bunun yanında işletmelerin kendi önceliklerine göre ihtiyaç duydukları veri ve bilgilerde bulunabilir.<sup>53</sup>

Çoğu insan kaynakları bilgi sistemleri genel olarak aşağıdaki bilgileri içerir;<sup>54</sup>

- Çalışanların listesi ve bireysel profilleri
- Çalışan gruplarının yada tüm çalışanların özel raporları
- İş ile ilgili bilgilerin tarihsel dağılımı
- Birey pozisyon karşılaştırmaları
- Çalışanların bireysel iletişimleri
- Dışarıdan istenen raporlar
- Trend analizleri ve zaman serileri karşılaştırmaları

İşletmelerin farklı özelliklere sahip olması insan kaynakları bilgi sisteminde bulunması gereken bilgileri de farklı kılacaktır. Bir işletmede rutin olarak toplanan ve güncellenen verilerin sayısı oldukça çoktur.

---

<sup>52</sup> Sibson, *a.g.e*, s.55-56.

<sup>53</sup> Aynı, s.60.

<sup>54</sup> Ceriello ve Freeman, *a.g.e*, s10-11.

İnsan kaynakları uzmanları ve yöneticiler sistemde yer alan bilgilerden çeşitli insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde, farklı amaçlarla yararlanırlar. Örnek olarak; performans değerlendirme bilgilerinden, ücret yönetiminde, kariyer planlamada ve eğitim planlamada yararlanılabilir. İnsan kaynakları bilgi sistemi için gereksinme duyulan bilgi türleri çeşitli gruplar altında toplanabilir. Bunlar:<sup>55</sup>

- Özlük Bilgileri: Adı soyadı, Doğum tarihi , sicil numarası,
- Personel Temin Süreci Bilgileri: Başvuru biçimi, görüşme tarihi, görüşme sonuçları, işe alma nedenleri,
- İş Deneyimine İlişkin Bilgiler: Önceki iş deneyimleri, iş bilgisi, yetenekleri,
- Eğitim Bilgileri: Eğitim düzeyi, aldığı eğitimler,
- Ücret Bilgileri: Mevcut ücreti, ücret tipi, iş kodu, özel kesintiler,
- Çalışma süresine ilişkin bilgiler: işe başlama tarihi, işten ayrılma tarihi,
- Çalışanların tutumlarına ilişkin bilgiler: İşe karşı tutuları, devamsızlıkları,
- Sendika Bilgileri: Üyelik bilgileri, üyelik tarihi,
- İletişim Bilgileri: Ev adres ve telefonu, acil durumlarda ulaşılabilecek kişiler,
- Sağlık ve kaza bilgileri: Sağlık muayene kayıtları, yaralanma kayıtları, kayıp iş zamanı,
- Açık iş pozisyon bilgileri: İş unvanı, iş gerekleri, ücret düzeyi, pozisyonun doldurulması gereken tarih,
- İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler: İş sınıfına yönelik dış işgücü arzı, piyasa ücret düzeyi,
- Pozisyon bilgileri: Pozisyon kodu, hiyerarşi içindeki yeri,
- İş çevresi ilgili bilgiler: Benzer işlerdeki ortalama ücret, çalışanların eğitim düzeyi, işgücü dönüşüm oranı, kaza sıklık oranı,
- Ücret dışı yardımlarla ilgili bilgiler: Emeklilik planları, çalışılmayan zamana ilişkin ödemeler (tatil, hastalık),
- İşten ayrılma bilgileri: ayrılma tarihi, nedeni gibi bilgilerdir.

---

<sup>55</sup> T. Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:276, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları no: 406, 1998), s. 492; G. İ. Dündar, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Kariyer Yönetim Sistemine Yönelik Bir Model Önerisi**, (İstanbul: İ.Ü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, , 1995), s. 53-55.

## 7. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN YARARLARI VE SINIRLILIKLARI

İnsan kaynakları bilgi sisteminin işletmelere sağladığı birçok faydalar vardır, bunun yanı sıra insan kaynakları bilgi sisteminin sınırlılıkları da bulunmaktadır. İşletmeler insan kaynakları bilgi sisteminin yararlarının ve sınırlılıklarını göz önüne alarak sistemi kurmalı ve kullanmalıdırlar.

### 7.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yararları

İşletmelerde insan kaynaklarıyla ilgili karar vermeye yönelik göreceli olarak çok fazla bilgi bulunmamaktadır. Örnek olarak; ücret düzeyleriyle ilgili yeterli bilgi varken, insan kaynakları planlarıyla ilgili yeterli bilgi yoktur. Ücret yönetimiyle ilgili bilgiler dışındakiler yönetsel kararlarda kesin olarak kullanılacak nitelikte olmayabilir. İşletmelerin çoğunda işten ayrılma ve sosyal güvenlik kayıtları gibi veriler bulunmaktadır. Ancak insan kaynakları bilgi sistemleri bundan daha fazlasına hizmet etmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri personel faaliyetlerinin başarıya olan etkisini, tehlikeli durumlarda yapılacakların belirlenmesini veya insan kaynakları alanında daha iyi karar vermeye katkıda bulunmak için gerekenleri değerlendirecek karşılaştırmalı verileri içermektedir. Çağdaş yöneticiler, somut bulguları, bilimsel verilere dayanmadıkça ve sonuçları nesnel olarak değerlendirmedikçe önemli kararlar verme riskini üstlenemezler. İşletmeler bu sebeplerden insan kaynakları bilgi sistemi kullanma eğilimi göstermektedirler.<sup>56</sup>

Bilgisayarlı insan kaynakları bilgi sistemi insan kaynakları bölümüne sayısız faydalar sağlar. Her insan kaynakları fonksiyonu faaliyetlerinin tümünde yada bir

---

<sup>56</sup> Sibson, a.g.e, s.51-52.



kısımında bilgisayarlardan yararlanırlar. İnsan kaynakları fonksiyonlarının otomasyonu aşağıda yer alan yararları sağlayacaktır:<sup>57</sup>

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

### 7.1.1. Veri Doğruluğunda Artış Sağlaması

Bilgisayarlar hata yapmazlar, ancak normal çalışmayabilirler, oysa insanlar hata yapabilirler. İnsanın tersine bir bilgisayar sorulan soruya doğru cevabı verecektir. Bilgisayarlar her zaman, doğru yerde ve doğru yerin doğru parçasındaki verileri ararlar. Eğer bilgisayarları özel değerlerle seçerseniz ve verileri işlerseniz; bilgisayar her dosyayı içerir, her zaman tam doğru olarak sınıflandırır, problem yada tutarsız kayıtlar olduğu zaman uyarır. Bilgisayar sistemleri genellikle kritik düzenleme ve geçerlilik kurallarını içerir. Bu kurallar sadece sistemin kabul ettiği veri girişine izin verir. Belirli veri alanları için seçilmiş kriterler vardır. Örnek olarak, bir insan kaynakları bilgi sistemi, 31 Kasım tarihini yada doğum tarihi 1853 olan bir çalışanla ilgili veriyi geri çevirir. Üstelik elle yapılan işlemlerden daha hızlı veri süreçler ve bu sayede kullanıcılar daha geçerli ve doğru verilerle çalışırlar.

### 7.1.2. İşlem Hızında Artış Sağlaması

Pek çok insan bilgisayarların hız konusunda büyük avantaja sahip olduğunu düşünürler. Bilgisayarlar; veri girişi, güncelleme, hesaplama, sınıflandırma ve raporlama konularında manuel işlemlerinden hızlı olabilirler. İnsan kaynakları bilgi sistemi çalışanlarla ilgili bir raporu anında hazırlayabilirler. Bu hız büyük bir avantaj sağlar. İnsan kaynakları bilgi sistemleri elle yapılan angarya işleri elemine edebilir, geriye sadece bazı basit işler kalacaktır. Örnek olarak, dosya tutan elemanlar veri giriş elemanına dönüşecektir.

---

<sup>57</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e, s.13.

### 7.1.3. Kaliteli ve Gelişmiş Sonuçlar Yaratması

Bilgisayarların hızlı çalışması daha çok kişinin onunla çalışmak istemesini sağlamıştır. Bilgisayarlar elle yapılanlara göre daha karmaşık istatistiksel faaliyetleri ve örneklemleri geliştirebilirler.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, verileri kolaylıkla tasnif edebilir, hesaplayabilir ve değişkenler arasında bağlantı kurabilir. Bu nedenle kullanıcılar insan kaynakları sorunlarıyla ilgili daha detaylı bilgiler elde edebilirler. Örnek olarak, bilgisayar yardımıyla adayları eleyebilirler, ayrıntılı demografik bilgilere ulaşabilirler, maliyet hesaplayabilirler, iş kazası ve hastalıklarıyla ilgili faktörleri belirleyebilirler, kariyer planlamasıyla ilgili tercihleri görebilirler, yedekleme yapabilir ve terfi planlayabilirler, örgüt şemaları hazırlayabilirler.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, bilgileri zamanında listeler, zamanı geçmiş bilgileri en aza indirir. İnsan kaynakları personeli bu bilgileri, çatışmaları ve problemleri hızla çözmek için kullanır.

Çoğu sistem, her veri ilavesinin ve değişikliğinin kaydını tutar. İnsan kaynakları uzmanları işlemlerle ilgili bu dosyaları, eğer uyumsuzluk, güvenlik ihlali veya çelişki varsa, problemin kaynağını bulmakta kullanırlar.<sup>58</sup>

### 7.1.4. Verimlilikte Artış Sağlaması

İnsan kaynakları bilgi sisteminin verimliliği arttırmasında üç temel alan söz konusudur. Bunlardan ilki; işgücünün kalitesinin arttırılması, ikincisi düzenleyici işlemlerin kolaylaştırılması, üçüncüsü ise giderlerin kontrolüdür. Bu üç alanın verimlilik üzerindeki etkisi ise aşağıda yer alan unsurlar yardımıyla gerçekleşecektir.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Aynı, .15.

<sup>59</sup> Aynı, s.16.

İşgücünün kalitesinin artırılması;

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

Düzenleyici yasal işlemlerin kolaylaştırılması:

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

Giderlerin kontrolü ise;

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

## 7.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Sınırlılıkları

Bilgisayarlı insan kaynakları bilgi sistemi personel kayıtlarında doğruluğu ve tam zamanlılığı sağlasa bile tek başına insan kaynakları bölümünün başarısını arttıramaz. Pek çok sistem, sınırsız insan kaynakları faaliyetlerini daha iyi duruma getirebilir, fakat mükemmel bir sistem bile verimli bir insan kaynakları bölümünün ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayamayabilir. Bazı insan kaynakları süreçleri ile ilgili kayıtlar hala elle tutulmaktadır. Bu süreçler öncelikle; fikir alışverişi, mülakatlar, denetim ve gözetimleri içeren kişilerarası faaliyetlerdir. Bilgi sistemleri yönetim ve iletişim becerilerinin yerini asla tutamaz.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Aynı, s.18-19.

Pek çok kullanıcı, tüm personel kayıtlarının bilgisayarla tutulmasının her soruna çözüm getireceğini düşünmektedirler. İnsan kaynakları veri doğruluğunu kontrol etmek zorundadır. Örnek olarak, Kasım 31 olarak girilen bir veriyi bilgisayar otomatik olarak geçersiz bir tarih olarak geri çevirebilir, ancak hatalı bir şekilde 21 yerine 12 kasım olarak girilmiş veri için aynı işlemi yapamaz. Bu düzeltmeyi ancak insan kaynakları personeli yapabilir. İnsan kaynakları personeli sisteme girilecek verilerin; performans değerlerinin, ücretlerin ve diğer değerlendirilebilir materyallerin mesleki ve ahlaki standartlara uymasını sağlamalıdır. Bazı hataların temel nedenleri arasında, kullanıcı beklentilerinin göz ardı edilmesi, zayıf sistemlerin tercih edilmesi ve yetersiz eğitim sayılabilir. Belirtilen tüm durumlar iyi bir planlamayla önlenir.

İnsan kaynakları personeli bilgisayar sistemi olmadan da pek çok konuyu çözebilir ve aydınlatabilir. Gerçek ihtiyaç, insan kaynakları bölümünün reorganizasyonu yada bilginin birleştirilmesi olabilir. Bazı organizasyonlar özet raporlar üretmeyi ve işlem süreçlerinde ve belge akışında daha iyi prosedürler kullanmayı isterler. Her sorunun çözümünde otomasyona gereksinim olmayabilir. Hala iyi bir iletişim sayesinde personel fonksiyonu etkili bir biçimde yönetilebilir.

Ne yönetim, nede kullanıcılar insan kaynakları bilgi sisteminin organizasyonla ilgili problemleri çözmesini beklememelidirler. Her bölüm sistem seçiminde uzlaşmaya varmalıdır ve insan kaynakları bilgi sistem yöneticisinin önceliği bulunmalıdır. İnsan kaynakları paket program satıcıları gerçekçi olmayan beklentiler vaad edebilirler. Bazı yazılım satıcıları ise yazılım paketlerini gerçek fiyatlarından daha düşük bir fiyata satabilirler. Planlamacılar, bu konuları göz önünde tutarak, potansiyel yazılımların temel fonksiyonlarını sadece işletmenin gereksinimleri doğrultusunda değerlendirmelidirler.

Yöneticiler, bilgisayar uzmanlarıyla insan kaynakları bilgi sisteminden ne beklediğini önceden konuşmalıdır. Örnek olarak, insan kaynakları personeli ile bilgisayar uzmanlarının konuştuğu dil uzmanlıklarının farklı olması nedeni ile değişiktir. İnsan kaynakları ve bilgisayar uzmanları kullandıkları terimlerin anlamlarını birbirlerine açıklamalıdır. Dikkatlice gözden geçirilen ihtiyaç ve istekler, iletişimi ve

sonuçların olumlu olma olasılığını artıracaktır. Sistemler kullanıcıların ve yöneticilerin planlama aşamasında belirledikleri ihtiyaçlarının sadece bir bölümünü karşılar. Eğer teknik elemanlar kullanıcıların ve yöneticilerin ne istediğini anlamazlar ise sistemle ilgili yanlış özelliklerin oluşmasına sebep olacaklardır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi önemli veri ve fonksiyonlardan yoksun yada yetersiz kapasiteye sahip olursa arzu edilen sonuçları üretmeyecektir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin istenilen sonuçlardan fazla bilgi sağlaması kullanıcıları aşırı bir analize yönlendirecek ve gereksiz bilgilerin ayrılması için çaba gerektirecektir. Sadece iyi tasarlanmış ekran ve raporlar, ilgili bilgileri sağlanması için yeterli değildir, önemli olan işe yaramayan çıktılardan kaçınılması için hazırlanmış rapor ve ekranlardır.

Bazı durumlarda, yazılım yada donanımda kabahat bulunmamalıdır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin başarısı; uygun planlamaya, özellikle kullanıcılar, planlamacılar, danışmanlar ve paket program satıcıları arasındaki iletişime bağlıdır.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin etkinliğini azaltan faktörleri;<sup>61</sup>

- Açık olmayan amaç ve politikalar
- Sistemin yanlış problemleri çözmesi
- Çok büyük olarak başlama, çok yüksek yardım
- Yanlış ürün /satıcı seçimi
- Düşük düzeyde kullanıcı içermesi
- Büro işleri üzerindeki gözlemlene etkisinin planlanması
- Yönetimin gerçekçi olmayan beklentileri
- İnsan kaynakları kayıtlarına ilişkin plan eksikliği
- Esneklik ve uyum eksikliği
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin özelliklerini yanlış anlama
- İnsan kaynakları ve bilgi sistemleri arasında ki zayıf iletişim
- Dönüşüm çabalarının yanlış değerlendirilmesi

---

<sup>61</sup> Aynı, s. 18.

- İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin yanlış değerlendirilmesi olarak sıralayabiliriz.

Bununla birlikte insan kaynakları bilgi sistemleri diğer yönetsel sistemlerden çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu insan kaynaklarının ve işletme fonksiyonlarının artan karmaşıklığının yansımasıdır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri veri ve süreçleri yoğun olduğu ve yönetime karar destek hizmeti verdiği için yaygınlaşmıştır. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin sınırlılıkları,<sup>62</sup>

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

### 7.2.1. Çok Geniş Bir Çevreye Hizmet Vermesi

İnsan kaynakları pek çok ilgili tarafa hizmet eder. Ortaklar, tüm personel, iş başvurusunda bulunanlar, emekliler kısacası faaliyet alanında çalışan herkes, örnek olarak, her seviyedeki hat yöneticiler, yönetim ve faaliyet alanlarındaki tüm çalışanlar tarafları oluşturur. Her bir ilgili taraf, insan kaynakları bilgi sistemlerinin nasıl başarılı olacağına dair kendi bakış açısına sahiptir ve her biri, özel insan kaynakları bilgisine ihtiyaç duymaktadır. İlgili tarafların ihtiyaçlarını etkin bir biçimde yönlendirmek için insan kaynakları bilgi sistemleri kıt kaynaklar üzerindeki öncelikleri dengelemelidir. Bu dengeleyici hareketi başarmak çok zordur. Her ilgili parça insan kaynakları bilgi sistemleri ile karşılıklı etkileşim halindedir ve pek çok değişik yönden birbirlerini etkilerler.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Lederer, a.g.e, s.9.

<sup>63</sup> Aynı, s.9.

### 7.2.2. Yasal Düzenlemelerin Fazla ve Karmaşık Olması

İnsan kaynakları yada geleneksel anlamıyla personel faaliyetleri konusundaki yasal zorunlulukları fazlalığı insan kaynakları bilgi sisteminin karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardandır. İş hukukuyla ilgili yasal düzenlemelerin çokluğu işletmenin işleyişiyle ilgili verilerin toplanması, saklanması, ve raporlanmasıyla ilgili süreçlerde artışa sebep olmaktadır. Personeli ilgilendiren her yasal düzenleme insan kaynakları bilgi sisteminin yapısını da etkilemektedir.<sup>64</sup>

### 7.2.3. Örgütsel Veri, Süreç ve Olayların Fazla Olması

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

#### i) Veri

İnsan kaynakları; işler, pozisyonlar, iş birimleri, kurslar, birlikler, toplu sözleşmeler, ücretlendirme, ek ödemeler, ve diğer pek çok bilgi tipini içerir. İşletmeler ve endüstriler arasında insan kaynakları ve insan kaynakları bilgi sistemlerindeki toplanan ve işlenen veriler otuz ile elli arasında değişir. Tam anlamıyla çalışan bir finansal bilgi sisteminde bile on ila otuz arasında bilgi grubu vardır.

#### ii) Olay

Yüzlerce insan kaynaklarıyla ilgili olay düzenli bir biçimde insan kaynakları bilgi sistemi için veri üretmektedir. Örnek olarak açık bir pozisyon için bir adayla yapılan görüşme, emeklige ayrılma, adres değişiklikleri gibi olaylar insan kaynakları için veri üreten olaylardır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri bu olayları tanımlamalı ve bu olaylara karşı planlı yanıtlara sahip olmalıdır.

---

<sup>64</sup> Aynı, s.10.

### iii) Süreç

İnsan kaynakları yardımlar, sağlık güvenlik, sosyal faaliyetler, eğitim ve geliştirme işe alma ve örgütsel tasarımlar gibi farklı süreçler açısından sorumluluğa sahiptir. Bazı insan kaynakları süreçleri iyi tanımlanmış ve rutindir. Fakat çoğu esnek analizlere ve her seferinde değişen verilere ihtiyaç duyar. Bilgi teknolojilerindeki son gelişmeler insan kaynakları süreçlerini sadece veri saklamaktan öteye götürmektedir.<sup>65</sup>

#### 7.2.4. Zaman Kısıtlarının Bulunması

İnsan kaynakları yönetimi her zaman için kesin bir zaman yönetimi gerektirir. Örnek olarak, iş başvurusunda bulunan bir adaya kesin bir zaman çerçevesinde yanıt vermek gerekmektedir. Bununla birlikte ücret yönetiminden, yasal zorunlulukların yerine getirilmesine kadar pek çok insan kaynakları faaliyeti kesin zaman sınırlamalarıyla karşı karşıyadır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri zaman kısıtlarının yaratabileceği riskleri en aza indirmek zorundadır.

#### 7.2.5. İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Sürekli Gelişmesi

İnsan kaynakları sürekli olarak yeni ve değişen durumlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu durum genellikle insan kaynakları bilgi sisteminin başarısına etki etmektedir. İnsan kaynakları bölümünün hızla değişen ihtiyaçlarının üstesinden, uyumlu yazılımların oluşturulması, daha geçerli mikrobilgisayarlar, daha güçlü veri tabanı, iletişim ağları ve uzman sistem teknolojileriyle gelinebilir.<sup>66</sup>

Genel olarak insan kaynakları bilgi sistemi kavramının anlatıldığı bu bölümden sonra, işletmelerde insan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulması sırasında yerine getirilecek faaliyetler ayrıntılarıyla incelenecektir.

---

<sup>65</sup> Aynı, s.10-11.

<sup>66</sup> Aynı, s.12.



## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI VE UYGULAMAYA GEÇİRİLMESİ

#### 1. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI VE UYGULAMAYA GEÇİRİLMESİNDE GÖZÖNÜNDE TUTULACAK UNSURLAR

Büyüklüğü ne olursa olsun her işletmenin insan kaynakları bilgi sistemine ihtiyacı vardır. İlk olarak işletme, büyüklüğüne ve koşullarına göre insan kaynakları bilgi sistemini kendisi oluşturmaya yada satın almaya karar vermelidir. Tamamen bir sistemin işletme içersinde oluşturulması zaman, personel ve para açısından işletmeye büyük bir yük oluşturabilir. Hazır bir insan kaynakları bilgi sistemi yazılımının satın alınması ve organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda işletmeye uyumlu hale getirilmesi de diğer bir seçenektir. Bu seçenekte de yine tasarım için bir zaman, personel ve para harcanacaktır.<sup>67</sup>

Başarılı bir insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulması planlama, tasarım ve uygulamayı kapsayan üç farklı çabayı gerektirir. Her aşama bilgi toplamayı, sorunların çözüm önerileri getirmeyi ve karar vermeyi içerir. Bu üç ana insan kaynakları bilgi

---

<sup>67</sup> C.D.Fisher ve Diğerleri, **Human Resource Management**, (Boston:Houghton Mifflin Company, 1990), s.303.

sistemi geliştirme aşaması temel olarak , kaliteli bilginin sağlanması, sistemin yüksek derecede fonksiyonel olması, etkili girdinin sağlanması, süreç ve çıktı kapasitesi ve kullanıcı uygunluğunun belirlenmesi olmak üzere beş konuyu göz önüne almalıdır.<sup>68</sup>

### 1.1. Kaliteli Bilginin Sağlanması

Kaliteli bilginin sağlanması; güvenilir, zamanlı, okunabilen, anlaşılır, önemli ve amaca uygun bilginin belirlenmesine bağlıdır.<sup>69</sup>

- **Veri ve Bilgi Arasındaki Farkın Belirlenmesi:** Veri ve bilgi aynı anlamda ele alınmamalıdır. Veri olayların, rakamların, sayıların, yada diğer sembollerin organize edilmeden ve anlamlı hale getirilmeden toplanmış biçimindedir. Bilgi ise, verinin biçimlendirilmiş, yapılandırılmış, sıralanmış ve yorumlanmaya ve analize hazır hale gelmiş biçimindedir. Verinin kaliteli bilgiye dönüşebilmesi için içeriğinin güvenilir, zamanlı, anlaşılır, okunur ve amaca uygun olması gerekir.
- **Güvenilir Bilgi:** Yönetime ve kullanıcılara istikrarlı biçimde ne bilmek istediklerini söyleyen bilgidir. Bu, insan kaynakları bilgi sistemine güveni geliştirir. Güvenilir bilgiyi neyin sağladığı konusunda çoğu kişi, verinin her parçasının doğru olmasını yeterli görmektedirler. Gerçekte, güvenilirlik, bilginin doğasına, rapor tiplerine, işletmenin standartlarına ve kullanıcıların beklentilerine bağlıdır. Örnek olarak; insan kaynakları personeli, yıllık satışların ayrıntılı listesindeki artışı ve performans değerlendirme raporlarını içerikleri kabul edilemeyecek kadar hatalı bilgiyle dolu olduğu için güvenilir bulmuyorsa haklı olarak göz ardı etmemelidir. Kullanıcılar, hatalara karşı en az toleransı göstererek ayrıntılarla ilgilenmelidirler.
- **Zamanlı Bilgi:** Kullanıcıların istediği zamanda elinde olan bilgi zamanlı bilgidir. Bu özellik, bireysel planların nasıl ve nerede bilgi kullandığına

<sup>68</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.36.

<sup>69</sup> Aynı, s.38-39.

bağlıdır. Uç durumlarda, bir saatlik gecikme bile bilgiyi geçersiz hale getirebilir.

- **Anlaşılır Bilgi:** Kullanıcıların aniden ortaya çıkan sorularına tam cevaplar sağlayabilmelidir. Bu kaliteye ulaşabilmek için, proje ekibi, hem girdi hem de çıktı gereksinmelerini gözden geçirmek zorundadır. Kullanıcıların hangi bilgiyi hangi biçimde istediği ortaya konmalıdır.
- **Okunabilen Bilgi:** Kaliteli okunabilen bilgi, kullanıcıların önemli bilgileri hızla görmelerini ve doğru sonuçlar çıkararak karar vermelerine olanak sağlayan bilgidir.
- **Önemli ve Amaca Uygun Bilgi:** Kullanıcılara, işletmenin ve insan kaynakları bölümünün, amaçları doğrultusunda sorunlarını en doğru bir biçimde yanıtlamalarını sağlayan bilgidir.

## 1.2. Fonksiyonelliğin Sağlanması

İnsan kaynakları bilgi sisteminin fonksiyonelliğinin sağlanması sistemin birleşebilen parçalardan oluşmasına, karar verme ve planlamayı kolaylaştıracak yararlı fonksiyonlara sahip olmasına ve işletmedeki diğer bilgi sistemleriyle bütünleşebilmesine bağlıdır.

- **Birleşebilen Parçalardan Oluşma:** Bir bilgisayar terimi olarak modüler olma, sistemin birleşebilir parçalardan oluşması anlamındadır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, tek bir parça halinde olmak yerine her insan kaynakları uygulaması için aynı veri tabanını kullanan ayrı bir modüle sahip olmalıdır.
- **Yararlı Fonksiyonlar:** İnsan kaynakları bilgi sistemi, grafik işlemci, kelime işlemci, telekomünikasyon gibi yardımcı fonksiyonlarla desteklenmelidir.
- **Bütünleşme ve Arayüzler\*:** Kurulan sistem, işletmede önceden var olan sistemlerle ve kullanılan arayüzlerle birleşebilir nitelikte olmalıdır.

---

\* Arayüz (interface), kullanıcılar ile sistem arasındaki etkileşimi sağlayan araçlar olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin menüleri arayüze örnek olarak verilebilir. Daha fazla bilgi için Şahin, a.g.e., s.121.

### 1.3. Girdi, Süreç Kapasitesinin Belirlenmesi

İnsan kaynakları bilgi sisteminin girdi, süreç kapasitesinin belirlenmesi, sistemin hızına, verimli çalışmasına, verinin sağlamlığına, veri tabanının büyüklüğüne, biçimine ve sistemden bilginin tekrar elde edilebilmesine bağlıdır.

- Hız: İnsan kaynakları faaliyetleri, hızlı veri girişi ve bitirilmiş raporlama kapasitesine gereksinim duymaktadır.
- Verimlilik: Verimlilik, sistemde tutulan verilerin hız ve kapasitesinin en üst düzeye çıkarılması anlamındadır.
- Bilginin Tekrar Elde Edilmesi (Kurtarılması): İnsan kaynakları bilgi sistemi bilginin tekrar elde edilmesine olanak sağlayacak biçimde oluşturulmalıdır.
- Veri Sağlamlığı: İyi bir sistem, içerdiği verilerin güvenliğini üst düzeye çıkaracak pek çok prosedür içerir. Çoğu veri hataları veri girişi sırasında yanlış kodlama yada operatör dikkatsizliğinden kaynaklanan hatalardır. Sistemdeki verinin hatasız olması gereklidir.
- Veri Tabanı Büyüklüğü ve Biçimi: İşletmenin insan kaynakları bölümünün büyüklüğü ve fonksiyonları insan kaynakları veri tabanının büyüklüğünü ve biçimini belirlemektedir. Kurulacak sistemin insan kaynakları fonksiyonlarının ihtiyacını karşılayacak kapasitede veri tabanına sahip olması gerekmektedir.

### 1.4. Çıktı Kapasitesinin Belirlenmesi

Sistemin çıktı kapasitesinin belirlenmesi, baskı ve raporların tasarımına, sistemin güvenilirliğine ve bilginin dağıtım biçimine bağlıdır.

- Baskı ve Rapor Tasarımı: Yönetime, insan kaynakları personeline, ve yasal zorunluluklar karşısında hazırlanması gereken raporlar özel olarak tasarlanmalıdır. Mevcut ve gelecekteki raporlama ihtiyacı ile her rapor için

gerekli olan veri elemanları belirlenerek raporların eni iyi biçimde ihtiyacı karşılaması sağlanabilir.

- **Güvenlik:** İnsan kaynakları bölümü, iş başvurusu ve personel bilgilerini yasal, ahlaksal ve işletmeyle ilgili nedenlerden dolayı mahrem olmasını gerekli kılmıştır. Suç kayıtları, sağlık kayıtları, etnik kökenler, özürlülük, dini inanışlar gibi bilgilerin yayılması yasal olarak sınırlandırılmıştır. Bunun yanı sıra çoğu işletmede özellikle üst düzey yöneticilere yönelik ücret bilgileri de sıkı bir biçimde kontrol altında tutulmaktadır. Kurulan sistemin güvenliğinin sağlanmış olması gerekmektedir.
- **Bilginin Dağıtımı:** Hangi bilgilerin ve bu bilgilerin kullanıcılara hangi yollarla ulaştırılacağını belirlenmesi gerekmektedir. Günümüzde elektronik posta kullanımı bilgilerin hızlı dağılımı açısından önemlidir.

### 1.5. Kullanıcı Uygunluğunun Belirlenmesi

İnsan kaynakları bilgi sisteminin kullanıcı uygunluğunun belirlenmesi, kullanıcının tecrübesine, kodlamaya ve kullanıcıya uygun belgelemeye bağlıdır.

- **Kullanıcı Tecrübesi:** İnsan kaynakları personelinin bilgisayarlı bir ortamda çalışmasa bile bilgisayar okuryazarı olması gerekmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemine başlangıçta, kullanıcılar temel bilgisayar kullanım ve ekranları anlama, belgeleme gibi eğitimler alması gerekmektedir. Eğer kullanıcılar bu bilgilere sahipse insan kaynakları bu uzmanlıklardan yararlanarak daha fazla fayda elde edebilirler.
- **Kodlama:** Bir sistemin iyi biçimde çalışması kullanıcıların verilere anlam verebilmelerine de bağlıdır. Çoğu sistem bilgileri kodlar yardımıyla yapılandırır. Örnek olarak, gündüz mesaisi 1 ile gece mesaisi 2 ile gösterilebilir. Ekranda ve belgelerde görülen bu kodları okuma ve anlama kullanıcıların becerisine kalmıştır. Kullanılan kodların mantıksal ve hatırlanabilir olması anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

- Belgeleme: Her sistem ve altsistem, her terim, fonksiyon, faaliyet ve hata uyarıları hakkında iyi yazılmış dokümanlar içermelidir. Bu dokümanlar kullanıcılar, teknik personel ve hatta her faaliyet için farklı özelliklere sahip olabilir.<sup>70</sup> Dokümanların etkinliğinde dikkat edilmesi gereken ilk nokta yüklenen sistemle ilgili olması ikincisi ise, farklı kişilere yönelik farklı dokümanlar olmasıdır. Bunlar; sistemin genel prosedürlerini içeren yöneticilere yönelik dokümanlar, kullanıcılar için temel bilgileri içeren kullanıcı dokümanları ve program ve sistemin teknik bilgilerini içeren teknik elemanlara yönelik dokümanlardır.<sup>71</sup> Pek çok modern sistem, önemli miktarda online ve herhangi bir talep karşısında kullanılmak üzere hazır bulunan yazılı dokümanlara sahiptir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

Bir insan kaynakları bilgi sistemine sahip olma fikri insan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulmasında ilk adımdır. Fikrin oluşması insan kaynakları bilgi sistemine ihtiyaç olduğunu gösterir. Bu adımdan sonra sistemin planlanması aşaması başlayacaktır.<sup>72</sup>

Etkili bir insan kaynakları bilgi sistemine sahip olmak için insan kaynakları bölümü kendi faaliyetleri için en uygun bilgisayarlı faaliyet biçimini, yapısını ve prosedürlerini araştırmalıdır. En uygun kararı verebilmek için bir organizasyon yararlı fakat oldukça zaman alıcı bazı aşamaları takip etmelidir. Sonuçta, insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarının verimliliğine katkıda bulunabilir.

---

<sup>70</sup> Aynı, s.38.

<sup>71</sup> M. Mac Adam, "Keep HRIS Documentation on Track", *Personnel Journal*, (Kasım 1994), s.13-14.

<sup>72</sup> Byars ve Rue, a.g.e., s.526.

Kurulan proje ekibi, planlama aşaması boyunca, sistem gereksinmelerini belirler ve projelerini geliştirir. Tasarım aşaması süresince, ekip en ince ayrıntıları düşünür, belirlenen sınırlar çerçevesinde başarıyı en üst düzeye çıkaracak projeleri yapılandırır. Uygulama aşamasında ise, ekip her cevaplanamayan soruya çözüm bulmalıdır.

Tüm aşamalarda proje ekibi mümkün olduğu kadar niteliksel ölçütler kullanabilmelidir. Bu ölçütler, hem yönetime hem de proje ekibine alternatiflerin geçerli karşılaştırmalarını yapabilme imkanı sağlamalıdır. Bu karşılaştırma, planlama aşamasından uygulama aşamasına kadar devam etmelidir. Proje ekibi, zamanında, tam, esnek ve güvenilir özelliklere sahip bilginin üretildiği bir sistemin değerlerini ortaya koymalıdır. "Zamanında" kavramının insan kaynakları bilgi sistemi açısından hangi durumda ne anlama geldiği belirlenmelidir. Örnek olarak, standart bir raporun hazırlanmasında zamanında kavramı, hemen anlamına gelirken, isteğe bağlı raporların en fazla 2 saat içinde hazırlanabileceği anlamına gelir.<sup>73</sup>

İnsan kaynakları bilgi sistemi oluşturma süreci, bu konuda bir strateji geliştirilmesinden başlayarak planlama, tasarım ve uygulama olmak üzere dört aşamada ayrıntılarıyla incelenecektir.

## 2.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Stratejisi Geliştirilmesi

Bilgisayarlı insan kaynakları bilgi sistemi, hakkını vererek, insan kaynakları faaliyetlerinin kalitesini arttırmaya yardım ederek, gelişen iş ihtiyaçlarıyla karşılaşan insan kaynakları fonksiyonlarını mükemmelleştirme fırsatı sağlayarak uygulandığında kullanıcılara destek sağlamaktadır. Tam anlamıyla uygulanmadığında ise, artan maliyetlere, kalitede düşüslere, iş risklerinin artmasına, hatta daha da kötüsü işletmenin yaşamını tehlikeye sokarak organizasyonun dağılmasına bile sebep olabilir. Ne yazık ki böyle olumsuz sonuçlara iş yaşamında rastlanmaktadır.

---

<sup>73</sup> Aynı, s.37.

Bu yüzden, insan kaynakları bilgi sistemleri geliştirilmesi yada iyileştirilmesi projelerine başlamadan önce organizasyon stratejik planlama yaklaşımıyla konuyu ele almalı; şu an ve gelecek için en iyi olacak insan kaynakları bilgi sistemlerini belirlemelidir. Strateji belirleme, genel hatlarıyla insan kaynakları bilgi sisteminden nelerin beklendiğinin ortaya koyulmasıdır.. İşletmeler insan kaynakları bilgi sistemleri stratejisi için bir yaklaşım geliştirmelidirler. İnsan kaynakları bilgi sistemi stratejisine bir örnek vermek gerekirse;

- Otomasyon kaynakları içinden kullanılabilir otomasyon alternatifleri belirlenmelidir.
- Yaygın olarak kullanılsa bile parçalı, tekrarlı, tepkili, bakım maliyeti olan, az kullanım alanı bulunan insan kaynakları bilgi sistemlerinden kaçınılmalıdır.
- Yönetilebilir uygulamaların başarısında bir artış sözkonusu olabilmesi için oldukça otomasyona sahip bir insan kaynakları bilgi sistemleri garantilenmelidir
- Politikalar, veri tanımları, manuel prosedürler ve diğer otomasyona sahip olmayan uygulamalar tanımlanmalıdır.
- İnsan kaynakları bilgi sistemleri dizayn prensiplerinin çerçevesi, insan kaynaklarının etkili , hızlı ve az maliyetli kararlar vermesini sağlayacak biçimde belirlenmelidir.
- İnsan kaynakları otomasyonunda yol gösterici yatırımlar temel alınarak teknik önceliklerden çok, iş öncelikleri vurgulanmalıdır.<sup>74</sup>

İnsan kaynakları yatırımlarına her organizasyon seviyesinde ihtiyaç duyulabilir. Özellikle merkezleşmemiş organizasyonlarda, en iyi işe yarar bilgi, en az maliyetle, tekrarsız ve karar vermeyi sağlayacak biçimde sağlanmalıdır.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri stratejisi insan kaynakları bilgi sistemleri yatırımı için bir araçtır. Bu strateji tüm işletme ve insan kaynaklarının misyonunun destekleyecek biçimde dikkatle oluşturulmalıdır. Strateji belirlendikten sonra sistemin planlanması aşamasına geçilecektir.



## 2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Planlanması

Planlama, insan kaynakları bilgi sistemi oluşturmanın en önemli aşamasıdır. Gerçekte planlama, gereksinmelerin tanımlanması ve fizibilite analizinin yapılmasını içeren iki temel aşamadan oluşan bir süreçtir. Her adım pek çok ayı içeren uzun bir süre ve büyük maliyetlerle gerçekleşir. Nispeten yüksek finansal maliyetlere karşın pek çok işletme planlamadaki yetersizliklerin sorunlarını yaşamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemin etkinliğindeki zayıflık planlamanın zayıflığından kaynaklanmaktadır.

Genellikle yönetim, insan kaynakları bilgi sistemlerinin kurulmasının organizasyon problemlerini çözeceğine inanmaktadır. Oysa bazen mevcut durumu ortaya koymak bazen de yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgilerdeki eksiklikleri ortaya çıkartmak oldukça zordur. İnsan kaynakları bilgi sisteminin planlanmasında işletmenin amaçlarının ve sistemi destekleyecek verilerin anlaşılması önem taşır. Kurulacak insan kaynakları bilgi sisteminin etkili olması; mevcut sistem, örgüt ve çevrenin yanında insan kaynakları için uygun olan bilgisayar sistemini anlamaya bağlıdır.<sup>75</sup>

Buna rağmen planlama aşamasının iyi yapılması insan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulmasında tek başına etkili değildir. Başarı için insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi proje ekibinin planlama aşamasının her adımındaki performansından emin olmalıdır. Bu aşamalar:

- Proje ekibinin oluşturulması
- Sistem gereksinmelerinin belirlenmesi
- Fizibilite analizinin yapılması
- İnsan kaynakları bilgi sistemine desteğin sağlanmasıdır.<sup>76</sup>

<sup>74</sup> Lederer, a.g.e., s.18.

<sup>75</sup> N. L. Bloom, "HRMS Planning Pays off", *Personnel Journal*, (Nisan 1988), s.65-66,

<sup>76</sup> Cerciello ve Freeman, a.g.e., s.31.

Tüm aşamalarda planlamanın yalnız başına amaç olmadığı unutulmamalıdır. Bu adımlar insan kaynakları bilgi sistemi projesinin gerçekleştirilmesinde yol gösterici durumundadır.

### 2.2.1. Proje Ekibinin Oluşturulması

Günümüzde çoğu insan kaynakları bilgi sistemi projeleri ekipler yardımıyla oluşturulmakta ve çalışmaktadır. Sürecin optimal olarak çalışmasını sağlayan ve düzenleyen geleneksel anlamıyla proje yöneticisidir. Ekibin seçimi ve yetenekleri projenin diğer bileşenleri kadar önemli bir konudur.<sup>77</sup>

Başarılı bir insan kaynakları bilgi sistemi geliştirme, tüm zamanını insan kaynakları bilgi sistemine verecek bir proje yöneticisini gerektirir. Bu konuyla ilgili olarak çalışacak bir yada birkaç kişi sadece insan kaynakları bilgi sisteminin gerçeğe dönüştürülmesinden sorumlu olmalıdır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi proje ekibi kurulması, birlikte çalışma, geri bildirim ve destek sağlama konusunda daha fazla etkili olacaktır. Proje ekibi sistemin planlanması tasarımı ve uygulanmasından sorumlu olmalıdır. Ekibin planlama görevi, gereksinimlerin tanımlanması ve fizibilite analizini içerir. Tasarım aşaması boyunca, teknik özelliklerin geliştirilmesiyle uğraşır. Uygulama aşamasında ise, sistemin kurulması, paket programın satın alınması, veri dönüşümü, programın uyumlaştırılması ve eğitim gibi konularla ilgilenir.

Proje ekibi tüm bu fonksiyonları kendi kendine yerine getirebilir yada insan kaynaklarından ve bilgi sistemlerinden konuyla ilgili asları yada danışmanları kullanabilir. Proje ekibi genellikle insan kaynakları bilgi sistemi tasarım ve geliştirilmesinde danışmanlardan yararlanır.<sup>78</sup> Proje ekibini kimlerin oluşturacağı tüm zamanını bu işe verecek elemanların nasıl belirleneceği zor bir konudur. Bilgi, beceri ve

<sup>77</sup> D. Bortolus, "HRIS Project Team Selection" *HR Focus*, (Nisan 1998), s.1.

<sup>78</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.31-33.

kişiliğin dengeli olarak belirlenmesi gerekmektedir. Proje ekibinin kendi kendini yöneten, karar verme konusunda güçlendirilmiş ve işletmenin isteğine bağlı olarak değişebilme yeteneği olmalıdır.<sup>79</sup> Proje ekibi organizasyonun insan kaynakları fonksiyonları ve faaliyetleri hakkında bilgiye sahip bununla birlikte yönetim bilgi sistemleri ve ödemeler (muhasebe) konusundan da anlayan insan kaynakları personelinden oluşturulabilir.<sup>80</sup>

Teknik elemanlar, yönetim bilgi sistemi elemanlarından yada dışarıda ki elemanlardan seçilebilir, insan kaynaklarıyla ilgili elemanlar ise insan kaynakları yöneticileri, son kullanıcıları veya danışmanlardan seçilebilir. Eğer çok fonksiyonlu bir insan kaynakları bilgi sistemi projesi söz konusuysa proje ekibi bu durum göz önünde tutularak farklı alanlardan elemanlardan oluşturulur. İnsan kaynakları bilgi sistemi proje ekibinin etkili bir biçimde oluşturulmasında; seçim ve eğitimi, ekip üyelerinin rollerinin açık biçimde belirlenmesi, etkili iletişimin sağlanması önemli olmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi proje ekibinde bulunması gereken özellikler,

- Proje lideri güçlü yönetsel becerilere sahip olmalıdır,
- Teknik elemanlar yazılımdan anlamalıdır,
- Yönetim ve kullanıcılar fonksiyonel gereksinimleri belirleyebilmelidir,
- Yazılım ve danışmanlar konusunun uzmanı olmalıdır.<sup>81</sup>

### 2.2.2. Sistem İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Gereksinmelerin tanımlanması, hangi tür verilerin tanımlanacağını, analiz edileceğini, gizli tutulacağını, raporlanacağını ve kullanıcıların diğer isteklerinin tanımlanmasını içerir. Planlamacılar insan kaynakları yönetimindeki son eğilimleri dikkate alırlar ve kullanıcılar ve diğer personelle görüşmeler yaparlar, varolan sistemi

---

<sup>79</sup> Bortolus, a.g.e., s.1.

<sup>80</sup> Byars ve Rue, a.g.e. s. 526; M. Mac Adam, "HRIS: Document What You are Doing", *Personnel Journal*, (Aralık 1990), s.56.

<sup>81</sup> R. L. Fisher, "HRIS Quality Depends on Teamwork" *Personnel Journal*, (Kasım 1995), s.9-11.

sınrlar ve öneriler hazırlarlar.<sup>82</sup>İnsan kaynakları bilgi sisteminin ayrıntılı ve tam biçimde ne yapacağını belirtmesi gereksinmelerin tanımlanması olarak ifade edilebilir.<sup>83</sup> Gereksinmelerin tanımlanmasında önemli nokta, insan kaynakları bilgi sistemi misyonunun gerçekten insan kaynakları bilgi sisteminden beklenenleri karşılayıp karşılamadığının belirlenmesidir.<sup>84</sup> Gereksinmelerin belirlenmesi, mevcut sistemin değerlendirilmesi ve diğer insan kaynakları bilgi sistemlerinin değerlendirilmesi, kullanıcı anketlerinin yapılması, iş sistemlerinin değerlendirilmesi, senaryoların oluşturulması, prototip hazırlanması aşamalarından oluşur.

#### i) **Mevcut insan kaynakları bilgi sisteminin değerlendirilmesi:**

Birçok işletme, insan kaynakları uygulamalarını desteklemek için farklı özelliklere sahip bilgisayar tabanlı insan kaynağı bilgi sistemi kullanmaktadır. Bu sistemler, ödemelerle ilgili gizli kayıtları saklayabilir yada her uygulama alanı için özel bir bilgisayar kullanabilir. Bazı sistemler ise sadece personel kayıtlarını tutabilir. Diğer bir taraftan mevcut sistem teknik olarak en son teknolojinin kullanıldığı fakat insan kaynaklarının ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamayan bir sistem de olabilmektedir. Yapılan gereksinme analizi, mevcut insan kaynakları bilgi sisteminin denetimini içermelidir.<sup>85</sup> Yeni bir sistemin başarılı olabilmesi, mevcut sistemdeki eksikliklerin ve yanlışların ortaya konması ve bunlara çözüm üretecek alternatiflerin belirlenmesine bağlıdır. Mevcut sistemin incelenmesinde şu sorulara yanıt aranır.

- Mevcut bilgi akışı nasıl gerçekleşmektedir?
- Hangi tür bilgiye gereksinme duyulmaktadır?
- Kimlerin bilgiye ihtiyacı vardı?
- Ne sıklıkla bu bilgiye gereksinim duymaktadırlar?
- Bilginin uygunluğunu belirleyen kriterler nelerdir?
- Bilgi nerededir?
- Gereksinme duyulan bilgiye ne çabuklukla ulaşılabilir?

---

<sup>82</sup> Aynı, s.24.

<sup>83</sup> Byars ve Rue, a.g.e., s.526.

<sup>84</sup> J. Pasqualetto, "Evaluating the Future of HRIS", *Personnel Journal*, (Ağustos 1998), s.82.

<sup>85</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.46.

Bu soruların yanıtları mevcut insan kaynakları bilgi sistemini işleyişi ve özellikleri hakkında bilgi verecek ve sistemle ilgili sorunları ortaya koyacaktır.<sup>86</sup>

**ii) Diğer insan kaynakları bilgi sistemlerinin değerlendirilmesi:**

Bazı durumlarda, işletmeler diğer bir işletmenin insan kaynakları bilgi sistemini değerlendirme amaçlı inceleyebilir. Bu, genellikle kar amacı gütmeyen işletmeler, kamu kurumları ve bir gruba bağlı işletmeler arasında gerçekleşmektedir. Diğer sistemlerin analizi, işletmenin mevcut sistem analizi gibi yapılmaktadır.

**iii) Kullanıcı anketleri ve görüşmeleri:**

Proje ekibi, kullanıcıların ihtiyaçlarını öğrenebilmek için onlara görüşme yada anket metoduyla araştırma yapmalıdır. Yapılan görüşme ve anketler her fonksiyonun normal iş akışındaki veri toplama, kullanım, bakım, raporlar , zaman ve süreç gereksinmelerini içermelidir. Ayrıca kullanıcıların bilgisayar sistemlerindeki deneyimleri de araştırılmalıdır.

**iv) İş sistemleri analizi:**

Organizasyondaki karar vericiler her zaman insan kaynakları bilgi sisteminin bilgilerine ihtiyaç duyarlar. Proje ekibi, yönetimden bir bütün olarak organizasyondaki en önemli insan kaynakları bilgilerini açıklamalarını ister. Bu görüşme süreci, ekibin iyi hazırlanmış ve organize olması durumunda yönetimin tüm insan kaynakları bilgi sistemi projesi hakkında ki beklentilerini yükseltebilir. Proje ekibi yönetimin bu beklentilerini de öğrenmelidir. İş stratejilerini ortaya koyanlar organizasyonun ihtiyaçlarını belirlemek için pek çok sayıda yöntemle sahiptirler. Bir insan kaynakları bilgi sistemi proje ekibi, tüm üst düzey yöneticilerle görüşme yapmadan önce tüm alternatifleri sınamalıdır.

---

<sup>86</sup> Kaynak, a.g.e., s.494.

**v) Senaryo analizi:**

Görüşmeler bir bütün olarak gereksinmelerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Senaryo analizi ise sadece, potansiyel son kullanıcıların potansiyel gerçek durumlardaki davranışının simülasyonudur.

**vi) Prototip oluşturma:**

İnsan kaynakları bilgi sisteminin ihtiyaçlarını belirlemede prototip yaklaşımının kullanılması da mümkündür. Bu yaklaşımda, proje ekibi sistem fonksiyonları ve kullanıcı tanımlarının farklı tekrarları doğrultusunda çalışan bir model oluştururlar. Prototip, kullanıcılara sisteme karşı olan tepkilerini gösterme imkanı sağlar. Sistemin beğenmedikleri yönlerini değiştirme ve atlanan noktaları ekleme fırsatı yaratır.

**vii) Fizibilite analizinin yapılması:**

Mevcut sistemin ve yeni kurulacak insan kaynakları bilgi sisteminin faydalarının ayrıntılı olarak değerlendirilmesi fizibilite analizi olarak nitelendirilir. Fizibilite analizi, kaynakların amaçlar doğrultusunda başarıya ulaşacak biçimde kullanılmasını sağlar. Bu analiz sadece donanım maliyetlerini, yazılım için yapılan ödemeleri içermez bununla birlikte danışmanlık için harcanacak zaman, yazılımın geliştirilmesi, belgelerin revizyonu ve kullanıcıların eğitimini de içerir. Fizibilite analizi ayrıca, finansal maliyetleri, insan kaynakları için ayrılan ödenekleri ve uygulama programını da içerir.<sup>87</sup> Fizibilite analizi, işletmenin sisteme ihtiyacının olduğunun ve bunun maliyetinin ne olacağının belirlenmesidir. Bu fizibilite analizi varolan sistemin korunması, esnek olmayan yeni bir sistemin alınması, pahalı fakat esnek bir sistemin alınması gibi farklı alternatifler geliştirmelidir. Bu analiz her seçenek için teknik, yönetsel ve ekonomik değerlendirmeleri içermelidir.<sup>88</sup>

Teknik değerlendirme, sistemin fonksiyonel ve teknolojik durumunu ortaya koymalıdır. Bu süreç, mevcut sistemin ve piyasadaki sistemlerin, tanımlanan

---

<sup>87</sup> Byars ve Rue, a.g.e., s.526.

<sup>88</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.52.

gereksinmeleri karşılayabilirliğini belirlemekle başlamalıdır. Organizasyonun ilave gereksinmelerini karşılayacak yazılımların iç ve dış uyum performansını değerlendirir.

Yönetmel değerlendirme, insan kaynakları bilgi sisteminin örgüt iklimi, organizasyon yapısı, yönetim desteği, işe alma eğitim gibi iş süreçlerinin üzerindeki etkisini araştırır.

Ekonomik değerlendirme ise, fizibilite analizinin en önemli bölümüdür. Fayda maliyet değer analizi yardımıyla tüm alternatifler değerlendirilir. Ekonomik değerlendirme genellikle iki adımdan oluşur. İlk adımda ekip, mevcut sistemin maliyeti, sağladığı faydalar ve değerleri belirler. Kısacası mevcut sistemin değerlendirilmesi yapılır. İkinci adımda ekip; maliyetleri, faydaları ve mevcut sisteme karşı önerilebilecek sistemlerin değerlendirilmesini gerçekleştirir. Proje ekibi her alternatif için bir çalışma programı ve kontrol listesi hazırlamalıdır. Ekip, mevcut sistemin ve potansiyel sistemlerin tahmini yaşam süresi üzerinde bir karar birliğine varmalıdır. Teknolojilerdeki, bilgisayarlardaki, yasal zorunluluklardaki ve personel yönetimi politikalarındaki hızlı gelişmeler insan kaynakları bilgi sisteminin ömrü üzerinde etkili olmaktadır. Bu değerlendirmede ayrıca, enflasyon ücretler ve maaştaki artışlar ve diğer maliyetlerdeki değişikliklerin, sistemin ömrü üzerindeki etkisinin tahmininde içermelidir.<sup>89</sup>

### 2.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Tasarımı

Tasarım aşaması, ürünün geliştirilmesi ve sistemin kendi kendini düzenlemesini içerir. Tasarımcılar, istenen yazılımın hazırlanıp hazırlanmayacağına yada satın alınıp alınmayacağına yaptıkları incelemeler sonucunda karar verirler. Tasarımcılar projelerinin ticari paketlerle ne kadar başarılı olabileceğini ve uyum sağlayabileceğini değerlendirirler.

---

<sup>89</sup> Aynı, s.53.

İşletmeler genellikle, aday başvuruları, ödemeler ve yardımlar gibi konularda paket yazılımlar kullanırlar. Diğer uygulamalar örneğin kariyer planlama gibi bir konuda tasarım ekibi kullanıcıların ve organizasyonun ihtiyaçlarına göre yazılım üzerinde düzenlemeler yapabilirler. Hatta ticari olarak en çok tercih edilen yazılımlar program düzeyinde, veri alanlarının tanımlanması ekranların oluşturulması, raporların oluşturulması gibi konularda eklentiler yapabilenlerdir. Bu adım, veri tabanının tanımlanması, kod listelerinin geliştirilmesi, akış şemalarının hazırlanması rapor gereksinmelerinin geliştirilmesi ve ek uygulamalar için gereksinmelerin tanımlanmasını içerir. Bu süreçte proje ekibi özellikle donanım ve ona uygun yazılımı mevcut teknik çevre ve gelecekteki amaçlar doğrultusunda oluşturmalıdır.<sup>90</sup>

Planlama aşaması boyunca ortaya çıkan gereksinmelerin tanımları, proje ekibinin tasarıma devam etmesine olanak sağlayan veri gereksinmeleri hakkında etkili bilgi sağlayacaktır. Tasarım süreci üç ana parçadan oluşmaktadır. Bunlar,

- Veri yapısı, içeriği ve kontrol tasarımı yardımıyla veri ihtiyaçlarının tanımlanması
- Veri gereksinmelerini karşılayacak yazılımın seçilmesi, oluşturulması yada adapte edilmesi
- Yazılımı fonksiyonel olarak çalıştıracak donanımın seçilmesidir.

Tasarım sürecinde dikkat edilecek en önemli nokta, ilgili verilerin hızlı ve doğru biçimde girilmesinin sağlanmasıdır. Diğer önemli bir prensip de iki kez aynı veri girişinin yapılmasının engellenmesidir. Örnek olarak, muhasebe ile insan kaynakları bilgi sistemi arasında bütünleşik bir sistem kurularak ödemeler konusunda tek veri girişi sağlanmalıdır.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup> Aynı, s.25.

<sup>91</sup> Diers, a.g.e., s.92.



### 2.3.1. Veri Tabanı Oluşturulması

Sistem tasarımının en önemli aşamalarından biri veri tabanının tasarlanmasıdır. Proje ekibi, insan kaynakları fonksiyonunun gereksinme duyduğu her veri toplama kullanma, analiz ve raporlama unsurunu kesinlikle gözönüne almak zorundadır. Bu uzun zaman alan ve sabır isteyen bir iştir. Planlama aşaması boyunca, ekip üyeleri girdi çıktı ve analitik fonksiyonların ihtiyaçlarını tanımlar. İnsan kaynakları bilgi sistemini geliştirenler temel sistemi, gereksinmelerin tanımlanmasına göre tasarlamalıdır. İnsan kaynakları bilgi sistemi veri tabanı, insan kaynakları bölümünün personel, personel adayı ve eski personeli hakkındaki bilgilerin yönetimiyle yakından ilgilidir. Bu veri tabanı bilgilerin matrisi biçiminde işlemektedir. Çalışan adları ve ev adresi, doğum tarihi, unvanı gibi her konu hakkındaki bilgileri içerir.

Veri tabanı terimi iki anlamda ele alınabilir. İlki, sistemde tutulan ve toplanan bilgiler anlamındadır. İkincisi ise, ana dosyada yer alan personelle ilgili verilerin toplanmasıdır. Bu, her konudaki veri elemanlarına karşılık gelen “gerçek” veri girişi anlamındadır. Aşağıdaki tabloda, başlıklar veri elemanlarını diğer veriler ise gerçek verileri göstermektedir.

<i>İsim</i>	<i>Doğum tarihi</i>	<i>İş sınıfı</i>	<i>Yıllık ücret</i>
A	1	33	120
B	2	35	100
C	3	38	150

Böylece veri tabanı, veri elemanlarının bir araya getirilmesidir. Geliştirilen veri tabanı, pek çok faktörün göz önünde tutulmasını gerektirir. Bu faktörler, bu kayıtlara ilişkin veri elemanları, veri elemanları için kodlar, tüm insan kaynaklarına uygun olarak verilerin organizasyonu, veri kaynakları ve kullanım sıklığıdır.<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.82.

### 2.3.2. Veri Kaynaklarının Belirlenmesi

Veri kaynakları veri organizasyonu üzerinde etkilidir. Genel olarak, insan kaynakları bilgi sistemini geliştirenler, çalışanlar ve insan kaynakları personeli tarafından sağlanan personel bilgilerine ihtiyaç duyarlar. İnsan Kaynakları fonksiyonunun genişliği sebebiyle sistem çok fazla konuda veri toplamak zorundadır. Bunlar, organizasyonun kendisi, demografik bilgiler, iş başvurusunda bulunanlar, emeklilikler, araştırmalar, dış veriler ve diğer insan kaynakları programlarını kapsar.

İnsan kaynakları bilgi sistemi veri tabanı kurulmasına yönelik bilgi kaynaklarının bazıları, sadece başvuranları, çalışmaları ve insan kaynakları personelinin içermez ayrıca araştırma firmalarını, ödemeleri, devlet kurumlarından elde edilen bilgileri içerir. Bunlar, mevcut sistemden sağlanan veriler, başvurular çalışanlar ve insan kaynaklarından sağlanan veriler, dış kaynaklardan sağlanan veriler, diğer bölümlerden sağlanan verilerdir.

### 2.3.3. Bilgi Akışının Belirlenmesi

Tüm özel veri elemanlarının tanımlanması ve ilk veri tabanının yaratılması insan kaynakları bilgi sistemini sadece çalışır hale getirir. Gerçek fonksiyonel bir sistem yaratmak için proje ekibi, hangi verilerin nasıl akacağını ve hangi kullanıcıların sistemden neleri isteyeceğini ve neleri alacağını belirlemelidir.

Her alana ait veri kaynaklarının belirlenmesinde proje ekibi giriş ve değişiklikler üzerinde yetkili ve denetleyici olduğundan emin olmalıdır. İşlem akışı, verinin nereden geldiğini sistemin verileri nasıl işlediğini ve nihai çıktının nasıl oluştuğunu ifade eder. Proje ekibi, işlem akışını sınamalıdır. Pek çok veri elemanı için işlem akışı aşağıdaki adımları içerebilir:

- Statü değişikliklerinin kabulü
- Uygun bulma
- Kodlama

- Veri girişi ve doğruluğunun tespiti
- İşlem sũreçleme
- İşlemleri hazırlama ve geçerliliğini sağlama
- Çıktı için istenenler
- İstenen hesaplamaların yapılması
- Çıktıların biçimlendirilmesi
- Çıktı üretimi(yazılı ve elektronik transfer)<sup>93</sup>

Proje ekibi, işlem sũrecini grafiksel olarak akış şemalarıyla betimleyebilir. Bu tũr gũsterim, işlemin nerede başladığını, nasıl geliştiğini ve veri girişi için nasıl kodlandığını ve çıktıının nasıl olduğunu gũsterir.<sup>94</sup> Burada insan kaynakları fonksiyonunun ihtiyaçları ve sistemin teknik gereksinimleri de önemli olmaktadır.

#### 2.3.4. Ekranların Belirlenmesi

Çıktılar, kullanıma hazır formlarda bulunan verilerdir. Pek çok kişi çıktıyı, basılı raporlar olarak dũřunse de çoğu kullanıcı için çıktıının diğer biçimi interaktif olan ekranlardır. Bu nedenle sistemin etkinliğinde ekranların önemi bũyũktür.<sup>95</sup>

Çoğu insan kaynakları bilgi sistemi programları ekranları ve menũleri kullanarak kullanıcıya faaliyet seçenekleri ve verilerle ilgili yol gũsterir. Bir sistem bilgisayar ekranını kullanarak, kullanıcıya bilgi, mesaj ve seçenekler sunar. Ekranlar, menũ ve diğer seçenek sũreçleriyle kullanıcı arasında bir bağ oluşturur. EK 1 insan kaynakları bilgi sisteminde kişisel bilgilerin bulunduğu menũ biçiminde çalışan bir ekranı gũstermektedir.

Kolaylık, hız, uygunluk, doğruluk gibi kavramları en üst dũzeye çıkarmak için insan kaynakları bilgi sistemleri faaliyetlerle ilgili çekici ekran dũzenine, açık anlaşılır

<sup>93</sup> Aynı, s.83.

<sup>94</sup> Aynı, s.84.

<sup>95</sup> M. B. Pfbaum, "Optimal Interfaces with HRIS", *Personnel Journal*, (Mayıs 1990), s.78.

mesajlara ve mantıksal, esnek hemen yanıt veren süreçlere sahip olmalıdır. Uygun ekran düzenleri teknik olduğu kadar görsel olarak da kullanıcıların beklentilerine hitap etmelidir. Ekran tasarımcıları, grafik ve metin tasarımları bir arada dikkate alınmalıdır. Ekran düzenleri kullanıcıların isteklerini gerçekleştirmede alternatifler sunabilmelidir.<sup>96</sup>

### 2.3.5. Raporların Belirlenmesi

Personel raporları, insan kaynakları bilgi sisteminin en çok kullanılan ve en son ürünleridir. Gerçekte pek çok insan, sistemi cevap verme yeteneğine göre değerlendirir. Raporlar ise bu yetenekte göz önüne alınan tek unsurdur. Günümüzde hala elektronik raporlara göre elle tutulan raporlar yöneticilerin kendilerini rahat hissetmesini sağlamaktadır.

Tasarımcılar, insan kaynakları bilgi sistemini kullanılacak her fonksiyonun ihtiyacı olan raporları belirlemelidir. Sadece işletme içi raporları değil ayrıca işletme dışından istenen raporları ve personeller arası iletişimi sağlayan raporları içermelidir.

Her raporda içerik, tip, tasarım, sıklık, çeşit, ve dağılım gibi konulara dikkat edilmelidir. Raporların içeriğinin belirlenmesi ayrıntılı, özet yada matris biçimlerinden hangisinin seçileceği, tipinin belirlenmesi sütun ve satırlardan oluşan çizelge, kelimelerden oluşan metin, grafik ve şekillerden oluşan grafiksel olarak hangisinin belirleneceği, rapor çeşitlerinin ise isteğe bağlı raporlar (Ad Hoc) mı yoksa elektronik çıktı olarak mı istendiğinin belirlenmesi anlamındadır.<sup>97</sup>

Simon Goldstein'in söylediği gibi "imaj mesajdır" sözü raporların grafiklerle desteklenmiş olmasının karar verme etkinliği açısından önemini de göstermektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemi bilgileri değişik grafiklerle raporlayabilmelidir. Bunlar hat grafikleri, yüzey tabloları, dağılım tabloları, pasta tabloları, veri diyagramları, çubuk grafikler ve sütun grafiklerdir. Bir insan kaynakları bilgi sisteminin bilgi tutan bir

<sup>96</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.87.

<sup>97</sup> Aynı, s.89.

sistemden karar vermeye yarayan bir sisteme dönüştürülmesinde raporların önemi büyüktür.<sup>98</sup> EK 2, insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilen örnek bir raporu göstermektedir. Bu rapor personelin gelecekte gelmesi planlanan pozisyon için yetenek eksikliklerini göstermektedir.

### 2.3.6. Veri Kontrolü ve Güvenliğinin Sağlanması

İnsan kaynakları bilgi sisteminin güvenliğini tam anlamıyla sağlamak her zaman için mümkün olmayabilmektedir. Fakat insan kaynakları bilgi sistemini tasarlayanlar sistemi sadece yetkili kişilerin kullanabileceği biçimde hazırlamaktadır. Sistemin tasarım ve uygulamasının bir parçası olarak proje ekibi, güvenlik ihtiyaçlarını belirlemeli ve güvenlik ölçütlerini ortaya koymalı ve bu ölçütlerin faaliyetini ve etkinliğini denetleyici yöntemleri belirlemelidir. Bu adımların çoğu uygulama aşaması boyunca gerçekleşir ancak güvenlik prosedürlerinin genel çerçevesi tasarım aşamasında oluşturulmalıdır.<sup>99</sup>

Veri güvenliğinin yasal boyutu olduğu kadar kişisel boyutu da bulunmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin güvenliğinde kişisel verilerin sınırlı bir biçimde kabulü önemli bir konudur. İnsan kaynakları yöneticileri veri kontrolü ve saklanmasıyla ilgili politika ve prosedürleri hazırlamak zorundadır. Bazı veriler diğerlerine göre daha sıkı kontrol edilmeyi gerektirmektedir. Veri tabanı ile ilgili yeni yaklaşımlar kişisel verilerin kontrolünde yetkili sistemler kurulması yönündedir. Ancak kişisel verilere ulaşımın nasıl yönetileceği konusundaki karmaşıklık, yöneticilerin karşı karşıya kaldığı önemli bir problemdir.<sup>100</sup>

Sisteme ulaşım ile ilgili kararlar, sistem geliştirme sürecinin ilk aşamalarından fizibilite aşamasında ele alınmalıdır. İnsan kaynakları bilgi sistemini tasarlayanlar ve insan kaynakları bilgi sistemi yöneticileri sistemi kimlerin, hangi bölümlerini, hangi

<sup>98</sup> B. Bena, "Manipulate Data for Better Decisions", *Personnel Journal*, (Ekim 1988), s.62-63.

<sup>99</sup> Ceriello ve Freeman, *a.g.c.*, s.104.

<sup>100</sup> Aynı, s.107.

amaçlarla kullanabileceklerini belirlemelidir. Bazı organizasyonlar ayrıcalıklı matris hazırlayarak potansiyel kullanıcıları, fonksiyonları ve sisteme kabulleriyle ilgili bilgileri ortaya koyarlar.<sup>101</sup>

Kullanıcılar sistemi sadece işletme amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmalıdırlar. Bunlar, bazı yeni kayıtların eklenmesi, kayıtlarda değişiklik yapılması yada kayıtların silinmesi gibi örgütsel amaçlardır. Yönetim, sisteme kabul edilme konusunda üst düzey konumu sebebiyle bir parça önceliğe sahiptir. Fakat genellikle yaptıkları değişiklikleri belgelemeleri zor olacağından yöneticiler veriler üzerinde değişiklik yapmamalıdır.

Hangi kişisel veriler organizasyon için toplanmaya değerdir? Bu veriler kimlere aittir? Bu verilere kimlerin ulaşması doğrudur? gibi soruların yanıtları bilginin istenilen kullanımını kimlerin yapacağını belirleyecektir. Tasarım ekibi hangi iş gruplarına göre hangi verilerin kabul edileceğini belirledikten sonra, hangi verilerin sınırlı bir biçimde kabul edileceğini belirlemelidir. Veri güvenliği bireysel özelliklerle değil, pozisyonlarla ilgili bir konudur. Çeşitli düzeylerde güvenlik gerektiren bilgiler aşağıda sıralanmıştır.

- Sabıka kayıtları
- Üst düzey yönetici maaşları
- Performans görüşmeleri
- Performans değerlendirme sonuçları gibi.

Giriş kontrolleri ve kodlar veri güvenliğinde önemli rol oynar. Pek çok durumda tasarımcılar ve yöneticiler hangi verilerin kimler tarafından kullanılacağını bilemezler. En çok kullanılan kriter ise mantıksal olarak, işletmenin ihtiyacı olan kişisel bilgilerin sisteme kabulüdür.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> E. R. Eddy ve Diğerleri, "The Effects of Information Management Policies on Reactions to HRIS: An Integration of Privacy and Procedural Justice Perspectives, *Personnel Psychology*, (Yaz 1999), s.2.

<sup>102</sup> Aynı, s.107.

### 3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN UYGULANMASI

İnsan kaynakları bilgi sistemi geliştirme çalışmalarının son aşaması sistemin uygulamaya geçirilmesidir. Uygulama aşamasında amaç tasarlanan sistemin gerçekleştirilmesidir. Sistemin uygulaması, donanım ve yazılımın elde edilmesi ile başlar. Donanım ve yazılım kaynaklarının incelenmesi ve değerlendirilmesi sonucu gerekli olanların işletme tarafından temin edilmesi gerekir.<sup>103</sup>

#### 3.1. Paket Program Satın Alınması

İnsan kaynakları bilgi sistemi proje ekibi, yazılım ve sistem arama sürecinde proje ekibinin üyeleri yazılım, donanım yada bunların tümünü içeren sistem paketleri sağlayacak çok sayıda işletmeyle karşılaşılır.\* Bu adım organizasyonun amaçlarını en iyi karşılayacak yazılım hatta donanımın en düşük maliyet ve en yüksek kaliteyle belirlenmesidir<sup>104</sup>.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri literatüründe program satıcıları yazılımı sağlayan işletmeler anlamında kullanılmaktadır. Yazılımın seçimi, piyasadaki ticari yazılımların özelliklerinin değerlendirilmesini içerir. Bu aşama paket belirlendikten

<sup>103</sup> Obrein, a.g.e., s.100.

\* **Donanım (Hardware)**, sistemin işlevlerini yerine getirmesini sağlayan, mekanik, manyetik ve elektronik aygıtların tümünü ifade eder. **Yazılım (Software)**, bilgi işleme faaliyetlerinde donanım üzerinde kullanılacak olan programlar, prosedürler ve ilgili belgelerdir. Yazılım veri süreçleme, çıktı, bilgilerin saklanması ve bilgi sisteminin kontrol faaliyeti için gereklidir. Yazılım temelde her türlü bilgisayar komutu anlamındadır. İki ana grupta incelenebilir. Bunlar sistem yazılımları ve uygulama yazılımlarıdır. **Sistem yazılımları**, donanımı kontrol etme ve yönlendirme işlevine yönelik programlardır. **Uygulama yazılımları**, kullanıcının amaçladığı işleri yürütmek üzere geliştirilmiş ve son kullanıcı uygulamalarına doğrudan destek veren programlardır. Uygulama yazılımları da iki türdür. Bunlar, genel amaçlı son kullanıcı programları ve özel amaçlı son kullanıcı programlarıdır. Kelime işlemciler, işlem tabloları, grafik programları genel amaçlı son kullanıcı yazılımlarına örnek olarak verilebilir. İşletmeye yönelik programlar ise özel amaçlı son kullanıcı yazılımlarıdır. İnsan kaynakları bilgi sistemi yazılımları da bu grupta yer almaktadır. Bu programlar, piyasada satıldığı için ticari yazılımlar, ticari paketler yada paket programlar olarak da adlandırılmaktadır. Daha fazla bilgi için, Obrein, a.g.e., s.130,192.

<sup>104</sup> Byars ve Rue, a.g.e., s.527.

sonra sistemin kurulması ve bakımıyla ilgili olarak satıcı firmayla yapılacak olan anlaşmanın hazırlanıp geliştirilmesini de içermelidir.

Proje yöneticisi en deneyimli ve güvenilir sistemi seçerken çok dikkatli olmalıdır. İşletmeler yanlış paket program sağlayıcı seçme sebebiyle kötü durumlarla karşı karşıya kalabilirler. Kendi ihtiyaçlarına uygun olmayan yazılım ve donanım satın almak işletmeler için çok büyük sorunlar yaratabilmektedir. Bazı durumlarda servis hizmeti almak istemişler alamamışlar yada paket program satan işletmeler kapanmıştır.

Uygun paket program sağlayıcının seçimi, potansiyel satıcıların belirlenmesini, onlarla iyi iletişim kurularak verdikleri tekliflerin dikkatlice değerlendirilmesini kapsar. Bir ticari paket tarafından oluşturulan insan kaynakları bilgi sisteminin başarısı doğru paketin seçilmesine bağlıdır. Geçmişte insan kaynakları bölümleri insan kaynaklarına özel ihtiyaçları karşılayacak paket program sağlayıcılarını bulmakta güçlüklerle karşılaşmaktaydılar. Günümüzde ise işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak insan kaynakları bilgi sisteminin sağlanmasında zorluklarla yüzyüze gelmektedirler.<sup>105</sup> Paket program satıcısının belirlenmesinde yanıt aranacak sorular şunlardır:

- Program satıcısı işletmenin, bu işte ne kadar süredir faaliyet gösterdiği,
- Program satıcısının, işletmenin faaliyet gösterdiği iş dalında deneyimli olup olmadığı,
- Program satıcısının bugüne kadar hangi işletmelere sistem kurduğu,
- Garanti sağlayıp sağlamadığı,
- Eğitim sağlayıp sağlamadığıdır. Bu sorulara alınacak yanıtlar insan kaynakları bilgi sistemi paket programının seçiminde işletmeye yol gösterecektir.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.183.

<sup>106</sup> Aynı, s.189-190.



### 3.2. Danışman ve Danışmanlık Şirketlerinden Yararlanılması

Danışmanlar personel kayıtlarının otomasyonu için en uygun sistemin seçilmesine yardımcı olurlar. Teknik ve fonksiyonel gereksinmelerin objektif olarak seçilmesini sağlayabilirler. Deneyimli danışmanlar satıcıların reklam içerikli konuşmalarını dikkate almazlar, satıcı ile görüşmelerde ve sistemin faaliyete geçirilmesine yardımcı olurlar.

Nitelikli danışmanlar, personel kayıtlarının otomasyonu ve yönetiminde karşılaşılma ihtimali olan çıkmazları ortadan kaldırırlar. Diğer taraftan deneyimsiz bir danışman zayıf bir yatırım yapılarak işletmenin zaman ve para harcamasına sebep olabilir. Daha da kötüsü işletmeyi uygun olmayan bir çözüme sürükleyebilir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi danışmanlığı terimi, bir ücret karşılığında insan kaynakları ve bilgi sistemleri konusunda önerilerde bulunan profesyonelleri içermektedir. Paket program sayısının fazla olduğu gibi farklı niteliklere sahip çok sayıda danışmanda bulunmaktadır. Küçük bir işletme için uygun olan danışman uluslararası bir banka için uygun olmayabilir. Organizasyonlar danışmanlarını belirlerken kendi süreçlerini yerine getireceklerdir. Bazı organizasyonlar rakip bir alanda deneyime önem verirken, bazıları geçmişte insan kaynaklarında çalışmış olmaya önem verirler. Genelde, danışmanın bilgi ve deneyim olarak işletmenin kaynaklarını iyi yönlendireceği konusunda olumlu etkisi seçiminde önem taşır.<sup>107</sup>

İşletmeler danışman kullanmak için iyi sebeplere sahip olmalıdır. Bazı durumlarda danışman kullanımı uygun olmayabilir. Eğer işletme yöneticileri, doğru insan kaynakları bilgi sisteminin seçiminin nasıl yapılacağını bilmiyorlarsa, doğru insan kaynakları bilgi sistemi danışmanı belirlerken de zorlanacaklardır. Böyle bir durumda yönetim öncelikle amaçları ve gereksinmeleri belirlemelidir. Daha sonra diğer konuları ele almalıdır.

---

<sup>107</sup> Aynı, s.211.

İnsan kaynakları yönetimi doğru insan kaynakları bilgi sistemi danışmanının değerlendirilmesinde etkili bir sonuç elde etmek için aşağıdaki adımları takip etmesi gerekir.

- İşletme içindeki bilgi ve becerilerin uygunluğunun belirlenmesi,
- İnsan kaynakları bilgi sistemi projesinin ihtiyaçlarıyla birlikte danışmandan elde edilecek faydanın da belirlenmesi,
- Organizasyonun ne tür danışman arayacağına karar vermesi,
- Danışman seçimi için kriterlerin ortaya koyulması,
- Pek çok insan kaynakları bilgi sistemi danışmanıya bağlantı kurulup görüşme yapılması,
- Danışmanların referans ve deneyimlerinin insan kaynakları bilgi sistemi için en uygun olduğunun değerlendirilmesi,
- Uygun bulunan danışmanlarla sözleşme görüşmelerinin yapılması gerekmektedir.

Bazı işletmeler, insan kaynakları bilgi sistemi planlamasından uygulanmasına tüm otomasyon sürecinde danışmanlarla anlaşabilirler. Bu durumda danışman müşavirlik rolüne sahiptir. Bu seçenek işletmeye büyük maliyetlere neden olur fakat sonuç muhtemelen iyi olacaktır.<sup>108</sup>

Bazı işletmeler ise maliyeti azaltmak için sadece paket programın satın alınması sürecinde danışman kullanabilirler. İnsan kaynakları proje ekibi, danışman rehberliğinde işletme personelini kullandığı zaman daha başarılı olabilir. Büyük işletmeler kendi bünyelerinde insan kaynakları bilgi sistemi uzmanları barındırarak sistemin kurulması, personelin eğitimi gibi konuların üstesinden gelebilirler. Fakat küçük işletmeler sistemin kurulması ve benzeri bir defalık işler için danışmanlardan yararlanabilirler.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Aynı, s.212.

<sup>109</sup> Aynı, s.214.

### 3.3.Sözleşme Görüşmelerinin Yapılması ve Garantinin Sağlanması

Başarılı bir insan kaynakları bilgi sistemi, paket program sağlayıcısıyla işletme arasında sağlam bir sözleşmenin yapılmasına bağlıdır. Sözleşme, iki tarafın sorumluluklarını gösteren bir harita gibidir. Sözleşme yazılımın korunması, yükleme hizmeti, bakım hizmeti, eğitim ve dokümanlarla ilgili sorumluluk koşullarını belirler.<sup>110</sup> İyi bir sözleşme yapılmadan iyi sonuçlar elde edilmesi çok zordur. İnsan kaynakları bilgi sistemi projesinde bir yada daha çok sözleşme yapılması mümkündür. Bazı sözleşmeler yazılım programı sağlayanları içerir. Diğer sözleşmeler ise danışmanları, eğitimcileri ve dışarıdan servis hizmeti sağlayanları içerebilir. İnsan kaynakları bilgi sistemi proje ekibi, sözleşme yapan taraflar arasındaki ilişkiyi iyi bir biçimde kurmalı ve hata yapmaktan kaçınmalıdır. İdeal bir sözleşme, insan kaynakları bilgi sistemi proje ekibinin, teklif sonuçlarını değerlendirmesinden elde ettiği bilgileri içermelidir. Bu, yazılımı, sistemin oluşturulmasını, donanımı, hizmetleri ve destek hizmetleri içermelidir. Gelecekte oluşabilecek problemler tahmin edilmeli ve çözüm yolları bulunmalıdır.<sup>111</sup>

### 3.4. Sistemin Faaliyete Geçirilmesi

Faaliyete geçirme aşaması insan kaynakları bilgi sisteminin plandan fonksiyonel bir sisteme dönüştürülmesini içerir. Bu süreç iki aydan iki yıla kadar süren mainframe'den mikrobilgisayarlara kadar değişebilen bir yapıda olabilir. Yazılımın yüklenmesi genellikle en basit adımdır. Sistemin faaliyete geçirilmesinin en önemli adımı ise personelin eğitimidir. Sistem operatörleri, kullanıcılar analistler ve yöneticiler gibi pek çok grup eğitime ihtiyaç duyar. Yazılımı satan firmalar genellikle eğitimini de verirler. Fakat bazı eğitimler çok geneldir ve işletmeye uyumlaştırılmış durumlarda

<sup>110</sup> Byars ve Rue, a.g.e., s.527.

<sup>111</sup> M. L. Gallager, "HRIS: Before you Sign HRIS Contract", *Personnel Journal*, (Eylül 1994), s. 6-8.

etkili değildir. Bu eğitimler örgüt kültürünü özel faaliyet karakterlerini ve kullanıcıların görüşlerini dikkate almaya bilir.

Faaliyete geçirme süresi boyunca insan kaynakları bilgi sistemi personeli işletme yöneticilerine, bilgisayar uzmanlarına, insan kaynakları personeline geçici sakıncaların kabulü, bazı yeni tekniklerin öğrenilmesi ve sorumluluğun paylaşılması konularında sorular sorarak ortak bir çalışma düzeni sağlayabilirler. Fakat değişim stresli olabilir. Sisteme geçişte iyi bir planın ve proje yönetiminin olmayışı çalışanlarda stres yaratabilir. Bu stres, faaliyetler iyi gidiyor olsa bile kullanıcıların insan kaynakları bilgi sisteminin bakışını olumsuz yönde etkileyebilir.

Faaliyete geçiş süreci, iyi yönetim becerileri, teknik ve fonksiyonel bilgi ve insan kaynakları bilgi sistemini içeren herkesle iyi bir iletişim gerektirir. İyi bir yönetim faaliyete geçiş aşamalarının dikkatli bir biçimde ele alındığında gerçekleşecektir.

Faaliyete geçiş aşamaları şunlardır:

- Faaliyete geçişin planlanması
- Politika ve prosedürlerin geliştirilmesi
- Proje ekibinin eğitimi
- Sistemin yüklenmesi
- Sistemin modifikasyonu
- Arayüzlerin belirlenmesi
- Kullanıcı eğitimi
- Sistemin test edilmesidir

#### 3.4.1. Faaliyete Geçişin Planlanması

İnsan kaynakları bilgi sisteminin faaliyete geçişi proje amaçlarının belirlendiği, zaman tablolarının oluşturulduğu, sorumluluğun belirlendiği, kaynakların dağıtıldığı ve kontrol mekanizmasının kurulduğu bir plana ihtiyaç duyar. Projenin karmaşıklığına bağlı olarak, yöneticiler proje yönetim yazılımları, Gantt şemaları, CPM ve PERT

tekniklerini içeren planlama ve yönetim araçlarını kullanabilirler. Faaliyete geçişin planlama adımları proje yönetimine benzetilebilir.<sup>112</sup>

### 3.4.2. Politika ve Prosedürlerin Geliştirilmesi

Her otomasyon projesi, işletme ve bölüm politikaları ve prosedürleri üzerinde etkiye sahiptir. İnsan kaynakları bilgi sistemi projesi de bunun dışında tutulamaz, yeni sistem ile mevcut insan kaynakları ve bilgi sistemleri politika ve prosedürlerini bağdaştırmayı gerektirir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulması insan kaynakları bölümünün manuel politika ve prosedürleri üzerinde büyük etkiye sahiptir. Eğer insan kaynakları bölümü, otomatik ve manuel prosedürleri birleştiremezse çatışmalara ve hatalı verilere katlanmak zorunda kalabilir. İnsan kaynakları proje ekibi ilk adımda muhtemel çelişkileri çözmelidir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin kurulması sırasında insan kaynakları politika ve prosedürleri yeniden düzenlenmelidir. Bunlar, iş ve işlemlerin akışı, zamanlama, insan kaynakları disiplin, emniyet gibi kuralları ve sistemin esnekliği ile ilgili politika ve prosedürleri içerir.<sup>113</sup>

### 3.4.3. Sistemin Yüklenmesi

Sistemin yüklenmesi, faaliyete geçirilmesiyle aynı anlamda ele alınmamalıdır. Yükleme faaliyete geçirmenin teknik temelini oluşturur ve yazılımın donanım üzerine kurulmasını ifade eder.

### 3.4.4. Sistemin Modifikasyonu

Bazı kullanıcılar yazılım paketini kolayca yükleyip çalıştırabilirler, fakat çoğu insan kaynakları bölümü sistemin yüklenmesinden sonra en azından bazı değişiklikler yapmak zorunda kalabilirler. Bu değişikliklerin bir kısmı sistem tasarımı aşamasında gerçekleşir, fakat en önemli kısmı sistem yüklendikten sonra gerçekleştirilecektir.

---

<sup>112</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.258.

<sup>113</sup> Aynı, s.258.

### 3.4.5. Kullanıcı Eğitimi

En iyi olarak nitelendirilebilen insan kaynakları bilgi sistemleri, kullanıcıların çalışma biçimini bildiği sistemlerdir. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları bilgi sisteminin bir parçası olarak eğitim ve desteğin sağlanmasıyla elde edilen bilgiyle gelişebilir.

İnsan kaynakları personelinin eğitiminde en önemli aşama insan kaynakları bilgi sisteminin faaliyete geçirilmesinde gündeme gelecektir. Yazılım ve sistem alanlarında pek çok organizasyon eğitimi geliştirme sürecinin ilk aşaması olarak görürler. İnsan kaynakları bilgi sistemiyle ilişkisi olacak her birey için eğitim gerekli olacaktır. Doğaldır ki, farklı kullanıcı grupları için farklı eğitim programları hazırlanmalıdır. Eğitim programlarını üç gruba ayırabiliriz.

- İnsan kaynakları bilgi sistemi proje ekibi üyeleri ve eğitim verenler, sistemin her yönünü içeren bir eğitim almalıdırlar. Bu eğitim proje ekibi diğer kullanıcılara yol gösterici olacağından, öncelikli ve ilk verilen eğitim olmalıdır.
- Teknik destek personeli faaliyetler ve programlarla yeni sistemin yüklenmesi, faaliyete geçirilmesi ve bakımı arasında bağlantı kurmak için eğitime ihtiyaç duyarlar.
- İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları sistemin kapasitesini ve fonksiyonlarını anlamak için ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyarlar.<sup>114</sup> İşte bu gruplara yönelik olarak insan kaynakları bilgi sistemiyle ilgili olarak farklı eğitimler verilmelidir.

### 3.4.6. Sistemin Test Edilmesi

Test aşamasının amacı, insan kaynakları bilgi sistemleri çıktılarının incelenip doğruluğunun saptanması ve sistemin yapacaklarından emin olmaktır. İnsan kaynakları

---

<sup>114</sup> Aynı, s. 270.

bilgi sistemi proje ekibi paket programın ödemesini yapmadan ve teknik elemanları başka işlerde görevlendirmeden önce sistemin performans testlerini tamamlamalıdır. Performansı ölçen testleri iki grupta ele alabiliriz. Bunlardan ilki kontrol testi, örnek veriler kullanarak sistemin performansının belirlenmesidir. İkincisi ise paralel testtir. Bu testte gerçek veri tabanı kullanılarak elde edilen sonuçlar, eski sistemin ürettiği sonuçlarla karşılaştırılır. İnsan kaynakları bilgi sistemi proje ekibi iki testi de yaparak sonuçları karşılaştırır ve sistemin performansını ortaya koyar.<sup>115</sup>

### 3.5. Sistemin Bakımı ve Geliştirilmesi

Artan kullanım ihtiyaçları, değişen örgüt iklimi ve değişen yasal düzenlemeler insan kaynakları bilgi sisteminin periyodik olarak değerlendirilmesini geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bakım ve geliştirme fonksiyonuyla insan kaynakları bilgi sisteminden beklenen ömür artırılabilir. Uygun bir bakımın eksikliği sistemin ömrünü önemli derecede azaltmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin bakımı öncelikle yazılımın bakımı ve geliştirilmesi anlamındadır. Donanımın bakımı ve geliştirilmesi ise daha sonra gelmektedir.<sup>116</sup>

Organizasyonun veri ve raporlama ihtiyacının doğmasıyla birlikte sistemin bakımı ve gelişimi konusu ortaya çıkar. Gerçekte organizasyonların çoğunun bilgi sistemleri için ayırdığı bütçenin büyük bir kısmını sistemin bakımı ve geliştirilmesi almaktadır. Genellikle sistemin kurulması ve işletilmesinin maliyetinin yüzde 60 kadarını bakım ve geliştirme maliyeti oluşturmaktadır. Bakım, sistemin teslim edildiği andan itibaren geçerli olan bir faaliyettir.<sup>117</sup>

Sistem çalışmaya başladıktan sonra süreç içinde doğru ve güncel bilginin zamanında sağladığının kontrol edilmesi ve sistemin etkinliğinin sürekli olarak

<sup>115</sup> Byars ve Rue, a.g.e, s.527.

<sup>116</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.287.

<sup>117</sup> Aynı, s.25.

ölçülmesi gerekmektedir. İşletmelerin bilgi gereksinmelerindeki değişikliklerin ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin sürekli olarak gözden geçirilip sisteme uyarlanması gerekmektedir.<sup>118</sup>

#### 4. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ MERKEZİNİN YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONU

İşletme, insan kaynakları bilgi sisteminin kullanım alanlarının genişliğine ve sistemle ilgili personel sayısına bağlı olarak insan kaynakları bilgi merkezi adı altında bir birim kurabilir. Böyle bir birim altında toplansın yada toplanmasın insan kaynakları bilgi sisteminin yönetimi önemli bir konudur. Bununla birlikte merkezin organizasyon yapısı işletmenin organizasyon yapısıyla bağlantılı olacaktır.

##### 4.1. İnsan Kaynakları Bilgi Merkezi Yönetimi

İnsan kaynakları bilgi sistemine verilen önemin artmış olması insan kaynakları bilgi sistemi organizasyonu ve yönetiminde yeni ve geliştirilmiş yeteneklerin kullanılmasını gerektirir. Bunlar; çalışanlarla işveren arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve gelişen veri ihtiyacı ve otomasyon süreçlerinin takip edilip, geliştirilmesidir.<sup>119</sup>

İnsan kaynakları bilgi sisteminin disiplinler arası bir faaliyet olması sebebiyle insan kaynakları bilgi sistemi yöneticileri, son derece güçlü bir role sahiptirler. İnsan kaynakları bilgi sistemi yöneticileri diğer fonksiyon yöneticilerinden daha fazla faaliyet özgürlüğü ve işletme personeliyle daha fazla ilişki içindedirler. İnsan kaynakları bilgi sistemi yöneticisi pek çok sayıda farklı profesyonellerde etkileşim içinde olmak

---

<sup>118</sup> Kaynak, a.g.e., s.496-497.

<sup>119</sup> Pasqualetta, a.g.e., s.91.



zorundadır. Organizasyon fonksiyonlarının stratejik ihtiyaçlarını, dış çevreyle ilgili problemlerini, güç kaynaklarını, insan bilgi bankalarını ve yetenekli bireylerin kimler ve neler olduğunu öğrenmelidir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi yöneticisi, planların hazırlanması ve faaliyetlerin yönetilmesiyle uğraşır. Ayrıca, kişisel olarak pek çok insanla iletişim kurar, bölümleri ve iş birimlerini dolaşır. Büyük organizasyonlar sadece insan kaynakları bilgi sistemi yöneticisine bağlı elemanlarla bu işi yürütürler. İnsan kaynakları bilgi sistemi yönetim işi, insan kaynakları bilgi sistemi içindeki ve insan kaynakları bilgi sistemiyle diğer organizasyon birimleri arasındaki etkileşimi kolaylaştırmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi yönetimi,

- Proje ekibi
- İnsan kaynakları bilgi merkezi personeli
- İnsan kaynakları personeli
- Diğer bölümler (finans ve bilgi işlem)
- Yönetim
- Diğer personel
- Danışmanlar
- Paket Program Satıcıları arasındaki ilişkiyi içerir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin etkili yönetiminin belirlenmesinde organizasyon yapısının etkisi vardır. Bu etkiyi iki önemli alanda toplayabiliriz. Bunlar:

- Organizasyon yapısının doğası, (kısacası merkezi yada merkezkaç olması), insan kaynakları bilgi sistemi fonksiyonlarının başarısında etkilidir.
- Bilgi gereksinimleri ve bilgi akışı, insan kaynakları bilgi sistemi kullanıcılarına sadece sistemden ulaşılan bilgi tiplerini değil, aynı zamanda verinin nereden geldiği ve nerede kullanıldığı gibi konularda organizasyon yapısıyla ilişkili olarak hizmet eder.<sup>120</sup> Kısacası organizasyon yapısı ve bilginin akışı insan kaynakları bilgi sisteminin yönetiminde etkili olmaktadır.

---

<sup>120</sup> A. J. Walker, *Handbook of Human Resource Information Systems*, (New York: McGraw Hill Inc., 1992), s.194.

#### 4.2. İşletme Organizasyon Yapısının İnsan Kaynakları Bilgi Merkezinin Organizasyon Yapısına Etkisi

İnsan kaynakları bilgi sistemi organizasyon yapısının etkili bir biçimde oluşturulabilmesi organizasyon yapısının tam anlamıyla anlaşılabilmesine bağlıdır. Örnek olarak, bir işletme 500 personele sahipken tek bir yerde faaliyet gösteriyor olabilir, bu durumda 150 000 personeli bulunan ve dünyanın birçok yerine yayılmış bir işletmeye göre insan kaynakları bilgi sisteminden yararlanma düzeyi ve biçimi farklılıklar gösterebilecektir.<sup>121</sup> İnsan kaynakları bilgi sisteminin özellikleri organizasyon büyüklüğüne göre değişecektir. Örnek olarak, büyük işletmeler mainframe tercih ederken, küçük işletmeler mikrobilgisayar tercih edebilir. Büyüklük personel sayısı yada yerleşim yeriyle de bağlantılı olarak ele alınabilir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin yapısı bu büyüklük unsurlarına göre farklı biçimde oluşturulacaktır.<sup>122</sup>

Bir hiyerarşik yönetim yapısı, yataydan matriks organizasyona kadar farklı insan kaynakları bilgi sistemi organizasyon yapısı oluşturabilir. Aşağıda organizasyon yapılarını sırayla değinilerek insan kaynakları bilgi merkezi organizasyon yapıları üzerine etkisi incelenmektedir.

Bir organizasyonun çok sayıda coğrafi birime, yerel bölgesel yada ülkeler bazında ayrılması, insan kaynakları bilgi sisteminin organizasyon yapısında da etkili olacaktır. Her coğrafi birim için insan kaynakları bilgi sistemi, yasalar, işgücü pazar durumu, insan kaynakları ile ilgili kültürel farklılıklar, yerel ücretler ve benzer konularda daha iyiyi elde edebilmek için yerel olarak oluşturulabilir. Bu model insan kaynakları bölümünün her farklı bölgede yerel olarak kurulduğu durumlara daha uygun olacaktır.

---

<sup>121</sup> Aynı, s.195.

<sup>122</sup> M. E. Grossman, "The Growing Dependence on HRIS", *Personnel Journal*, (Eylül 1988), s.57.

Müşteri odaklı organizasyon modeli, belirli bir müşteri yada endüstriye yönelik olarak ürün ve hizmetlerin sağlandığı bir yapıdır. Örnek olarak, perakende konfeksiyon müşterileri yada banka endüstrisi gibi. Bu model genellikle insan kaynakları yönetiminin çok merkezi biçimde oluşturulmasını gerektirir. Ve insan kaynakları bilgi sisteminin organizasyonunda coğrafi farklılıkların olmaması durumu dikkate alındığında merkezi olabilir. Doğaldır ki coğrafik olarak dağınıklık varsa insan kaynakları bilgi sistemiyle ilgili veri girişi, süreçlenmesi gibi faaliyetler yerel düzeyde daha başarılı olabilir.

Fonksiyonel organizasyon modelinde pazarlama, üretim, mühendislik gibi tüm bölümlerde çalışanlar insan kaynakları yönetimini farklı ele almaktadırlar. Farklı türde insan kaynakları planlarına, destek sistemlerine ve verilere ihtiyaç duymaktadırlar. Örnek olarak, personelin referans belgelerini, lisanslarını, uzmanlığını eğitimi ve teknik yeterliliğini gösteren bir beceri envanteri veri tabanı üretim yada mühendislikte, işletme ileri teknoloji bir ürün yada hizmet satsa bile, pazarlamaya göre çok daha önemli bir konuma sahiptir. İnsan kaynaklarındaki plan ve programlar farklı olduğu için farklı insan kaynakları bilgi sistemleri gerektirecektir.

Yatay organizasyona sahip işletmelerde insan kaynakları bölümü alt birimlere ayrılmayı gerektirebilir. İnsan kaynakları yönetimini destekleyen beceri gereksinimleri, ödemeler, yardımlar ve diğer insan kaynakları verileri farklı bölümlere ayrılarak incelenebilir. Sistemi tasarlayanlar ve uygulayanlar işletmenin her hattında faydalanacak optimal bir insan kaynakları bilgi sistemi hazırlamalıdır.

Organizasyon yapısı ne olursa olsun bu durum insan kaynakları bilgi merkezinin karma bir yapıya sahip olmasına engel olmaz. Böyle bir yapıda ödemeler ve yardımlar merkezi olabilir. Bunun dışında diğer insan kaynakları fonksiyonları yerel olarak oluşturulabilir. Hatta faaliyetler, personel ve hat düzeyine bölünmüş olsa bile, bazı işlem ve veriler merkezi olarak yürütülebilir.<sup>123</sup>

---

<sup>123</sup> Walker, a.g.e., s.196-197.

### 4.3. İnsan Kaynakları Bilgi Merkezinin Organizasyon Yapısı

İnsan kaynakları bilgi sistemi organizasyon modeli, kullanıcıların çok sayıdaki ihtiyaçları ve işletmenin taleplerindeki değişime uygun olarak belirlenebilir.<sup>124</sup> Oluşturulacak insan kaynakları bilgi merkezinin fonksiyonları işletmenin insan kaynakları bölümünün misyonuna bağlıdır. Bazı organizasyonlar; insan kaynakları bilgi sistemi personelinin insan kaynakları bilgi merkezi olarak bir birim içinde toplayabilir. İnsan kaynakları bilgi merkezi kurulmasının sebebi, sadece insan kaynakları bilgi sistemi kullanıcıları ve sistemle ilgilenecek personele duyulan sürekli ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır.<sup>125</sup> Bu grup, insan kaynakları bilgi sistemi yada insan kaynakları bilgi merkezi yöneticisine bağlı kullanıcı hizmetleri, isteğe bağlı raporlama, teknik yöneticiye bağlı kullanıcı hizmetleri, isteğe bağlı raporlama, teknik kalite kontrol, sistem geliştirme gibi alt birimlerden oluşabilir. İnsan kaynakları bilgi merkezinin öncelikli görevi veri süreçleme faaliyetinin gerçekleştirilmesidir. Diğer bir görevi de sistemi kuranlarla irtibatın sağlanmasıdır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin gerçekleştirilmesi aşaması boyunca insan kaynakları bilgi sistemi yöneticisi, merkez personelinin hazırlanması ve her elemanın uygun eğitimi aldığından emin olmalıdır.

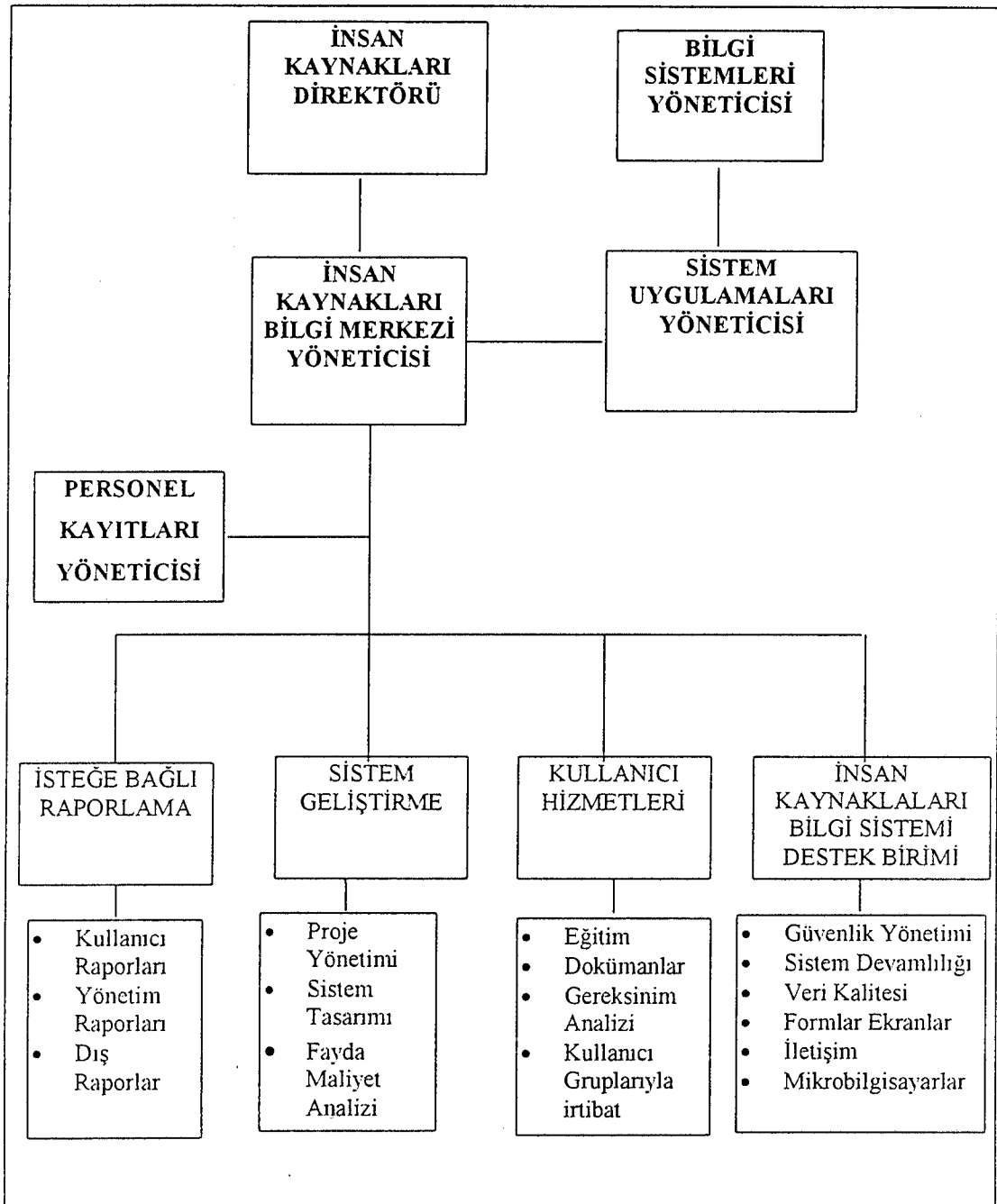
İnsan kaynakları bilgi merkezi organizasyonu Şekil 2 de görüldüğü gibi kullanıcılarla iletişimin sağlanması, eğitimin verilmesi, dokümantasyon ve raporlama gibi bileşenlere sahiptir. Bunun dışında, finansal ve yönetsel konular bir bileşen, teknik bakım diğer bileşen olarak ele alınabilir. Küçük organizasyonlarda her bir bileşen bir eleman çalıştırmayı gerekli kılabilir ancak büyük işletmelerde her biri için birden fazla elemana ihtiyaç duyulacaktır.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> Aynı, s.204.

<sup>125</sup> J. Pasqueletto, "Computers: No more Us vs. Them", *Personnel Journal*, (Aralık 1987), s.63-65.

<sup>126</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.256.



Şekil 2. İnsan Kaynakları Bilgi Merkezi Organizasyonu

V. R. Ceriello ve C. Freeman, *Human Resource Management Systems*, (New York: Lexington Books, 1992), s. 256.

#### 4.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Başlıca Uygulama Alanları

İşletmeler her bir çalışanı için yüzlerce hatta binlerce veriyi toplar ve işler. Çoğu organizasyon, personeliyle ilgili tüm verileri otomasyona alacak koşullara sahip olmayabilir. İnsan kaynakları bilgi sistemini sağlayan işletmeler de, insan kaynaklarının çok geniş bir alana sahip olması nedeniyle sadece özel uygulamaları tek olarak satmayı tercih etmektedirler.

Her insan kaynakları fonksiyonu insan kaynakları bilgi sisteminde kendine ait özel bir yere sahiptir. Genellikle insan kaynakları bilgi merkezi, insan kaynakları fonksiyonunun özel ihtiyaçlarına göre veri tabanı yönetimi ve analizini sağlayacak yazılım ve karar destek araçlarını sağlar. Bunlar, rapor yazıcıları, tablolama programları ve istatistiksel analiz paketleridir.

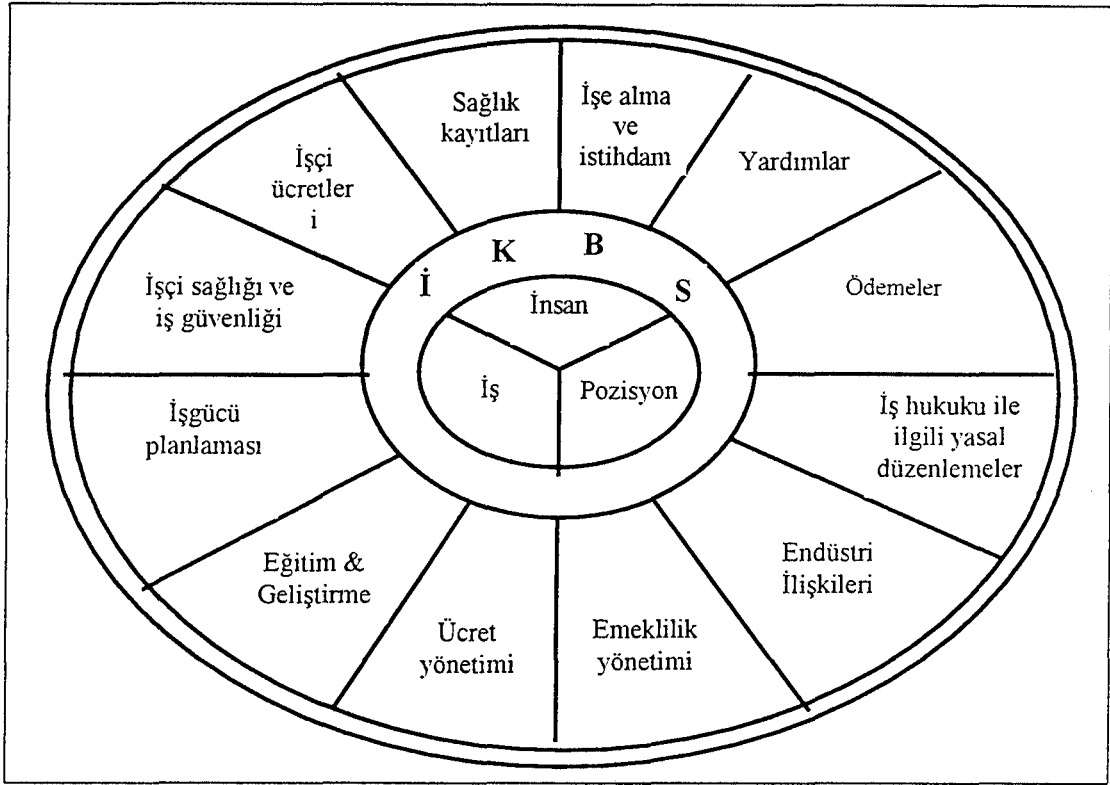
Personel ve finansal kısıtlar, insan kaynakları bilgi sistemi planlamasını yapanları, öncelikle önemli sistemlerin, daha sonra da ihtiyaca bağlı olarak diğer sistemlerin insan kaynakları bilgi sistemine katılmasına yönelmektedir.

İnsan kaynakları bölümlerinin çoğu, temel insan kaynakları kayıtlarının tutulması, ücret ve yardım sistemleriyle işe başlamaktadır. Eğitim ve geliştirme, İşgücü planlaması gibi uygulamalarla insan kaynakları bilgi sistemin geliştirmektedirler. Diğer uygulamalarla eğer fonksiyon insan kaynakları bölümünün temel bir parçasıysa sisteme sonradan eklenebilir.<sup>127</sup> Bazı durumlarda bu uygulamalar bağımsız olarak işleyebilir, bazen de yeni bilgiler ana veri tabanına ve gereksinmeye göre raporlara da eklenebilir. Genellikle bir insan kaynakları bilgi sisteminde bulunan alt sistemler; işe alma ve yerleştirme, ücret ve yardım yönetimi, endüstriyel ilişkiler ve performans değerlendirme, işgücü planlama ve bütçelemedir.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Aynı, s.363.

<sup>128</sup> B. Leonard, "The Myth of the Integrated HRIS", *Personnel Journal*, (Eylül 1991), s.114.



**Şekil 3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Uygulama Alanları**

V. R. Ceriello ve C. Freeman, *Human Resource Management Systems*, (New York: Lexington Books, 1992), s.551.

Çalışmada insan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynakları fonksiyonuna göre içerebileceği uygulamalar ayrıntıya girmeden incelenmeye çalışılmıştır. Doğaldır ki, insan kaynakları fonksiyonunun özellikleri insan kaynakları verisini biçimlendirecektir. Bu nedenle insan kaynakları bilgi sisteminde yer alacak uygulamalar ve ortaya koyulan kavram ve modeller işletmeden işletmeye farklılık gösterebilecektir.

#### 4.4.1. İşgücü Planlaması

İnsan kaynakları bölümü, insan kaynaklarındaki değişimi ve ihtiyacı planlamak, tahmin etmek, analiz etmek ve açıklamak için özel bir fonksiyon oluşturur. Çoğu bölüm

bu fonksiyona İşgücü planlaması yada planlama ve geliştirme adını vermektedir. Organizasyonlarda işgücü planlaması terimini de kullanılmaktadır.

İşgücü planlamasının işletmeye bir çok faydası bulunmaktadır. Uygun planlama, organizasyonun istekli personeli elinde tutmasını, fonksiyonel ve verimli olarak makul bir maliyette çalıştırılmasını sağlar.<sup>129</sup> İşgücü planlaması, personel arz ve talebinin fayda ve maliyetleriyle ortaya konması ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesinde karar vermeye destek amaçlı olarak kullanılmaktadır.<sup>130</sup>

İnsan kaynakları fonksiyonunun temel taşı olan planlama, insan kaynakları bilgi sistemi açısından da çok önemli olmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde işgücü planlaması uygulama alanı ayrıntılarıyla incelenecektir.

#### 4.4.2. Personel Seçme ve Yerleştirme

Personel seçme ve yerleştirme, insan kaynakları yönetiminde bilgisayarlardan en çok yararlanılan fonksiyonlarından biridir. Pek çok insan kaynakları bilgi sisteminde personel seçme ve yerleştirme modülü büyük bir ağırlığa sahiptir. Bunun en önemli sebebi, personel seçme ve yerleştirme sürecinin işletme için geniş yer tutan bir süreç olmasıdır. Bilgisayarlı personel seçme ve yerleştirme süreciyle organizasyonlar, günümüz işgücü pazarında eşit iş fırsatlarının yaratılması, ve personel bulma konusunda çok daha fazla başarı elde edebilir.<sup>131</sup>

Personel seçme ve yerleştirme modülünün ana kullanıcıları insan kaynakları personeli ve sistemi; personel bulma, seçme gibi alanlarda kullanılırlar. Bu faaliyet, sadece iş başvuruları değil aynı zamanda yeni işe alınan, mevcut personel, işten ayrılan ve emekli personelle ilgili bilgileri de kapsamalıdır. Sistemde demografik bilgiler yanında beceri ve yeterlilikleri, iş tecrübesi gibi bilgilerde yer almalıdır.

---

<sup>129</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.551.

<sup>130</sup> Pasqualetto, a.g.e., s.83.

<sup>131</sup> Fisher, a.g.e., s. 726-727.



Personel seçme ve yerleştirme fonksiyonunun faaliyeti doğrudan organizasyonun diğer faaliyetlerini etkiler. Bu fonksiyonunun en iyi biçimde yapılması, organizasyonun diğer birimlerinde olası en iyi personelin çalıştırılması anlamındadır.<sup>132</sup>

Personel seçme ve yerleştirme modülüne sahip bir insan kaynakları bilgi sistemi verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Bu modülün bulunması işletmeye ayrıca şu faydaları sağlayacaktır:

- Veri kaydı, sınıflanması ve hesaplanmasının otomasyonu maliyet tasarrufu sağlayacaktır.
- Daha etkili ve verimli personel bulunmasına yardımcı olmayı sağlar. Bilgisayarlı veriler ile, önerilen ve uygun pozisyonlara başvuran çok sayıda elemanın geçmiş performansının analizi ve uygun yerin belirlenmesini sağlayabilecektir.
- Önemli sayıda elemana ihtiyaç duyulması gibi durumlarda hız sağlayacaktır ve zaman kaybını önleyecektir. Adayların hızlı ve tüm ayrıntılarıyla düşünülüp elenmesini sağlayacaktır. Pozisyonun açılması ve doldurulması arasında ki zamanın kısılmasını ve uygun elemanın uygun pozisyona getirilmesine yardımcı olacaktır.
- Başvurular ve yeni işe alınanlar ile tam, uygun ve profesyonel bir iletişim yaratılmasını sağlayacaktır.
- İşe yerleştirme listelerinin tutulmasını sağlar. Böylece çalışanların ve insan kaynakları personelinin sisteme karşı güvenlerinin sağlanmasına yardımcı olur. Kapalı pozisyonlara başvuruları ve nitelikli olmayan bireyleri seçim dışı bırakarak doğru listelerin geliştirilmesini sağlayacaktır.
- Eşit iş fırsatları gereksinimlerinin yerine getirilmesini sağlar. Belirlenen amaçların, zaman tablolarının, yükselmelerin eşit iş fırsatları yaratılarak gerçekleşmesini sağlayacaktır.
- Seçme ve yerleştirme sürecinin kendi kendini gözlemlemesini sağlayacaktır.

---

<sup>132</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.366.

- Bu süreçte toplanan bilgiler insan kaynakları personelinin ve yönetiminin profesyonel ve etkili bir birim oluşturmaya yardımcı olur.<sup>133</sup>

#### 4.4.3. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, personelin çalışmalarının doğrudan maddi karşılığı olarak standartlar oluşturulması ve kontrol edilmesidir. Bu fonksiyonun karşılaştığı en büyük sorun her iş için ücret standartlarının belirlenmesidir. Uygun bilgiyle bölüm çalışanlarının her biri için özel ücret oranları kolaylıkla belirlenebilir. Ücret yönetimi her bireyin almaya hak kazandığı miktar (brüt) ile gerçekten alacağı miktarı (net) bordrolama sorumluluğuna sahiptir. Tam anlamıyla işleyen bir ücret yönetim fonksiyonu, organizasyonun maliyetlerinin kontrolünde, verimliliğin artırılmasında, uygun personelin bulunmasında ve elde tutulmasında işletmeye yardımcı olacaktır. Ücret yönetimi insan kaynaklarının kendi misyonunu yerine getirmedeki ihtiyaçları için temel işlerle ilgili bilgileri sağlar. Bir işin değeri ve içeriği anlaşılabilir, o pozisyon için birey seçilip, desteklenip, değerlendirilebilir. Bu sebeplerden dolayı yönetim her zaman iş değerlendirme fonksiyonu bulunan insan kaynakları bilgi sisteminde ücret yönetimi modülüne sahip bulunmasını istemektedirler.

Genellikle yönetim, finansal kaynakların etkin kullanımı ve yönetimini sağlayan insan kaynakları bilgi sistemi uygulamalarını isteyerek destekler. Ücret yönetimi doğrudan parayla ilgili olduğu için insan kaynakları bilgi sistemleri her zaman ücret yönetimi modülüne sahiptir. Ücret yönetimi modülünün planlanması ve gerçekleştirilmesi bilgisayar bilgisinden çok ücret yönetimi bilgisini gerektirmektedir.<sup>134</sup>

Ücret yönetimi, özellikle iş değerlemenin manuel olarak yapıldığı bir fonksiyondur. Bilgisayarlı sistemler gereksinim duyulan miktarda kantitatif analiz ve hesaplamayı çok doğru ve hızlı bir biçimde gerçekleştirebilirler. Örnek olarak, ücret

<sup>133</sup> Aynı, s.367.

<sup>134</sup> Aynı, s.437.

miktarının belirlenmesi sürecini hızlı ve doğru bir biçimde gerçekleştirirler. Ücret hesaplamaları para cinsinden olduğu için , hız ve doğrulukta her gelişme örgütsel verimliliği artıracak ve muhtemel hataları en aza indirecektir. Bilgisayarlı ücret yönetimi tüm ücret yönetimi alt fonksiyonlarının da zamanında, uygun ve esnek bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacaktır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi destekli ücret yönetimi; değişkenlere göre içsel ücret araştırmalarını örnek olarak, pozisyona, zaman yada yıla göre ücret araştırmaları verilebilir. Ayrıca, liyakate göre ücret politikalarının sonuçlarını, ücret yönetiminin kontrolünü, sınırlarını ve dışsal ücret araştırmalarını kapsayabilir. Ücret yönetimi modülü genellikle ücret tipleri ve oranlarının her iş grubuna göre gösteren iş sınıflandırma tabloları üretir. Ayrıca, ücret maaş oranları için tablolar oluşturur. Bunları yaparken genellikle diğer insan kaynakları fonksiyonlarının uygulamalarının oluşturduğu bilgilerden yararlanır. Örnek olarak, bireylerle ilgili veriler seçme yerleştirme modülünden kıdem ve performans bilgileri endüstriyel ilişkiler modülünden gelmektedir. <sup>135</sup>

Ücret yönetimi modülü çoğu zaman ücret dışı maddi yardımları da kapsamaktadır. Ücret dışı maddi yardım modülü işletmenin durumuna göre ayrı olarak da kurulabilir. Yardım yönetimi, ücretten ayrı olarak büyük bir finansal olan ve düzenli olarak yapılan ödemeleri kapsamaktadır. Emeklilik planları, sağlık yardımları, sigorta ödemeleri bu gruba girmektedir. <sup>136</sup> Yardımlar, personelin çalıştığı organizasyona karşı tutumlarında önemli role sahiptir. Çekici bir yardım desteği kaliteli elemanların bulunması ve işletmede tutulmasını sağlar. Yardım fonksiyonunun ücret yönetimine benzeyen ve farklı yönleri vardır. Çoğu işletmede ücret ve yardımlar insan kaynaklarının en büyük gider alanının oluştururlar. Ücret fonksiyonu gibi yardım fonksiyonu da bir organizasyonun, iç finansal kaynaklarının nasıl dağıtılacağına karar vermesine yardımcı olur. Ücret ve yardım yönetiminin amacı, istekli personelin işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasının sağlanmasıdır. Daha açık bir biçimde ,

<sup>135</sup> Aynı, s.440.

<sup>136</sup> Palmer, a.g.e., s.105-106.

organizasyonun yardım paketinin amacı, potansiyel personelin ihtiyaçları ve yaşam biçiminin o personelin işe alınması ve elde tutulması avantajının karşılaştırılmasını içerir. Bu amacı gerçekleştirmek için yardım yönetimi aşağıdaki görevleri yerine getirir:

- Personel ve demografik bilgilerin yardım seçenekleri ve maliyetleri üzerine etkisinin araştırılması
- Organizasyon amaçlarını karşılayacak yardım planlarının geliştirilip değerlendirilmesi
- Niteliği uygun yardım planlarının belirlenmesi
- Personelin yardımları anlamasını sağlamak
- Zaman içinde yardımlarda değişimi tüm personele sunmak
- Özellikle yeni yasal düzenlemeleri takip edip bunları sisteme yansıtma.<sup>137</sup>

İnsan kaynakları bilgi sisteminde üret dışı maddi yardım yönetimi modülünün bulunması, yardımların finansal yönünün yönetilmesine katkıda bulunmaktır. Harcama ve zorunlulukların daha doğru ve ayrıntılı biçimde denetimi yapılır. Örnek olarak daha doğru demografik bilgiler sayesinde sigorta bilgileri daha doğru biçimde oluşturulacaktır. Sigorta primleri tam zamanında ödenebilecektir. Ücret dışı maddi yardım modülü sayesinde her çalışanın yardımlarla ilişkili durumuna çok kolaylıkla ulaşılabilir. Personelin statüsündeki değişiklikler hemen yardımlara yansıtılabilir. Bu durum çalışma tatminini artıracaktır.<sup>138</sup>

#### 4.4.4. Eğitim ve Geliştirme

Bir işletmede eğitim faaliyeti, ücret yönetimi gibi personelin elde tutulmasında öncelikli yere sahiptir. Eğitimin bu amaç için stratejik birleşimi, yeni personelin oryantasyonunu, beceri problemlerinin tanımlanmasını ve düzeltilmesini, problem çözme amaçlı eğitimler verilmesini ve uzun dönemli kariyer geliştirmeyi kapsamaktadır.

---

<sup>137</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.472.

<sup>138</sup> Aynı, s.473.

İnsan kaynakları genellikle temel fonksiyonlar olan personel seçme yerleştirme, ücret ve ücret dışı maddi yardım yönetiminden sonra eğitimi ele almaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi personelin eğitim ihtiyacının etkili yönetimini sağlayabilir. Yönetimler eğitim maliyetlerinin artması sebebiyle insan kaynaklarının bu alanına önem vermeye başlamışlardır. Örnek olarak , bu konuda bilgiye sahip işletmelerde işletme politikaları yıllık 7 yada 10 günlük eğitim ve geliştirme programlarını zorunlu kılar.

En çok görülen eğitim uygulaması kurslara katılımdır. Diğer uygulama ise insan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla interaktif olarak eğitim ve geliştirmenin sağlanmasıdır. Eğitim fonksiyonunun amaçları, organizasyonun çevresine, kültürüne ve eğitim geliştirme yaklaşımlarına bağlıdır. Eğitim fonksiyonu diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilişkilidir.

Pek çok iş öncelikle üniversite diploması gerektirir. Bununla birlikte işletme içi yada dışından alınacak eğitimlerle eğitim ihtiyacı karşılanabilir. İşletmenin yapısı, işin niteliği eğitimin içsel yada dışsal olmasında etkilidir. Örnek olarak telefon işletmeleri personelinin kendi faaliyetlerinde eğitir, işin niteliği sebebiyle işletme içi eğitimin etkili sonuçlar vermektedir.<sup>139</sup>

Yazılım programlarının son yıllardaki artışı insan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla eğitim uygulamalarını gündeme getirmiştir. 1986 da yapılan bir araştırmada Amerika Birleşik Devletleri'nde işletmelerin yarısının eğitim faaliyetlerini insan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla yaptıkları ortaya çıkmıştır.<sup>140</sup>

İşletmeler insan kaynakları bilgi sistemi desteğiyle yaptıkları eğitim programlarından aşağıdaki faydaları sağlayabilirler:

- Eğitim programlarının ve katılımcıların kolaylıkla belirlenmesi
- Personelin ihtiyacı olan uygun eğitimin alınmasının sağlanması
- Bireysel olarak personelin bu güne kadar aldığı eğitimin belirlenmesi

---

<sup>139</sup> Aynı, s.528.

<sup>140</sup> Aynı, s.529.

- Eğitim sonrası yapılan değerlemede, eğitim alanlar hakkında daha doğru bilgi elde edilmesi.

Eğitim ve geliştirmenin bazı yönleri, özellikle planlama ve fikir alışverişlerinin bilgisayarla yapılması zordur. Bu anlamda bilgisayar yazılım programları destekleyici bir role sahiptir. Eğitim yazılımları sıklıkla, performans yönetimi, beceri açığı analizleri, kurs geliştirme uygulamalarına bilgisayar desteği sağlar.<sup>141</sup>

#### 4.4.5. Endüstriyel İlişkiler

Endüstriyel ilişkiler fonksiyonu yönetim çalışanlar ve sendikalar arasında iletişimi kolaylaştırmaya destek sağlar. Ayrıca ferdi olarak (sendikaya üye olmadan) çalışanlara da yardımcı olur. Endüstriyel ilişkiler fonksiyonu insan kaynakları bölümünün en kapsamlı faaliyeti olarak görülebilir. Genellikle endüstriyel ilişkiler sendikalarla ilişkileri çağrıştırıyor olsa bile, çalışmada sadece bu anlamıyla ele alınmayacak bununla birlikte disiplin, performans değerlendirme gibi konuları kapsayan bir içerikte ele alınacaktır.

Endüstriyel ilişkiler modülünün en temel amacı çalışanlara destekleyici bir iş ortamı yaratmaktır. İnsan kaynaklarının hizmetlerinin karmaşıklığına arabulucu ve rehber olarak hizmet eder. Endüstriyel ilişkiler, performans değerlendirmesi, işe gelmeme problemlerinin çözülmesi, iş ve ödemelerle ilgili kuralların oluşturulması, sendikalarla ilişkilerin sağlanması, varlıkların kötü kullanımı, finansal sıkıntılar ve ailevi problemler gibi sorunlarda personele destek olma gibi faaliyetleri yerine getirir. Endüstriyel ilişkiler sisteminin amaçlarını tam anlamıyla yerine getirmesinde bu fonksiyonları içeren bir insan kaynakları bilgi sistemine ihtiyaç duyarlar.<sup>142</sup>

---

<sup>141</sup> V. Frazee, "Go Paperless One Sheet at a Time", *Personnel Journal*, (Kasım 1996), s.72; R. Ganger, "HRIS Logs on to Strategic Training", *Personnel Journal*, (Ağustos 1991), s.52-53.

<sup>142</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.473.

Tüm insan kaynakları faaliyetlerinde insan kaynakları bilgi sistemi desteği alınabilmektedir. Üçüncü bölümde işgücü planlamasında insan kaynakları bilgi sistemi kullanımı konusu ayrıntılarıyla incelenecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA KULLANIMI

#### 1. PLANLAMA VE İŞGÜCÜ PLANLAMASI KAVRAMLARI

Organizasyonda beşeri ve finansal kaynakların başarılı bir biçimde kullanılması planlamanın yapılmasına bağlıdır. Günümüzde işletmeler hemen hemen tüm fonksiyonlarına yönelik planlar yapmaktadırlar. Yoğun rekabet ortamı işletmeleri işgücü planlaması yapmaya zorlamaktadır.

##### 1.1. Planlama Kavramı

İşletmenin geleceği ile ilgili olan planlama işletmenin nereye, nasıl gideceğinin belirlenmesidir. Aynı zamanda arzu edilen amaçlara ulaşmak için hareket tarzının seçilmesidir. Plan birden fazla amaç saptamak ve bunlardan gelecek için en uygun olanının seçilmesi anlamındadır.<sup>143</sup> Planlama herhangi bir konuyla ilgili olarak; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi ifade eder. Bu sorulara cevap verilebilmesi bir planın var olduğunu göstermektedir. Yöneticiler işletmenin elinde bulunan beşeri ve finansal kaynakları en

---

<sup>143</sup> İ. Özalp, *İşletme Yönetimi*, (Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.), s.195.



iyi biçimde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirmek zorundadırlar. Plan bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını ayrıca iyi kullanılıp kullanılmadığını belirleyecektir.<sup>144</sup>

Planlamacılar, olayların gelişme eğilimlerini ve özelliklerini inceleyerek belirli varsayımlarda bulunarak, bunların gelecekte de tekrarlanacağını varsayarak bun göre çeşitli istatistiki teknikler kullanarak tahminlerde bulunurlar. Tahmin yapabilmek için yöneticilerin ellerinde bazı bilgilerin bulunması ve saklanması gerekmektedir.<sup>145</sup> Günümüzde planlama bilgi sistemleri desteğiyle gerçekleştirilmektedir.

Kurumsal kaynak planlaması (enterprise resource planning ERP) olarak isimlendirilen sistem, işletmelerin sermaye, malzeme ve işgücü gibi tüm kaynaklarının etkin ve verimli bir biçimde planlanması ve kontrol edilmesini bilgisayar ortamında bütünleşik olarak sağlayan bir yazılım sistemidir.<sup>146</sup> İşletmenin sahip olduğu kaynakların stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda etkin ve verimli biçimde planlanması rekabette avantaj sağlamasına sebep olacaktır. Özellikle, bölümler arasında etkin iletişim sağlaması, bilgiye kolay ve anında erişim sağlaması, sipariş ve satın almada zaman tasarrufu sağlaması, müşteri ve işletme arasında doğrudan bağlantı kurması işletmelerin kurumsal kaynak planlaması sistemi kullanmasında önemli özellikler olmaktadır.<sup>147</sup>

## 1.2. İşgücü Planlaması Kavramı

Kurumsal kaynak planlaması sistemine sahip işletmeler, stoklar, satışlar ve üretim planlaması yanında bu faaliyetler için gerekli personel sayısını kolaylıkla belirleyebilmektedirler. Ancak işgücü planlaması bir işletme için sadece gerekli

<sup>144</sup> T. Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, (İstanbul: Beta Yay., 1998.), s.71-72.

<sup>145</sup> Aynı, s.73.

<sup>146</sup> M.Tanyaş, "Rekabette Üstünlük Sağlamanın Anahtarlarından Biri:ERP", *Baan Planet*, (Ağustos-Ekim 1999), s. 15; Epsilon Yönetim Danışmanlık, MRP II ERP Seminer Notları.

<sup>147</sup> İ.Tuncay, "Ticaret için Dijitalleşme Şartı", *Macro*, (Aralık 1999), s.96.

işgücünün sayısının belirlenmesi olarak ele alınmamalıdır. İşgücü planlaması kavramı çok daha kapsamlı bir yapıya sahiptir. İşgücü planlamasının temel bakış açısı, kurumsal kaynak planlamasının işgücü boyutunu, personel hareketinin planlanmasını, yükseltimin planlanmasını, işe alma ve emekliliklerin planlanmasını hatta eğitimin planlanmasını kapsamaktadır.<sup>148</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyona en önemli desteği sağlayan fonksiyonların başında gelmektedir. İşletmenin amaçları doğrultusunda doğru insanın, doğru yerde, doğru zamanda bulunmasını sağlamak insan kaynakları yönetiminin önde gelen amacıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde en önemli rol işgücü planlamasına düşmektedir. Kısacası işgücü planlaması insan kaynakları yönetiminin merkezini oluşturmaktadır.<sup>149</sup> İşgücü planlaması; yönetimin, organizasyonun şu andaki ve gelecekte arzulanacağı duruma uygun insan kaynaklarının belirlenmesidir.<sup>150</sup>

Etkili bir işgücü planlaması organizasyonun başarısının temel taşıdır. İdeal olarak planlamanın diğer insan kaynakları etkinliklerinden önce yapılması gerekmektedir. İşgücü planlamasının etkili olması insan kaynakları yöneticisinin planlama yöntemlerini organizasyon ihtiyaç ve kaynaklarına uygun olarak kullanmasına bağlıdır.<sup>151</sup> Birçok işletme üretim, satış, reklam gibi konularda ayrıntılı planlar yaparlar. Bir organizasyonun başarısı, stratejik bir yaklaşımla hazırlanan işgücü planlamasının diğer planlara eklenmesine bağlıdır. İşgücü planlaması yapıldığında organizasyonun o andaki ve gelecekteki personel ihtiyacı saptanıp gereksiz zaman ve para harcamalarından kaçınılabılır.<sup>152</sup>

---

<sup>148</sup> C. M. Khoong, "An Integrated System Framework and Analysis Methodology For Manpower Planning", *International Journal of Manpower*, C.17, S.1, (1996), s.26-27.

<sup>149</sup> Aynı, s.26.

<sup>150</sup> R. S. Schuler ve J.W. Walker, "Human Resource Strategy:Focusing on Issues and Actions" *Organizational Dynamics*, (Yaz 1990), s.4.

<sup>151</sup> M. Palmer ve K. T. Winters, *Fundamentals of Human Resources*, (Çev: Doğan Şahiner), (İstanbul. Rota Yay., 1993.), s.31.

<sup>152</sup> Aynı, s.32.

İşgücü planlaması faaliyetinin sonucunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip, gerekli sayıda personeli gereken zamanda sağlayacak hareket programının hazırlanması amaçlanır.<sup>153</sup> İşgücü planlaması insanlar, işler, zaman ve para bileşenleri üzerine kurulmuş dinamik ve devamlı bir süreçtir. İşgücü planlama, personel ihtiyacının tahmini, personel arzının değerlendirilmesi ve arz ve talebin personelle ilişkili çeşitli programlar doğrultusunda bağdaştırılmasıdır.<sup>154</sup>

**Tablo 3. İşgücü Planlamasında Kullanılan Teknikler ve Amaçları**

İŞGÜCÜ PLANLAMA TEKNİKLERİ	Oranları (%)	
	İşgücü Arzı	İşgücü Talebi
Yükseltim Planlama	67	65
Yöneticilerin tahmin edilmesi	49	70
İstatistiki olmayan yöntemler	27	38
Bilgisayarla simulasyon	12	18
Personel Envanteri	67	0
Regresyon analizi	8	9
Trend analizi	6	12
Canlandırma modeli	9	0
Markow modeli	6	0
Üretim araştırma teknikleri	5	0
Delfi tekniği	0	3
İŞGÜCÜ PLANLAMASININ KULLANILMA NEDENLERİ	Oran (%)	
Eğitim geliştirme	78	
Personel açıklarının önleme	73	
Karar vermeye destek bilgi	73	
Yasal gereklilikler	64	
Bütçeler	62	
Kariyer planlama	60	
Dışarıdan eleman sağlamanın maliyetinden kaçınma	31	
Demografik değişiklikleri tahmin	28	
İşten çıkarmaları önleme	21	
İçsel yaş dağılımlarını düzenleme	11	

J. B. Miner ve D. P. Crane, *Human Resource Management: The Strategic Perspective*, (New York: Harper Collins College Pub., 1995), s.160.

Miner ve Crane'de yer alan işgücü planlamasının nasıl ve neden yapıldığına yönelik olarak yapılan araştırmanın sonuçları Tablo 3 de ayrıntılarıyla görülmektedir.

<sup>153</sup> C. M. Khoong, "Some Optimization Models For Manpower Planning", *Information Knowledge and Systems Management*, C.1, S.2, (1999), s.159.; Z. Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000), s.28.; Schuler, a.g.e., s.110.

Yükseltim planlama, yöneticilerin tahmin edilmesi, istatistiki olmayan yöntemlerin kullanılması, bilgisayarla simulasyon, personel envanteri, istatistiki teknikler, canlandırma modeli, markow modeli, üretim araştırma teknikleri ve delfi tekniği işgücü planlamasında kullanılan teknikler olarak ortaya çıkmıştır. Bu teknikler kullanılarak yapılan işgücü planlama ise, eğitim ve geliştirme , personel açıklarının önlenmesi, karar vermeye destek, yasal gereksinimler, bütçelerin hazırlanması, kariyer planlama, demografik değişiklikleri planlama, işten çıkarmaları önleme ve içsel yaş dağılımlarını düzenleme amaçlı yapıldığı ortaya çıkmıştır.<sup>155</sup>

## 2. İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ KULLANIMI

İşgücü planlaması işletmenin amaçlarını yerine getirmek için, organizasyondaki karar vericilere bilgi sağlanmalıdır. İşgücü planlaması için gerekli veriler, toplanmalı, organize edilmeli, sentezi yapılmalı ve istenilen biçimde, zamanda ve etkili bir biçimde üretilmelidir. İşgücü planlama süreci gelecekteki personel ihtiyacının organizasyon büyüklüğüne, temel iş gruplarının gerektirdiği becerilere ve bütünsel olarak organizasyonel ihtiyaçlara göre tanımlanması, analiz ve uygulamayı kolaylaştırmak için işgücüne ilişkin verilerin diğer karar destek sistemlerine girdi oluşturabilecek biçimde düzenlenmesi gerekmektedir.<sup>156</sup>

Başarılı bir insan kaynakları yönetimi için iyi bir işgücü planlamasına ihtiyaç vardır.<sup>157</sup> Çağdaş işgücü planlaması kaçınılmaz olarak bilgisayar desteğine gereksinim duyar. İşgücü planlama konusu pek çok değişkeni içerir ve işletmeler bu karmaşık

---

<sup>154</sup> T. L. Leap ve M. D. Crino, **Personnel and Human Resources Management**, (New York: Mac Millan Pub. Comp.,1989), s.162.

<sup>155</sup> J. B. Miner ve D. P. Crane, **Human Resource Management: The Strategic Perspective**, (New York: Harper Collins College Pub., 1995), s.160.

<sup>156</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.30.

<sup>157</sup> W. B. Werther ve K. Davis, **Human Resource and Personnel Management**, (New York: McGraw- Hill Inc.,1993), s.165.

modelleri manuel olarak yapmak çok güçtür. Bilgisayar desteği ile gerçekleştirilen işgücü planlaması işletmelere aşağıdaki faydaları sağlayacaktır.

- İnsan kaynağının etkinliğini artırmak,
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek,
- Yeni personel sağlanmasında ekonomiyi sağlamak,
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin, personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak,
- Personel bulma seçme, kariyer planlama gibi diğer insan kaynakları faaliyetleri arasında koordinasyonu sağlamaktır.<sup>158</sup>

### **2.1. İşgücü Planlamasının Gelişiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Rolü**

İnsan kaynakları bilgi sistemi destekli işgücü planlama faaliyeti 1960 lı yıllarda görülmeye başlamıştır. O dönemlerde, işgücü planlaması bir dereceye kadar basit istatistiksel gereksinimlere sahipti. İnsan kaynakları bölümleri, işgücü kararlarında cinsiyeti, ırk ve diğer sosyal faktörleri az çok dikkat etmekteydiler. Ücret ve yardımlar bir dereceye kadar basitti. Böylece makul istatistiksel beceriye sahip olanlar işgücü planlaması yapıyorlardı. İnsan kaynakları, kariyer planlama örgütsel tasarım ve yeniden yapılanma, dönüşüm ve yükseltim analizi gibi konularla genişleyerek daha karmaşık bir hal aldı.<sup>159</sup>

İnsan kaynakları fonksiyonun bölünmesiyle yönetim, işgücü planlama uygulamalarını operasyonel araştırma personeli ve istatistikçilere havale etmiştir. Bu uzmanlar iyi istatistik bilmelerine karşın, insan kaynakları konu ve prosedürlerinden pek anlamamaktaydılar. Bu durum insan kaynakları bölümünü pek tatmin etmiyordu.

---

<sup>158</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.29; Werher ve Davis, a.g.e., s.167.

<sup>159</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s. 551.

Bilgisayarlı planlamanın artan biçimde yaygın olmaya başladığı 1970'lerin ortalarında Fortune 500 deki işletmelerin 1/3 ü işgücü planlamasını başarıyla uygulamaktaydı. 1985 ler boyunca tüm işletmelerin yarısından azı ileri tekniklere sahip işgücü planlama fonksiyonuna sahipti. Günümüzde ise, şirket gelişimine ve stratejik planlara yardımcı olmak için çok küçük işletmeler hariç tüm işletmelerde işgücü planlaması yapılmaktadır. Bu gelişme, işgücü planlama uygulamalarında bilgisayar destekli sistemlerin kullanımını artırmıştır. İşgücü planlamasının; yükseltim planlama ve organizasyon tasarımı gibi özel konularını ise az sayıda sistem desteklemektedir.<sup>160</sup>

## 2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemine Dayalı İşgücü Planlamasının Önemi

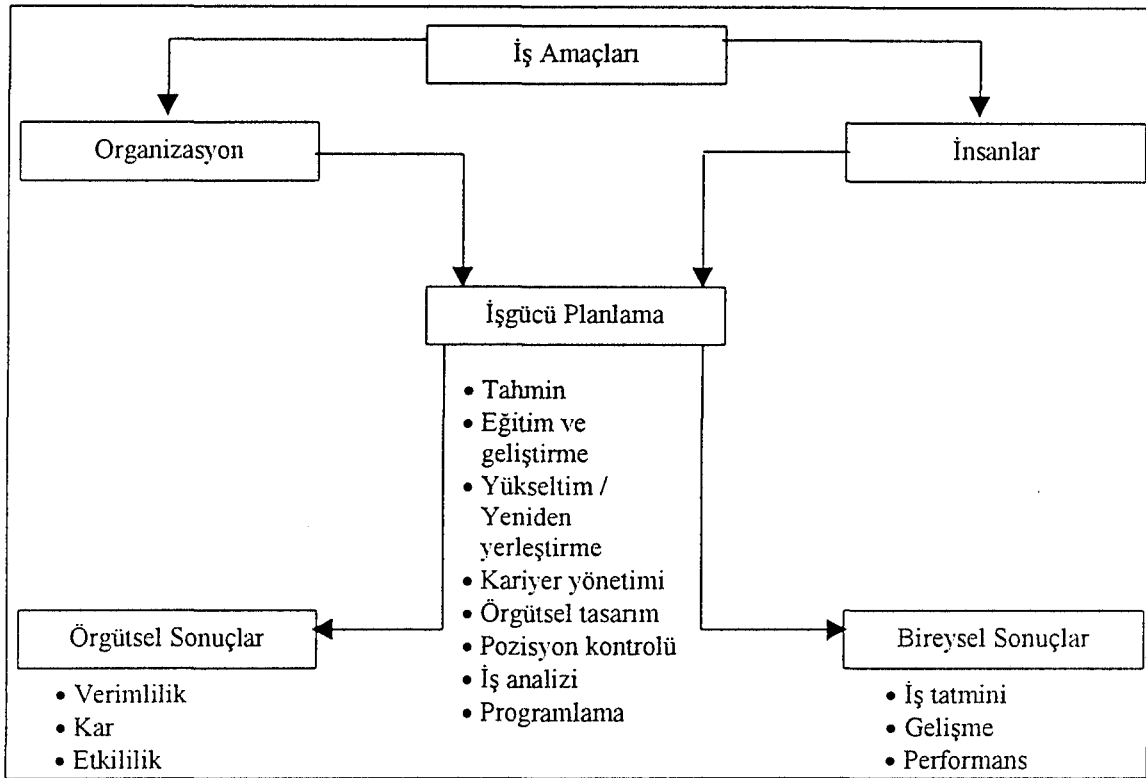
İşgücü planlama faaliyeti genellikle insan kaynakları bilgi sistemine çok az yada hiç veri eklenmesine neden olmaz. Yani, gelişmiş bir insan kaynakları bilgi sistemi veri tabanı ile işgücü planlama faaliyetinin tam anlamıyla yapılması mümkün olabilir. İşgücü planlamasının en önemli yönü, organizasyonun gereksinmesi ile mevcut personelin birbiriyle karşılaştırılmasını içermesidir. İşgücü planlaması faaliyetinde insan kaynakları bilgi sistemi kullanımı;

- işletmelerin değişimi etkili yönetmelerini,
- stratejik planların doğruluğunun artmasını,
- gelişmiş insan kaynakları fonksiyonlarının oluşmasını,
- örgütsel ve bireysel sonuçlarda arzulanan yere varılmasını ve işletmeyle ilgili çeşitli konularda alınacak kararlara destek olunmasını sağlayacaktır.

Şekil 4' de görüldüğü gibi işgücü planlama uygulamaları, bu karşılaştırma sürecinde bir link konumundadır. İşgücü planlaması sonucu örgüt, verimlilik, kar, etkililik gibi faydalar sağlarken, personel de iş tatmini, gelişme ve performans gibi faydalar sağlayacaktır.

---

<sup>160</sup> Aynı, s.552.

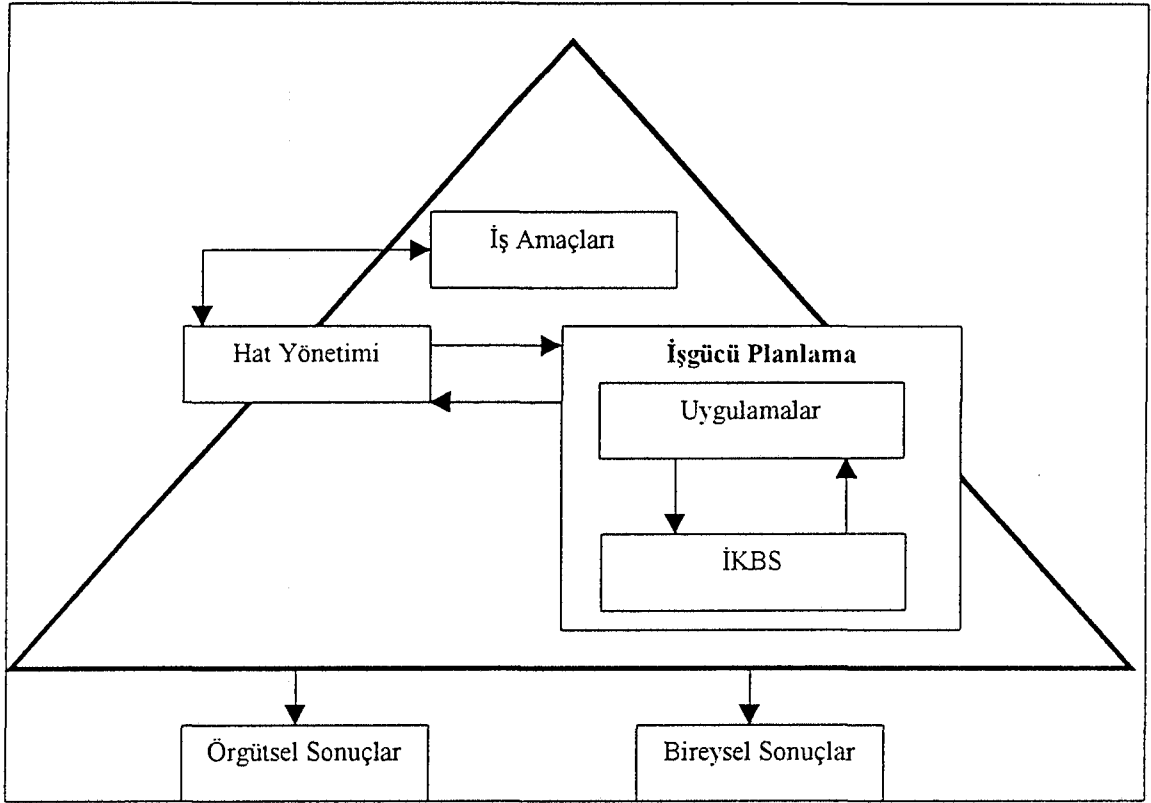


**Şekil 4. İşgücü Planlamasının Konumu**

A. L. Lederer, *Handbook of Human Resource Information Systems*, (Boston: Warren, Gorham & Lamont Inc., 1991), s.25.5.

Günümüzün dinamik iş çevresinde, gelecek için yaşamsal anahtar faktör, değişimin etkili yönetimidir. İş çevresini ve personel envanterini anlayabilme daha iyi yönetsel kararlar verilmesine yardımcı olacaktır. Organizasyonlar, değişimi etkili yönetebilmek için, amaçlara cevap verebilen insan kaynakları bilgi sistemine ve insan kaynakları bilgi sistemi destekli işgücü planlaması faaliyetlerine sahip olmalı ve bu konularda tecrübesini arttırmalıdır. İşgücü planlaması, insan kaynakları bilgi sistemini, iş döngüsü için gerekli bir destek olarak kullanır. Şekil 5 iş döngüsü içinde insan kaynakları bilgi sistemi destekli işgücü planlamasını göstermektedir. İşgücü planlaması, insan kaynakları bilgi sistemini, kararları desteklemek için gerekli verinin geçerli, ulaşılabilir ve bütünlük olarak kurulması ve sürdürülmesinde kullanır.<sup>161</sup>

<sup>161</sup> Lederer, a.g.e., s.25.5.



**Şekil 5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Destekli İşgücü Planlaması**

A. L. Lederer, *Handbook of Human Resource Information Systems*, (Boston: Warren, Gorham & Lamont Inc., 1991), s.25.6.

Bir organizasyondaki karar destek faaliyeti için gerekli, işe yarar ve geniş insan kaynakları verisi işgücü planlama uygulamalarının başarısını yönlendirir. Bu yüzden işgücü planlama sürecini desteklemek için insan kaynakları bilgi sisteminden yararlanılmalıdır.

Örgüt çapında bilgi tasarımı geliştirme gereksinimi, yönetime personel envanterinin, çevresel etkilerinin ve yasal gereksinimlerin farkında olmayı sağladığı için kritik bir faktör olmaktadır. Ayrıca, oldukça özel bir konu olan işgücü planlaması için kullanılan veriler farklı konulardaki kararlara destek vermek içinde kullanılabilir olmalıdır. İnsan kaynakları bilgi sistemi, işletmeyle ilgili doğru kararlar vermek için verilerin toplanması, kontrolü ve analizinde kullanılmaktadır. Karar desteği veren



veriler, işgücü planlama uygulamalarını, örnek olarak yükseltim planlama gibi, tamamen destekler. Veri toplama biçimleri, süreç kontrolleri ve analizlerin karmaşıklığı doğrudan organizasyonun yanıtlamak zorunda olduğu sorularla ilişkilidir.<sup>162</sup>

Etkili bir insan kaynakları bilgi sistemi tarafından desteklenen işgücü planlaması fonksiyonu, yöneticilerin insan kaynaklarıyla ilgili doğru kararlar vermesine yardımcı olur. Bu kararlar, işletmenin gelecekte etkili olmasını sağlayacak doğru nitelik ve nicelikteki insanların sağlanması anlamındadır. İşletme kararları, şu andaki ve gelecekteki işgücü talep ve arzının dengelenmesini sağlar. Fonksiyonel bir insan kaynakları bilgi sistemi işgücü planlamasına üç açıdan destek sağlar, bunlar: stratejik planlama, yükseltim planlama ve personel arz / talebinin dengesinin sağlanmasıdır.<sup>163</sup> Ağustos 86 sayılı HR Reporter Dergisinde First Interstate Bank Corp şirketi insan kaynakları bilgi sistemine bakışlarını “*Biz insan kaynakları bilgi sistemini işletmeyi bir arada tutmaya yarayan bir yapıştırıcı gibi görmekteyiz*” biçiminde ifade etmiştir. Gerçekten de insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları uygulamalarının desteklenmesinde arka planda yer alan bir eleman gibi görünebilir. Ancak nasıl dekorsuz bir tiyatro oyununun, seyirciye bir şey ifade etmesi imkansızsa, insan kaynakları bilgi sistemi olmadan insan kaynakları faaliyetlerinin etkin biçimde yönetilmesi de imkansızdır.

İşgücü planlama uygulamalarının karmaşıklığı ve gelişmişliği doğrudan insan kaynakları bilgi sisteminin gelişmişliğine bağlıdır. İşgücü planlama uygulamalarının başarısı da , insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilen tam ve yerinde bilgiye bağlıdır. Planlama uygulamalarında her zaman insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilecek bilgilere ihtiyaç vardır. Örnek olarak, toplanan personel dönüşüm oranları, organizasyonun gelecekte farklı alanlardaki personel talebinin tahmini için kullanılır. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, sadece ayrılanların sayısını değil iş tiplerini ve boş alanlar için gerekli becerilerle ilgili verilere de sahip olduğu için yol göstericidir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, arzulanan örgütsel ve bireysel sonuçların başarılmasında

---

<sup>162</sup> Aynı, s.25.5.

<sup>163</sup> Ramphon ve Diğerleri, a.g.e., s.41.

işgücü planlaması ile işletme planlarının süreçlerin bütünleştirilmesinde önemli role sahiptir. Bir organizasyonun insan kaynakları bilgi sistemindeki veriler, karar destek gereksiniminin düzeyini ve tipini ortaya koyar.<sup>164</sup>

İşgücü planlamasının insan kaynağı bilgi sistemi desteği ile yapılması işe alma, işten çıkarma, eğitim, yükseltim gibi faaliyetlerin daha etkili bir biçimde yapılmasını sağlar. İnsan kaynakları bilgi sistemi destekli işgücü planlamasının işletmeye kar etkisi yapacağı açıktır. Çoğu işletme yöneticisi bu üstünlüğü hızlı gelişme, değişme yada küçülme dönemlerinde daha rahat değerlendirebilecektir.<sup>165</sup>

### 3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ İÇİNDE İŞGÜCÜ PLANLAMA SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI

İnsan kaynakları bölümleri, işgücü planlama ihtiyaçlarını yönlendiren özel fonksiyonlar oluşturmaktadırlar. Bazen bu fonksiyon, sadece çalışan mevcudunun yansıtılmasını yada personel faaliyetlerinin planlanması gibi faaliyet planlamasını ifade eder. Bazen de insan kaynaklarından çok, doğrudan stratejik planlama fonksiyonuna, stratejik karar verme için bilgi sağlayarak yardımcı olur. Eğer işgücü planlaması strateji merkezliyse, diğer insan kaynakları fonksiyonları kendi operasyonel tahmin ve planlarını yapmak ve insan kaynakları personeline ihtiyaçları doğrultusunda rehber olmak için basit tablolar ve tahmin yazılımları kullanabilir. Bazen de insan kaynakları bölümü, her fonksiyonun planlama gereksinimleri üzerinden merkezi planlama yapabilir. İşletmeler diğer insan kaynakları fonksiyonlarında planlamanın gerektirdiği bilgisayar kullanımı ve istatistiksel becerilerde eksiklik varsa bu alternatifini seçebilirler. İşgücü planlama ihtiyaçları karşısında insan kaynakları faaliyeti oldukça karmaşıktır. Bu personel sağlama, ücret planlama, yardım planlama, eğitim ve geliştirme ve emeklilik planlarını içerir. Diğer planlama ihtiyaçları ise, organizasyonun büyüklüğüne

<sup>164</sup> Lederer, a.g.e., s.25.6.

<sup>165</sup> W. I. Travis, "How to Justify a HRIS", *Personnel Journal*, (Şubat 1988), s.85-86; Lederer, a.g.e., s.7.6.

ve organizasyonun hızına göre periyodik olarak artabilir. Yükseltim planlamayı işgücü planlamanın içersinde ele almak, bu faaliyet arza ve talebe bağlı bulunduğu için doğrudur. Organizasyon tasarımı, işgücü planlamasının sorumluluk alanındadır ve insan kaynakları bilgi sistemiyle yakından ilişkisi vardır.<sup>166</sup> Sistemde yer alan bilgiler organizasyon yapısını otomatik olarak biçimlendirilmesini sağlamaktadır.

Günümüzde, işgücü planlama süreci bilgisayarlar tarafından değişik senaryolar oluşturularak gerçekleştirilmektedir. İşgücü planlamasının otomatik olarak yapılması, kısa süre içinde ve farklı durumlara yönelik olarak ihtiyaç duyulacak işgücünün sayı ve niteliğinin ortaya konmasını ve karşılaştırılabilmesini sağlayacaktır. Gelişmiş bir işgücü planlama sisteminin temelinde, bilgisayarla modelleme bulunmaktadır. Bir model değişkenler arasındaki ilişkileri yada ilişki gruplarını içermektedir. Model programı, verileri gelecekte mümkün olabilecek farklı olaylara benzeterek matematiksel olarak işlemlerini sağlar. Modelleme, simülasyon ve manipülasyon kavramları gelişmiş bir insan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulmasında sıklıkla kullanılan kavramlardır. Modelleme analiz ve deneyim ilişkisinin kurulduğu süreci ifade eder. Modelin bağımsız değişkenler grubuyla yada girdilerle çalıştırılmasını yada modelin bağımlı değişkenler yada çıktılar üzerindeki etkisini belirleme simülasyondur, parametre ve değişkenlerin elden geçirilmesi manipülasyonu ifade eder. Bu, değişkenlerin veri projeksiyonlarının sonuçlarını nasıl etkilediğinin incelenmesi anlamında değildir.<sup>167</sup>

### 3.1. İşgücü Planlama Sisteminin Belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyonu ve iş çevresinde nü tür güçlerin etkili olduğunun ortaya koyulduğu model kurma süreciyle başlamalıdır. Planlama ekibi, işgücü planlama ve tahmin için uygun bilgisayar uzmanlarını ve kaynaklarının çeşitlerini belirlemelidir. Ne tür rapor ve çıktılar istendiğini ve gelecekte muhtemel gereksinmelerin ve kaynakların neler olacağı konularında ortak kararlara varmalıdır.

<sup>166</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.556.

<sup>167</sup> Aynı, s.557.

Geleceği etkileyecek ne kadar faktör olduğunu yada farklı faktörlerin göreceli önemini belirlemeye çalışmalıdır.

Bu faktörlere dayanarak, işgücü planlamasını yapanlar kullanılacak en iyi model tipini belirlemek için sistem tasarımcılarıyla birlikte çalışabilirler. Veri gereksiniminin çeşitlendirilebilmesi için işgücü planlama ekibi normalde kullanacağı modelin seçiminden sonra veri toplamaya başlayabilecektir. Planlamacılar işgücü tahminini, arz ve talep olarak iki biçimde ele almaktadırlar. Planlamanın her iki yönü de iç ve dış etkilere sahiptir. Arz ve talep tahmini; örgüt politikaları, yönetimin kalitesi, terfi fırsatları ve ücret düzeyi gibi iç faktörlerden yada işgücü piyasası talebi, yerel ekonomik durum ve rekabet gibi dış faktörlerden etkilenmektedir. Arz ve talep her iki tahminde de benzer veriler, matrisler ve teknikler kullanılır. İşgücü planlaması işi, organizasyonun toplam personel ihtiyacı (talep tahmini)ve tahmin edilen ihtiyacı karşılayabilecek personelin (arz tahmini) sağlanmasıdır.<sup>168</sup>

İşgücü planlaması için farklı modeller belirlenebilir. Özellikle işgücü planlamasına yönelik olarak kullanılan modeller söz konusudur. Ağ akışı modeli, Yenileme modeli, Markow modeli, Cohort modeli bunlardan en önemlileridir.<sup>169</sup>

#### **i) Ağ akış (network flow) modeli**

Bu model bireysel kariyer tahminlerini inceler, daha sonra gelecekte muhtemel iş hareketlerini tahmin eder. Model; işlere, pozisyonlara, meslek gruplarına ve beceri gruplarına göre oluşturulmuş tarihsel verilere ihtiyaç duyar ve karmaşık what-if analizlerine olanak verir. Ağ akış modeli, bireysel kariyer yolları tahminlerine göre yönlendirilmesine rağmen, transferler, yükselme sonucu yeni işe almalar ve farklı sebeplerden ayrılmalar gibi giriş çıkış faktörlerini de içermektedir. Özellikle Amerika Birleşik Devletlerinde işletmelerin en çok kullandığı ve doğru sonuçlar verdiği düşünülen bir modeldir. Çalışanların bireysel kariyer yollarını rahatlıkla tahmin edebilmeleri durumlarda bu model daha sonuçlar vermektedir.

---

<sup>168</sup> Aynı, s.558.

<sup>169</sup> Aynı, s.558.

### ii) Yenileştirme (Renewal) modeli

İş gruplarının, bireylerden organizasyonun tümüne doğru bir akış biçiminde bir taslağının hazırlanmasıdır. Bu model, personel sayısının çok fazla olduğu, tahmin edilebilir kariyer yollarının bulunduğu, homojen grupların yer aldığı işletmelerde iyi sonuçlar vermektedir.

### iii) Markow modeli

Markow modeli durağan örgütlerdeki tahmin edilebilen doğrusal kariyer yollarını belirler. Bu modelde personelin organizasyon dışındaki çalışma yaşamının aynı kalacağını varsaymaktadır. Organizasyon boyunca personelin yeniden yerleştirmelerle sağlanacağı temeli üzerine kurulmuştur.

### iv) Cohort modeli

İşletme tarafından yaklaşık olarak aynı zamanda işe alınan personel gruplarının takip edilmesi üzerine kurulu bir modeldir. Bu personellerin işe girişlerinden ayrılmalarına kadar işletme içindeki kayıpları ve değişikliklerinin modelini oluşturur. Tüm bölümler yada iş fonksiyonlarında oluşan personel devir oranlarına göre işgücü planlarını yapan bir modeldir.

Güçlü bilgisayar programları profesyonellerin tahminlerinin doğruluğunda artış sağlayacaktır. Fakat iyi kurulmuş uygulamalar bile organizasyonla ilgili kararlarda riski ve belirsizliği yok edemezler. Planlamacılar, tahminlerin olasılıksal olduğunu unutmamalıdır. Gelecekle ilgili durumlar yaklaşık olarak tahmin edilebilir ancak kesinliği sağlayacak değerlere ulaşmak çok zordur.<sup>170</sup>

---

<sup>170</sup> Aynı, s.558

### 3.2. İşgücü Planlama Sisteminin Bilgisayar Ortamında Kurulması

Modül, veri ve matematiksel kuralların kombinasyonu olan bir yazılımdır. İşgücü planlaması ve tahmin sistemleri pekçok özel karaktere sahip olmasına rağmen genel bir işgücü planlama paketi oluşturulabilir. Bu paketler genellikle standart tablolama paketleriyle işe başlarlar. Bunun için sistemi kuranlar, sistem paketinde bulunmasa bile matematiksel hesaplamaları yapacak istatistik programların pakete eklenmesini isterler. Bir işgücü planlaması modülü çok sayıda veri dosyası içermektedir. Bu dosyaların çoğu matris biçiminde oluşturulur ve aşağıdaki unsurları içermektedir.

- Başlangıç personel sayısı
- Ayrılma oranı
- Büyüme oranı
- Terfi (yükselme) durumu
- İşletme personel sayısını ve kombinasyonunun etkileyecek diğer değişkenler yada veriler

Pek çok işgücü planlama modülü oldukça basittir ve önemli olan verinin modelin neresinde bulunması gerektiğinin bilinmesidir. Matrislerde bulunan sütun ve kolonların etkili gösterimi, dış çevre faktörlerinin etkisinin belirlenmesi ve değişkenlerin değer ve ağırlıklarının saptanmasıyla mümkün olacaktır.

Bir modül oluşturulduğunda planlamacılar, genellikle küçük veri örnekleriyle işe başlarlar. Bilgisayar yardımıyla yapılan tahmin aynı anda elle planlamacılar tarafından yapılır. Tasarımcılar ve potansiyel kullanıcılar bu iki tahmin sürecini ve sonuçlarını karşılaştırarak değerlendirmelidir. Bu sayede modülün geçerliliği sağlanmış olacaktır. Bilgisayarla yapılacak büyük çaplı tahminlerin doğruluğu ancak bu şekilde kontrol edilebilecektir.<sup>171</sup>

---

<sup>171</sup> Aynı, s.562.

### 3.3. İşgücü Planlama Sistemin Faaliyete Geçirilmesi

Bilgisayarlı planlama sürecinin başlangıcı, yani insan kaynakları bilgi sisteminde işgücü planlama sisteminin kullanılmaya başlanması, oluşturulan matris dosyalarından birinin açılmasıyla başlar. Kullanıcı matristeki satır ve sütunlara veri girişinde bulunarak her bir hücreyi değiştirebilir. Her hücre oran yada rakam olarak bir değeri ifade eder. Bu değerler genellikle personel sayısı ile ilişkilidir. Örnek olarak, kullanıcı ekonomik durgunluk durumunu düşünerek değiştirmek isteyebilir. Kullanıcı dosyayı açıp istediği durumlarla ilgili değişikliği yaptığında tüm dosyalar tahmin için hazır duruma gelecektir. Bundan sonraki adım menüden tahmin yapılmasını sağlayacak seçeneğin seçilmesine gelir. Yapılan tahmin insan kaynakları fonksiyonunun tüm alanlarıyla ilişkili olacaktır. Personel dönüşümü, emeklilikler, yükselmeler, eğitim programları bu tahmin sonucunda gerçekleştirilecektir.

Kullanıcı yapılacak olan tahminin geçerlilik süresini de programdan seçebilmelidir. Program hesaplamaları yaparken gerekli olduğu takdirde istatistiki programları da kullanacaktır. Hesaplama bittikten sonra sistem sonuçları ekranda gösterecektir, sonuçların rapor halinde alınmasından önce kullanıcı tarafından ekrandan incelenmesi de faydalı olacaktır.

Planlamacılar gelecekle ilgili senaryo analizlerin içeren bir dizi What if analizi yaratmalıdır. Biraz öncede belirtildiği gibi kullanıcı ilk olarak matrisleri oluşturacak, sonra tahmin yapacak daha sonra bir yada iki değişkeni değiştirerek bir başka tahmin yapacaktır. Sonuçların karşılaştırılması gelecekle ilgili muhtemel senaryoların oluşturulmasını sağlayacaktır. What if analizi senaryo oluşturulmasıyla aynı anlamda ele alınmaktadır.<sup>172</sup>

İyi tasarlanmış bir program, kullanıcıyı istenen hesaplamalarla ilgili hatalar ve sınırlılıklar konusunda uyarmalıdır. Çoğu insan kaynakları fonksiyonlarıyla karşılaştırıldığında işgücü planlama modülü çok az rapora sahip olmasına karşılık çok

---

<sup>172</sup> Aynı, s.563.

fazla hesaplamayı gerçekleştirmektedir.<sup>173</sup> Belirlenip, kurulup, faaliyete geçirilmesiyle çalışan işgücü planlama sisteminin girdi, süreç, çıktı bileşenleri bir sonraki aşamada ayrıntılarıyla incelenecektir.

#### 4. İŞGÜCÜ PLANLAMA SİSTEMİNİN BİLEŞENLERİ

İşgücü planlama faaliyeti, insan kaynakları bilgi sistemi üzerinde işleyen bir işgücü planlama sistemi oluşturularak gerçekleştirilebileceği gibi, işgücü planlama sürecinde insan kaynakları bilgi sistemi desteği alarak da gerçekleştirilebilir. Bu destek, planlama için gerekli bilgilerin insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilmesi ve planlamayla ilgili raporların insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilen bu veriler doğrultusunda hazırlanması anlamındadır. İster işgücü planlama için bir alt sistem kurulsun ister işgücü planlama faaliyeti için gerekli bilgiler insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilsin işgücü planlaması için gerekli bilgiler işgücü planlama sürecinden geçtikten sonra raporlar oluşturulmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi insan kaynakları yönetimini destekleyen bir kavramdır. İşletmenin karşılaşacağı personel ihtiyacının planlanması, personelin potansiyelinin geliştirilmesi, personel politika ve programlarının kontrolü konularında destek sağlar. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, işletmenin insan kaynaklarının etkili ve etkin kullanımının sağlanması olduğuna göre insan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla bu amacını yerine getirebilecektir.<sup>174</sup>

İnsan kaynakları konusunda gelecekte çıkacak ihtiyaçlarla ilgili planlar, mevcut ve daha sonra ihtiyaç duyulacak elemanların sayısını ve niteliklerini belirlemeyi gerektirir. Bu görev iki aşamada gerçekleştirilebilir. Bu aşamalar:<sup>175</sup>

---

<sup>173</sup> Aynı, s.564.

<sup>174</sup> Obrein, a.g.e., s.250.

<sup>175</sup> Palmer ve Winters, a.g.e., s.41.



- Organizasyonun belli bir zaman içindeki eleman ihtiyacının tahmin edilmesi,
- Eldeki elemanların bu ihtiyacı karşılama kapasitesinin analiz edilmesidir.

Bu iki aşamanın karşılaştırılması planın kapsadığı dönem boyunca yöneticileri yönlendirecektir. Eleman alınması, personelde azaltmaya gidilmesi, eğitim geliştirme programları konularında verilecek kararlar bu iki durumun karşılaştırılması sonucunda verilecek kararlarla gerçekleşecektir.

İşgücü planlarının başlıca kullanım yeri organizasyonun amaçlarına ulaşması için gelecekte gereksinim duyacağı personelin bulunmasıdır. Eleman ihtiyacının belirlenmesinde, organizasyonun amaçları temel oluşturur. Tahminde bulunurken işgücü arz ve talebini etkileyen ve gelecekte etkileyecek faktörlerin anlaşılması gerekmektedir. Bir kısım faktörlerin kontrolü organizasyonun elinde değildir ve önceden tahmini oldukça güçtür. İyi bir tahmin faktörlerde çıkacak kaymaların ve bunların insan kaynakları ihtiyacı üzerindeki etkilerinin olabildiğince önceden görülmesiyle yapılabilir.<sup>176</sup>

Çalışma, Tablo 4 de görüldüğü gibi işgücü planlama sürecini sistem yaklaşımı çerçevesinde ele almaktadır. İşgücü planlamasının girdileri, insan kaynakları bilgi sistemi veri tabanından elde edilmektedir. Bu bilgiler ışığı altında yapılan tüm çalışmalardan oluşan bilgiler sisteme girilerek, sistemin işgücü planlamasıyla ilgili raporları oluşturması sağlanmaktadır.

Sürekli değişen organizasyonlarda, personel dönüşüm oranları, emeklilikler, işten çıkarmalar, yükseltmeler gibi tarihsel veriler, küçülme, büyüme, beceri açığı gibi konularda tahminlerde bulunulmasında güçlükler doğmasına neden olacaktır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin tarihsel verileri ile çevresel verileri kullanan bir işgücü planlaması sistemi, örgütsel değişmelerin muhtemel etkisinin çerçevesini rahatlıkla yansıtabilen oldukça doğru tahminler yapabilir.

---

<sup>176</sup> Aynı, s.41.

Tablo 4. İşgücü Planlamasının Girdileri ve Çıktıları

Girdiler	Talep Tahmini	Arz Tahmini	Personel Bilgisi
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimdeki tüm pozisyonlar için gerekli olan personel sayısı nedir?</li> <li>Her birim için anahtar pozisyonlar nelerdir?</li> <li>İnsan kaynakları nerede, ne zaman, hangi bilgi ve beceride gereksinim duyuluyor?</li> <li>Planlanan değişiklikler neler?</li> </ul> <p>(İKBS de yer alan iş analizi bilgileri, devir oranı bilgileri gibi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genel istatistik tablo nedir?(Mevcut personel sayısı)</li> <li>Tahmin edilen açıklar neler?</li> <li>Mevcut bulunan ve/veya temin edilebilecek personel kaynakları neler?</li> </ul> <p>(İKBS 'de, iş profilleri ve kariyer yolları kullanılarak ulaşılacak kaynaklar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Şu andaki personelin performansı ne kadar iyi?</li> <li>İlgiler, beceriler, güçlü yanları gösteren geliştirme planları neler?</li> <li>Değerlendirme sonuçları neler?</li> </ul> <p>(İKBS' de yer alan Performans, eğitim bilgileri)</p>
İşlem	<p>Yönetmel görüşmeler İşgücü planlarının hazırlanması Geribildirim gerçeleşmesi</p>		
Çıktılar	<p>İşgücü planları (Arz ve Talebin Karşılaştırılması) Yükseltim planları (İKBS tarafından oluşturulan raporlar)</p>		

G. M. Rampton ve Diğerleri, **Human Resource Management Systems: A Practical Approach**, 2.ed., (Ontario: Carswell Thomson Professional Publishing, 1999), s.41.

#### 4.1. İşgücü Planlama Sisteminin Girdileri

Bilgi, karar almanın vazgeçilmez unsurudur. Doğru, okunabilir, uygun bilgi daha iyi kararların alınmasına yardımcı olur. İşgücü planlamasıyla ilgili bilgiler insan kaynakları yönetiminin ve üst yönetimin işletmeyle ilgili alacağı kararlarda vazgeçilmez bir öneme sahiptir.<sup>177</sup> Etkili bir işgücü planlamasının yapılması karar sürecinde kullanılacak bilginin miktar ve kalitesine bağlıdır. Bu ise, mevcut bilgilerin ayrıntılı olarak incelenmesini ve geçerli bilgilere gelecekte nasıl ulaşılacağı düşünülmesini

<sup>177</sup> G. Stainer, **Manpower Planning: The Management of Human Resources**, (London: William Heinemann Ltd.,1971.), s.47.

gerektirir. Bu bilgilerin toplanması ve saklanması ise kesinlikle ana faaliyetlerden biri olmalıdır.<sup>178</sup>

Bu bilgilerin düzenlenmiş bir insan kaynakları bilgi sisteminden gelmesi, güvenilir olması ve kullanıma hazır biçimde işlenmiş olması gerekmektedir. İşgücü planlamasında yapılan tahminlerin isabetliğini sağlamak için gerekli bilgi türleri ve düzeyleri Tablo5' de gösterilmektedir.

**Tablo 5. İşgücü Planlama Bilgilerinin Düzeyleri**

STRATEJİK ÖNEMİ OLAN BİLGİLER	GENEL ORGANİZASYONEL BİLGİLER	İŞGÜCÜ PLANLAMA İÇİN GEREKLİ SPESİFİK BİLGİLER
Ürün Karması	Organizasyon Yapısı	İş analizi
Müşteri Karması	Bilgi akışı	Eylem Planları ve Programlar
Rekabet Koşulları	Faaliyet Bütçeleri	Beceri Envanterleri
Pazarın Coğrafi Sınırları	Fonksiyonların amaçları	Uygun Eğitim ve Geliştirme Programları
	Üretim şemaları	İşgören Bulma Kaynakları
	Dağıtım Kanalları	İşgücü Piyasası Analizleri
	Satış Bölgeleri	Ücret Programları
	Üretim Süreçleri	Eşit İş Fırsatları Yaratılması ili ilgili Kanuni Zorunluluklar
	Teknoloji Düzeyi	Emeklilik Planları
	Planlama Dönemleri	Personel Dönüşüm Oranı Verileri

T. L Leap ve M. D. Crino, *Personnel and Human Resources Management*, (New York: Mac Millan Pub. Comp.,1989), s.162.

Personel bilgilerinin bir kısmı işgücü planlaması bakımından özellikle önemlidir.

Bunlardan genel kapsamlı olanlar;

- İnsan kaynakları pazar bilgileri
- İşletmenin kadrolama politikalarına yön veren bilgiler
- İşletmede çalışan personelin becerilerini yansıtan bilgiler
- Personelin tutum, davranış, tavır ve morallerini gösteren veriler
- Personelin devamsızlığını ve işe geç gelmesi ile ilgili bilgiler
- İnsan gücü maliyetleri ve bütçe bilgileridir.<sup>179</sup>

<sup>178</sup> Aynı, s.36.

Tahmin modelleri, işgücü planlama fonksiyonlarını, örnek olarak eğitim geliştirme, personel bulma gibi, desteklemek için kullanılır. İnsan kaynakları bilgi sistemi destekli işgücü planlamanın amacı, yönetime, mevcut ve gelecekteki işgücü arzının yetenekleri, personel bulma, eğitim, kariyer ve yedek planlama, organizasyon iş dizaynı konularını belirlemeye destek olmaktır. Kullanılan model tipine yada planlanan zaman çerçevesine bakmaksızın işgücü planlama faaliyeti, işletmenin tavrına ve temel insan kaynakları bilgi sistemi verilerinin kullanımına bağlıdır.<sup>180</sup>

#### 4.1.1. İşgücü Arzının Tahminine Yardımcı Olan Bilgiler

İşgücü arzı ve talebinin belirlenmesine yardımcı olan bilgileri birbirinden kesin sınırlarla ayırmak zor olmasına rağmen işgücü envanteri bilgileri ve dış işgücü pazarı bilgilerini işgücü arzı tahminine yardımcı olan bilgiler olarak sınıflandırabiliriz.

##### i) İşgücü envanteri bilgileri

İnsan kaynaklarıyla ilgili plan yapılırken organizasyondaki elemanların hangi becerilere sahip olduğunun bilinmesi önemlidir. Küçük işletmelerde çalışan kaç eleman olduğu, bu elemanların hangi işleri yaptıkları ve hangi becerilere sahip olduğunu bilmek nispeten kolaydır. Ancak büyük işletmelerde becerilerin dökümünü verecek bir envanter sistemi olmadan bu işleri yapmak oldukça zordur. İşgücü envanteri, elemanlar hakkındaki bilgilerin düzenlenip gerektiğinde incelenmek üzere hazır bulundurulduğu bir arşivdir. Her işletme böyle bir envanter oluşturmak için kendisine gerekli olan bilgilere belirli ölçüde sahiptir. Bu envanter, yöneticilere personelle ilgili konularda olduğu gibi, ürün ve hizmetlerle ilgili konularda da alacakları kararlarda yardımcı olmaktadır. Ayrıca yöneticileri yeni kararlara ve stratejilerde yapılacak değişikliklere yönlendirecektir. Envanterin nerede ve nasıl kullanılacağı içerdiği bilgilerin türüne

<sup>179</sup> B. Aytok, *İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması*, (Ankara, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay No. 115, Kalite Matbaası, 1978), s.109.

<sup>180</sup> Lederer, *a.g.e.*, s.25.15.

bağlıdır. Envanter, her elemanın o andaki görevlerini ve sahip olduğu becerileri içermelidir.<sup>181</sup> İşgücü genel envanteri ve beceri envanteri olmak üzere iki çeşittir.<sup>182</sup>

İşgücü genel envanteri belirli bir dönemde işletmede çalışan iş görenlerin yaş, cinsiyet, eğitim, alınan ücret, kıdem yada statüsüne göre sayılması faaliyetidir. Bu amaçla iş görenlere belirli dönemlerde dağıtılan formlar yardımıyla son duruma ilişkin bilgiler toplanır. Toplanan bilgiler matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle sınıflandırılır.<sup>183</sup>

Kişisel bilgiler yanında, personelin çalışma görgüsü ile ilgili bilgiler; personelin çalıştığı diğer işletmelerin ad ve adresleri, istihdam kronolojisi, askerlik hizmet durumu, çalışma becerileri, yönetim görgüsü, bildiği yabancı diller, özel ilgi ve merakları, sahip olduğu haklar gibi bilgiler de envanter yardımıyla elde edilebilecektir. Bu bilgiler, personelin yükseltilmesi yeni yada özel bir görev verilmesi, personele ödenmekte olan maaşın yada atandığı görevin doğrulanması, işletmenin üretim miktarını yükseltmesi, ve faaliyetlerini yoğunlaştırması bakımından gerek duyduğu insan kaynaklarının değerlendirilmesinde yardımcı olmaktadır.<sup>184</sup>

İşgücü beceri envanteri ise; mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim, deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Beceri envanteri; eğitim, yabancı dil düzeyi, katıldığı hizmet içi eğitimler, iş deneyimi, yaş cinsiyet, kıdem durumu, alınan ödül ve cezalar, bugüne dek çalıştığı işletmeler ve pozisyonlar, ileride üstlenebileceği işler gibi bilgileri içermektedir.<sup>185</sup> Önemli olan nokta işletme için hangi bilgilerin daha gerekli olduğunu bilmektir. İnsan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla bu bilgilerin bir araya getirilmesi ve saklanması kolaylaşmaktadır.<sup>186</sup> EK 3’de insan kaynakları bilgi sisteminde yer alan, personel profilini oluşturan bir ekran ve menüleri görülmektedir.

<sup>181</sup> Palmer ve Winters, a.g.e., s.37.

<sup>182</sup> Geylan, R., **Personel Yönetimi**, (Eskişehir: Birlik Ofset, 1999.), s.38.

<sup>183</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.36.

<sup>184</sup> Aytek, a.g.e., s.110-111.

<sup>185</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.39; Geylan, a.g.e., s. 39.

<sup>186</sup> Yüksel, a.g.e., s.63.

EK 4’de ise insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilen bir personel profil raporu yer almaktadır.

Pek çok işletme yönetici düzeyindeki elemanlar için ek bilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden yöneticiler için de ayrı bir envanter sistemi oluşturulabilir. Yönetici envanterinin oluşturulmasında iki yöntem vardır. Bunlardan ilki, yöneticilerle ilgili performans, güçlü zayıf yönleri gibi ayrıntılı bilginin toplanmasıdır. İkinci yöntemde ise, her yöneticilik konumunun gerekleriyle ilgili bilgiler yer alır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın önemli olan gerekli bilgilerin gerektiği anda elde edilmesidir.<sup>187</sup> Sonuç olarak, bu çalışmalardan elde edilen verilerle mevcut işgücünün profili belirlenir. Mevcut becerilerin ve eksikliklerin belirlenmesi ve gelecekte oluşacak pozisyon boşalmalarının önceden görülmesi ve bu pozisyonları içerden doldurabileceklerin belirlenmesi envanter yardımıyla gerçekleştirilebilir. Kısacası mevcut kaynakların geleceğe yönelik olarak tasarlanması sağlanır.<sup>188</sup>

## ii) Dış işgücü pazarıyla ilgili bilgiler

İnsan kaynakları pazarıyla ilgili bilgiler; makro insan kaynakları bilgilerinden oluşmaktadır ve gelecekteki personel gereksinmesinin karşılanabilme olasılıklarını içermektedir. İşletmenin çalıştığı bölge yada faaliyet alanında yer alan işletmelerdeki insan gücü arz ve talebi, işsizlik durumu ve personelin beceri karışımını gösteren veriler bu grupta yer almaktadır.<sup>189</sup> Gelecekte işletmenin ihtiyacı olabilecek nitelikli personelin tahmininde dış işgücü piyasası verileri önemli bir role sahip olacaktır. İşletme personeli cezbeden işletmeleri, verdikleri ücretleri, ne tür yükselme olanakları sağladıkları gibi bilgileri de yapısında bulunduran bir insan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla işletmeler arası karşılaştırma olanağı elde edip, işletmenin ödüllendirme ve ücret sisteminde düzenlemeler yapabilmektedirler.

<sup>187</sup> Palmer ve Winters, a.g.e., s.40.

<sup>188</sup> Bingöl, a.g.e., s.75.

#### 4.1.2. İşgücü Talebinin Tahminine Yardımcı Olan Bilgiler

İşgücü talebinin tahminine yardımcı olan bilgilerin başında iş analizi bilgileri ve işgücü dönüşüm oranı bilgileri gelmektedir. İşgücü devamsızlık oranı ve dış çevreyle ilgili bilgilerde işgücü talebinin belirlenmesinde etkilidir.

##### i) İş analizi bilgileri

İş analizi, bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışmadır. İş analizleri işgücünün bölümlendirilmesini sağlayan işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır.<sup>190</sup> İş analizi bilgileri belirli biçimlerde düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulmaktadır. İş analizleri sonucu, işin içerdiği görevleri yerine getirebilecek personelde bulunması gereken kişisel özellikler, beceriler, formel ve mesleki eğitim gibi bilgiler işgücü talebinin belirlenmesinde önemli bir role sahip olacaktır.

##### ii) İşgücü devir oranı bilgisi

İşgücü devir oranıyla ilgili bilgiler; personelin işten ayrılma tarihi, nedenleri, iletişim adresi, yapılacak ödemeler, yeniden işe alınma olasılığıyla ilgili bilgileri içermektedir. Personelin işten ayrılması insan gücü açığı doğuracaktır. Personel açığının hızla kapanması, devir oranının doğru olarak tahminine bağlıdır. Bu yüzden ayrılan personelin türü ve yerlerinin kimlerle doldurulacağını saptanması oldukça güç olmaktadır. Personel devir bilgileri performans değerlendirme bilgileriyle birlikte değerlendirilerek ayrılan personelin başarı durumlarıyla ilgili bilgiler saklanmaktadır.

Personel dönüşümü, literatürde devir yada değişim oranı olarak da kullanılmaktadır. Bu oran belirli bir faaliyet döneminde işletmeye giren ve işletmeden çıkan personel sayısını ifade etmektedir.

<sup>189</sup> AYTEK, a.g.e., s.110.

<sup>190</sup> SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.52.

Bu oran şu şekilde hesaplanır:<sup>191</sup>

$$\text{İşgücü devir oranı} = \frac{\text{İşten çıkanların toplam sayısı}}{\text{Ortalama işgücü sayısı}} \times 100$$

Ortalama işgücü sayısı ise şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Ortalama işgücü} = \frac{\text{Dönem başı işgücü sayısı} + \text{Dönem sonu işgücü sayısı}}{2}$$

İşgücü devir oranı üç aylık, altı aylık ve yıllık olarak yapılabilmektedir. İşgücü devir oranının her işletme için geçerliliği olan bir standardı bulunmamaktadır. İşletmenin yapısına, işkoluna, işgücü sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre bu oran değişik biçimlerde yorumlanabilir.<sup>192</sup> Genel olarak, işgücü planlaması açısından bu oranın dönemler arasında büyük değişimler göstermemesi tahmin yapmayı kolaylaştıracaktır.<sup>193</sup>

### iii) İşgücü devamsızlık oranı bilgileri

Devamsızlık bilgileri, personelin, izin ve yıllık tatilleri dışında programlanmamış bir biçimde işe geç gelmesi yada hiç gelmemesi durumudur. Devamsızlık oranı, belirli bir faaliyet döneminde devamsızlık nedeniyle kaybedilen çalışma saatlerinin işletmenin planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle elde edilir.<sup>194</sup>

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen işgücü saati toplamı}}{\text{Planlanan işgücü saati toplamı}} \times 100$$

İşgücü planlaması açısından devamsızlık oranının hesaplanması talep tahmininin doğruluk payını artıracaktır.

<sup>191</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.40.; Geylan, a.g.e., s.40.; Ö. Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2.baskı, 1998), s.64.

<sup>192</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.40.

<sup>193</sup> Geylan, a.g.e., s.40.

<sup>194</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.42.



#### iv) Dış çevreyle ilgili bilgiler

Enflasyon, faiz oranı, işsizlik oranı, işgücü büyümesi, uluslar arası pazar fırsatları, nüfus bilgileri gibi bilgiler düzenleyici kurumlar, pazar araştırma raporları ve dış veri tabanlarından elde edilebilir. Dış verilerin işgücü planlamasında kullanımına bir örnek verirsek; petrol fiyatlarında tahmin edilen bir düşüş bir petrol işletmesinin tüketicilerin daha çok araba kullanacağını düşünmesine ve benzin istasyonlarında daha çok personel bulundurmasına neden olabilir. Fakat yine bu örneği ele alırsak, işletme toptan satışlarda ve rafineri düzeyinde daha az personel çalıştırmayı düşünebilir. Bunun nedeni, düşük petrol fiyatlarının marjinal karlılığı ve dolayısıyla üretimi düşürme eğilimi yaratmasıdır.<sup>195</sup>

#### v) Fonksiyonel birimlerden gelen bilgiler

İşgücü planlaması fonksiyonunun tam anlamıyla işlemesi, işletmenin stratejik planları, pazarlama, satış, finans ve üretim fonksiyonlardan gelen verilere bağlıdır. İşgücü planlamasının doğru ve tam sonuçlar üretebilmesi, finansal planlama, üretim planlaması, satış ve pazarlama tahminlerinin bulunduğu işletme bilgi sistemlerine ve insan kaynakları bilgi sistemleriyle bütünleşik olarak çalışmasıyla ilişkilidir. Bütünleşik çalışmayla anlatılmak istenen diğer bilgi sistemlerinde yer alan bilgileri doğrudan alma olanağının bulunmasıdır. Bu durum işletmeye büyük bir avantaj yaratacaktır. Örnek olarak işgücü planlama; satış tahminlerini, organizasyonun üretmek isteyeceği ürün miktarına bağlı olarak çalıştırması gereken personel sayısını belirlemek için kullanır.<sup>196</sup>

### 4.1.3. İşgücü İle İlgili Diğer Bilgiler

İşgücü planlamasında kullanılan bilgiler arasında performans bilgileri, kariyer bilgileri ve eğitim geliştirme bilgileri yer almaktadır. Bu bilgiler yapılan işgücü envanterinde yer almaktadır. Ancak envanterdeki bilgilerden daha fazla ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyulduğunda, performans sisteminden, kariyer sisteminden yada eğitim sisteminden ayrıntılarıyla elde edilebilir. Özellikle yükseltim planlarının hazırlanmasında performans, kariyer ve eğitim bilgileri önem kazanmaktadır.

<sup>195</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.570.

<sup>196</sup> Aynı, s.569.

### **i) Performans bilgileri**

İşgücü planlaması açısından performans değerlemeyle ilgili bilgiler, personelin ilgileri, çalışma tercihleri, doyum düzeyleri, tüm performans değerlendirme dönem sonuçları gibi bilgiler performans sisteminden elde edilebilir. Elde edilen bu ayrıntılı bilgiler yardımıyla, işletmenin elinde bulundurduğu personelin geri planda kalmış yetenekleri ortaya çıkarılabilir. Ayrıca personel yükseltim planlamasında elde edilen bu performans bilgileri kesinlikle gereklidir. Yükseltim planlama yapılabilmesi için gerekli olan bu performans bilgileri nicel olması gereklidir. Örnek olarak, personelin yükselmeye hazır olmaması durumu 0, hazır olması durumu 1 gibi bir kodla belirtilebilir. Başka bir ifadeyle, eldeki performans bilgilerinin yükseltim planlamasında kullanılması bilgilerin nicel olmasıyla kolaylaşacaktır. İşgücü planlamanın bir parçası olan yükseltim planlama ancak ayrıntılı performans bilgilerinin olması durumunda etkili olacaktır.<sup>197</sup>

### **ii) Kariyer bilgileri**

Personelin daha önce çalıştığı işletmelerdeki pozisyonları, işletmede şu ana kadar çalıştığı pozisyonlar, kıdemi, yeterlilikleri, aldığı eğitimler ve potansiyel yetileri, bireysel kariyer beklentileri işgücü planlaması açısından gerekli bilgilerdir. Kariyer bilgileri işletmenin gereksinim duyduğu işgücünü daha doğru planlamasını sağlayacaktır. Yükseltim planlarının yapılması eldeki kariyer bilgileriyle daha da kolaylaşacaktır. Kariyer planlama ve yükseltim planlama birbirlerinden çok ayrı kavramlar değildir. Yükseltim planlama konuya işgücü planlamanın bir parçası olarak bir pozisyonun doldurulması açısından yaklaşırken, kariyer planlama bireyin kariyer yaşamıyla örgütün ihtiyaçlarını paralel bir duruma getirmeye çalışan bir disiplindir.

### **iii) Eğitim ve geliştirme bilgileri**

İşgücü planlamayla ilgili öngörülen personelin sağlanmasında eğitim ve geliştirme bilgileri önemli bir yere sahiptir. İşletme içi veya dışından sağlanan personel yetersizlikleri yada istenen gelişme yönünde eğitime tabi tutulur. Personelin eğitim

---

<sup>197</sup> AYTEK, a.g.e., s.120.

düzeyi ile ilgili bilgiler; akademik dereceler, son eğitim düzeyi, işletme içi ve dışında aldığı eğitimler, bu eğitimlerdeki başarı durumu gibi bilgilerdir. Personelin eğitim düzeyi kendisine yapılacak ödemede önemli bir etkindir. Ayrıca yükseltme, özendirme ve başarıya yeteneklerinin geliştirilmesi açısından da bilgi verir.<sup>198</sup>

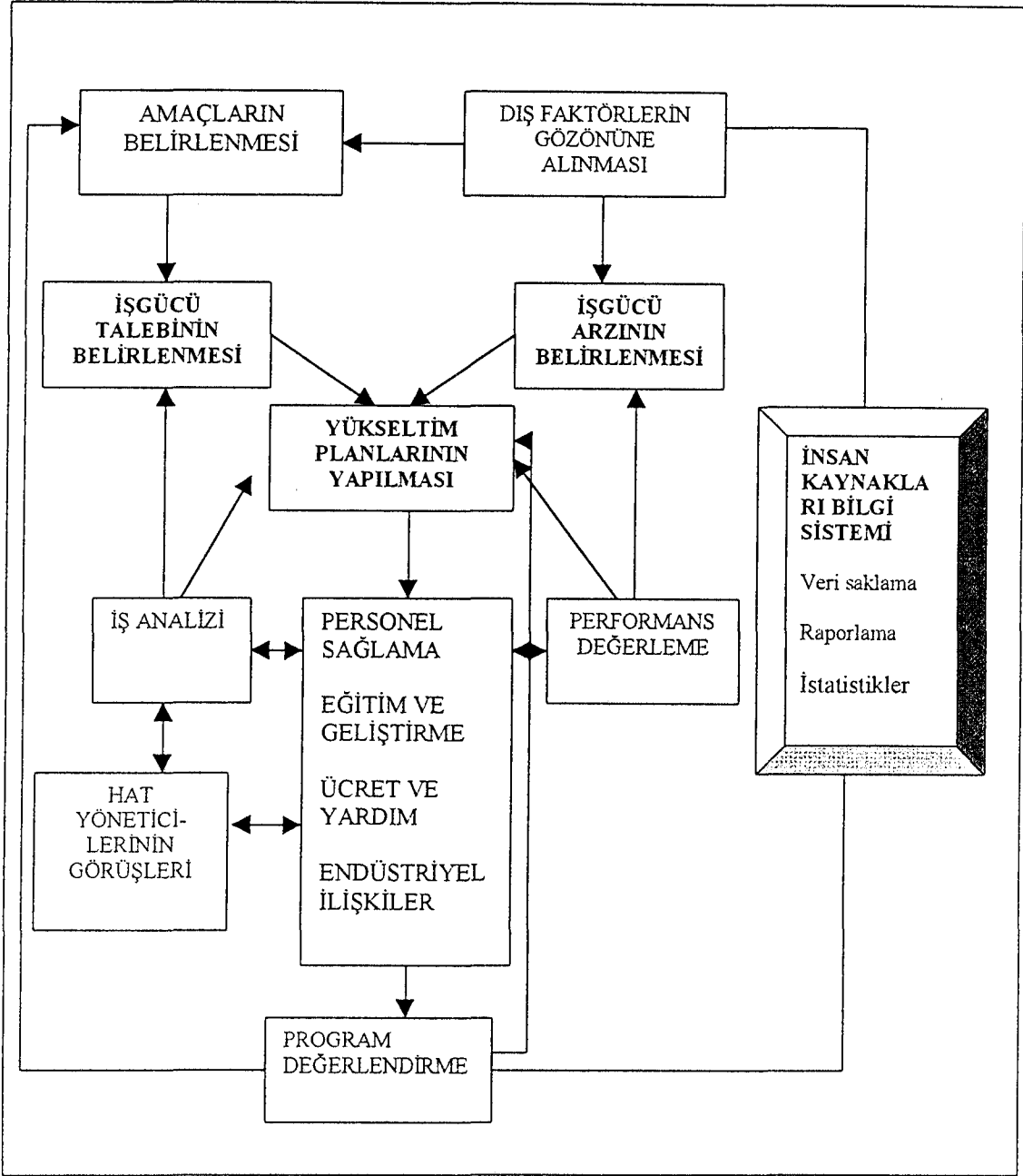
#### 4.2. İşgücü Planlama Süreci

İşgücü planlama süreci işletmeden işletmeye farklılıklar gösterebilir ancak genel hatlarıyla bu süreç, amaçların belirlenmesi, çevrenin analiz edilmesi, hat yöneticilerin görüşlerinin alınması, işletmenin elinde bulunan personelin sayı ve niteliğinin işletmenin ihtiyaç duyduğu personel sayı ve niteliği ile karşılaştırılması, yükseltim planlarının hazırlanması biçiminde gerçekleşmektedir. İşgücü planlama faaliyeti, modül oluşturulmadan insan kaynakları bilgi sistemi desteği ile gerçekleştirilebilir. Daha öncede belirtildiği gibi bu, işgücü planlama sürecinin insan kaynakları bilgi sisteminde yer alan bilgiler yardımıyla yapılması ve raporların yine insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilmesi anlamındadır. Şekil 6 da görüldüğü gibi, işgücü planlaması süreci, işgücü talebinin tahmin edilmesi, işgücü arzının belirlenmesi ve yükseltimin planlanmasını içeren üç unsuru temel almaktadır. Bu unsurlar, amaçların belirlenmesi, çevre analizi, iş analizi, performans değerlendirme gibi unsurlarla desteklenmektedir. Daha öncede belirttiğimiz gibi bu unsurların tümünün her işletme de var olduğunu söylemek pek doğru olmaz ancak her organizasyon açık bir biçimde yada dolaylı olarak bu unsurları yerine getirmektedir.<sup>199</sup> İşgücü planlama süreci insan kaynakları bilgi sistemi üzerinde kurulu bir işgücü planlama alt sistemiyle gerçekleştirildiğinde insan kaynakları bölümüne düşen bu görevler azalacaktır. İnsan kaynakları bölümü yönetici ve uzmanları durumu tüm ayrıntılarıyla ve farklı senaryolarla görme fırsatı elde edeceklerdir.

---

<sup>198</sup> Aynı, s.112.

<sup>199</sup> Rampton ve Diğerleri, a.g.e., s.25-26.



Şekil 6. İşgücü Planlama Sürecinin Unsurları

G. M. Rampton ve Diğerleri, *Human Resource Management Systems: A Practical Approach*, 2.cd.. (Ontario: Carswell Thomson Professional Publishing, 1999), s.25.

#### 4.2.1. Amaçların Belirlenmesi

Amaçların belirlenmesi, tüm planlama faaliyetlerinde olduğu gibi işgücü planlamasında da ilk ve en önemli aşamadır. İşgücü planlarının başarılı olabilmesi, belirlenen amaçların gerçekçi olmasıyla doğrudan bağlantılıdır. İşletmeler kendi özel koşullarını, çalışanlarının özelliklerini, örgüt kültürünü kısacası iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak amaçlarını belirlemelidir. Bu aşamada organizasyondan beklenen performans, faaliyetler ve sonuçlar belirlenir, alt kademelere yayılır. İşletmedeki personel sayısı, cinsiyet, yaş ve eğitim düzeylerine göre dağılım, işletmenin ihtiyaçtan fazla veya az personel bulundurması gibi unsurlar işletmenin amaçları doğrultusunda gelişecektir.<sup>200</sup>

#### 4.2.2. Çevrenin Analiz Edilmesi

İşgücü planlaması dış çevre faktörlerinin etkisi altındadır. Organizasyon yasalardan ve sosyopolitik baskılardan etkilenecektir hatta uyum gösterecektir. Teknolojik yenilikler, hammadde kıtlığı ve elemanların eğitim düzeyi ve becerilerdeki değişimler planlama sürecini etkileyecektir. Bunlarla birlikte ekonomik koşullarda işgücü planlaması için çok önemli unsurlardır. Başarılı bir plan yapılması çevre koşullarının dikkate alınmasına bağlıdır. Organizasyonun eleman ihtiyacının bulunabileceği dış çevre analiz edildikten sonra insan kaynaklarıyla ilgili programların oluşturulma süreci başlayabilecektir.<sup>201</sup>

#### 4.2.3. Hat Yöneticilerin Görüşlerinin Alınması

İşgücü planları, organizasyonun tüm bölümleriyle ilişkili olmalıdır. Diğer bölüm yöneticileriyle işgücü planlama sürecinde işbirliği yapılması yaşamsal öneme sahiptir.<sup>202</sup> İşgücü planlaması süreci, işletmede bulunan tüm hat yöneticiler tarafından

<sup>200</sup>Ö. F. Akyüz, *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, (İstanbul: Sistem Yay., 2001), s.136-137.

<sup>201</sup> Palmer ve Winters, a.g.e., s.33-36.

<sup>202</sup> Aynı, s.35.

yönlendirilip, desteklendiğinde daha etkili olarak işleyebilir. Tüm hat yöneticiler işgücü planlama sürecini aşağıda yer alan soruları yanıtlayarak başlatabilirler:

- Organizasyonun gelecek bir ila beş yılını etkileyecek özel ekonomik koşullar ve işletme faktörleri mevcut mu? Örnek olarak, pazar ve ekonomik koşullarda önceden tahmin edilebilen eğilimler organizasyonun yeniden yapılanmasını yada küçülmesini gerekli kılabilir mi? İşletmenin hangi fonksiyonu bundan etkilenebilir? Hangi iş planları bu içsel etkileri yönlendirebilir?
- Organizasyonun birimleri şu andan itibaren bir yıl sonra nasıl görünecek?şuandan iki yıl sonra, üç yıl sonra nasıl görünecek? (İnsan kaynakları bilgi sistemi bu sürecin başlangıcı olarak organizasyon şemalarının güncellemesini sağlamalıdır. What-if analizi yardımıyla örgütsel yapılar hızla üretilebilir.)
- Deneyim kazanılan, işletmenin üstesinden gelebildiği örgütsel sorunlar nelerdir?(Bu soru yönetimin ilişkileri ve iletişim problemlerini tartışma fırsatı bulmasını sağlar.)
- Performans, beceriler, işe alma gibi deneyim kazanılan insan kaynakları konular nelerdir? Kaç personele ihtiyaç vardır? Ne zaman nerede, hangi bilgi ve yeteneğe sahip personele ihtiyaç vardır?<sup>203</sup>

Bu soruların yazılı olarak yanıtlanması organizasyonun işgücü planlamasının temelini oluşturacaktır. Soruları yanıtlamak için gerekli olan verilerin önemli bir bölümü insan kaynakları bilgi sistemi tarafından karşılanmalıdır. Ayrıca sistemde analiz yeteneği ve yaptığı analizleri kullanıcının anlayacağı biçimde raporlama fonksiyonu bulunmalıdır. Sistemde nelerin olduğunu bilmek, en az analizlerin ve sonuçlarının raporlanmasını bilmek kadar önemlidir. İnsan kaynakları uzmanları, insan kaynakları bilgi sisteminden tüm organizasyonda bulunan personelle ilgili istatistiki bilgileri elde edebilirler. Her birim için işgücü planlama, yükseltim planlama bilgilerini de içermelidir. Potansiyel boş mevkilerle ilgili başlangıç niteliğinde yapılan bir tahmin, önceden hazırlanan emeklilik planlarını temel almalıdır. Bu verilerin daha ayrıntılı

---

<sup>203</sup> Rampton ve Diğerleri, a.g.e., s.189.

değerlendirilmesi insan kaynakları bilgi sisteminin içermediği fakat iş çevresinde bilinen transfer olanakları, yükselme ihtimalleri, istifalar ve emeklilikler gibi bilgileri hat yöneticilerin insan kaynakları bilgi sistemine ilave etmesiyle sağlanabilir. İnsan kaynakları bilgi sistemi en azından iş tanım bilgilerine sahip olmalıdır ve bu bilgileri örgütsel yapı ve pozisyon bilgileriyle ilişkilendirmelidir. Ayrıca sistemin bu bilgileri en çabuk ve anlaşılır sunacak kapasiteye sahip olması gerekmektedir.<sup>204</sup>

#### 4.2.4. İşgücü Arz ve Talebinin Belirlenip Karşılaştırılması

Amaçlar belirlenip çevre analiz edildikten ve hat yöneticilerin görüşleri alındıktan sonra sıra işgücü arz ve talebinin belirlenip karşılaştırılmasına gelmektedir. Eğer organizasyon, boş pozisyonları kaliteli personelle doldurmada problem yaşıyorsa yada bu tür problemleri tahmin ediyorsa insan kaynakları kararları talep yönlendirmeli olarak veriliyordur. İşgücü planlaması daha çok, personeli motive etmeyi, elinde tutmayı istiyorsa yada dönüşüm oranları iç transferler ve terfiler konusunda kontrolü yokken personele adil davranmayı içeriyorsa arz yönlendirmelidir denebilir. İşgücü planlaması alt sistemi, arz ve talebin farklı iç ve dış koşullara göre belirlenip karşılaştırılması açısından işletmelere büyük bir kolaylık ve hız sağlayacaktır.

##### i) İşgücü arzının belirlenmesi

İşgücü arzı, herhangi bir plan döneminde işletmenin sahip olacağı personelin ifade etmektedir.<sup>205</sup> Organizasyonun işgücü azını belirleme örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından belirmeme sürecidir. İşgücü arzının belirlenmesinde en çok başvurulan araçlar; personel genel envanteri, personel beceri envanteri, yükseltim planlama şemaları, personel devir oranı ve devamsızlık oranıdır.<sup>206</sup> İşgücü arzını belirlenmesi işgücü talebinin belirlenmesinde öncelikli bir faaliyettir.<sup>207</sup> İşgücü arzının tahmin edilmesinde izlenecek adımlar;<sup>208</sup>

<sup>204</sup> Aynı, s.191.

<sup>205</sup> C.Aldemir ve Diğerleri, **Personel Yönetimi**, (İzmir: Bakış Ya., 1998), s.48.

<sup>206</sup> Yüksel, a.g.e., s.63.

<sup>207</sup> Geylan, a.g.e., s.38.

<sup>208</sup> Aldemir ve Diğerleri, a.g.e., s.49.

- İşgücü envanterinin hazırlanması,
- Plan döneminde işletmeden çeşitli nedenlerle ayrılacak personelin sayısının tahin edilmesi,
- İşgücü envanterine, transferler yada dışarıdan personel sağlamayla gelecek elemanların eklenmesi,
- Yükselmeler sonucu sağlanacak personelin eklenmesi,
- Tüm adımlar göz önüne alınarak işgücü arzının belirlenmesidir.

Organizasyonun içsel işgücü envanterini değerlendirmek, sadece pozisyon, cinsiyet ve işte geçen zaman gibi basit demografik verilerin toplanmasından daha fazlasını içerir. Tahmin süreci, mevcut işgücün demografik verileri ve potansiyel terfiler, beceriler, deneyimlerin karşılaştırma ve manipülasyonunu gerektirir. İşgücü envanterini değerlendirme, organizasyonun amaçları, yapısı, ve iş gruplarına nazaran sunulan yeteneklerin arzının ve açığının belirlenmesidir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, demografik ve nitel olarak değerlendirilen verilerin korunmasında ve yönetilmesinde kullanılmaktadır.<sup>209</sup>

İşgücü planlaması, insan kaynakları bilgi sistemini personel hakkındaki her tür mevcut verideki eğilimi belirlemekte kullanır. Eğer ortalama büyüklükte bir insan kaynakları bilgi sistemi temel insan kaynakları fonksiyonlarına hizmet ediyorsa işgücü planlama veri biriktirip bunları yorumlamaktan çok veri toplama fonksiyonunu yerine getirmektedir. Çoğu işgücü planlama faaliyeti sadece bireylerle ilgili değil, bunun yanında boşalan işler, yükselmeler, transferler ve ayrılma durumlarıyla ilgilidir.

Planlama arz tahminini her pozisyonda bulunan personelin iç kariyer yollarının tanımlanmasında kullanabilir. Diğer insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanmasında arz tahmini bilgileri büyük öneme sahiptir. Personel sağlama, eğitim, ücret istihdam eşitliğinin sağlanması arz tahmin bilgisi yardımıyla başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilir. Personel sağlama, özel pozisyonları önemine göre, yeni işe alınacakların değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde işgücü arzı bilgilerini kullanır.

---

<sup>209</sup> Lederer, a.g.e., s.25.11



Eğitim, beceri ve yetenek kazandırılan personelin geliştirilip yükseltilmesinde işgücü arzı bilgilerini kullanır. Ücretlendirme, anahtar pozisyonlardaki personelin yükseltilmesi ve elde tutulması için ödüllendirme sistemlerinin ayarlanmasında işgücü arzı bilgilerini kullanır. İstihdam eşitliğinin sağlanması, gelecekteki arz ve talebe göre zaman tablolarının hazırlanması ve amaçların ortaya koyulmasında işgücü arzı bilgilerinden yararlanır. Yöneticiler ise, daha sonra gelecekteki personel ihtiyacını karşılayacak uygun becerilerin geliştirilmesinde bu bilgileri kullanır.

Arz tahmini yapılırken iç ve dış veriler birlikte ele alınmalıdır. İnsan kaynakları bilgi sistemi, işgücü arz tahmini için gerekli olan işletme içi personelin ve işletme dışından bulunabilecek bireylerin bilgilerini içermelidir.<sup>210</sup>

Gelecekteki muhtemel arzın planlanması, işgücü hareketi, beceri düzeyleri, gereksinimler yada bir pozisyon için transfer, emeklilik, ayrılma ve işe alma kaynaklarında zaman kısıtlamaları gibi verileri gerektirir. Çoğu organizasyon için öncelikli faktör bütçe sınırlamalarıdır. Tüm bu bilgiler gelecekteki elde edilebilir becerilerin belirlenmesini sağlar. Örnek olarak orta düzeydeki bir işten daha üst düzeydeki bir işe özel bir kariyer yoluyla\* hareketle gelecekteki arzın belirlenmesi, insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilebilecek özel, kaliteli, demografik bilgiyle mümkün olabilecektir. Özel iş kategorilerinde yükselebilecek personel arzının belirlenebilmesi için insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilebilecek veriler kullanılarak takip edecek gruplar belirlenir. Bu veriler,

- İşten çıkarma, emeklilik ve istifalar: Belirli bir iş için dönüşüm oranı %5 olabilir. Bir yılda oluşan gerçek sayılar, yıl süresinde toplam personelin ortalama %5i olarak eğilim gösterebilir.
- Yükselmeyen personel: Performans çalışma zamanı, beceriler, deneyim verileri yardımıyla yükselmeyecek personel belirlenir.
- Başka işlere transfer: Bir yılda oluşan gerçek sayılar, bir yıllık periyodunun üzerindeki ortalama yada eğilim verileriyle belirlenir.

<sup>210</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.559.

\* **Kariyer Yolu**; bir personelin bir işte ilerleyebilmesi (yükselmesi) için mevcut ilerleme yoludur. Daha fazla bilgi için Daft, a.g.e.,s.803.

- Hareketsiz personel: Sabit kalan personelin sayısıdır.

## ii) İşgücü talebinin belirlenmesi

İşgücü talebi, bir işletmenin gelecekte gereksinim duyacağı işgücüdür. Literatürde işgücü talebi, işgücü gereksinmesi olarak da kullanılmaktadır. İşgücü talep tahmini ise, bir işletmenin kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan işgücünün sayı, tür ve nitelik olarak belirlenmesidir.<sup>211</sup>

Çoğu genel tanımda, talep tahmini, gelecekte belirli bir zamanda, organizasyonun ihtiyacı olan özel iş sınıflarında bulunacak özel becerilere sahip personelin sayısının tahmin edilmesi olarak yer almaktadır. İşletmeler talep tahminini, içsel yükselmelerin belirlenmesinde bir faktör olarak algılamaktadırlar. Günümüzde işletmeler için talep tahmini belirsizlik derecesi yüksek sonuçlar üreten bir çabadan öteye gidememiştir. Oysa işletmenin tüm faaliyetleri için benzer bir belirsizlikten söz etmek hiç yanlış olmaz. İşgücü talep tahmininin başarısı tanımlanması zor birçok faktöre bağlıdır. Bu; müşterilere, rekabet durumuna, yasal düzenlemelerdeki değişikliklere ve teknolojik gelişmeye bağlıdır. Ayrıca, gelecekteki örgütsel faaliyetlerin nasıl olacağını dikkate almak zorundadır. Örnek olarak; ürün geliştirmesi, hizmetlerin sağlanmasında ve satış hacminde oluşacak değişiklik insan kaynaklarını etkileyecektir. Bu değişkenler için değerler oluşturabilmek için işgücü planlaması uzmanları işletmenin stratejik planlarına ve geliştirme faaliyetlerine doğrudan katılmalıdır.<sup>212</sup>

Örgütsel amaçlarda, verimlilik düzeyinde, örgüt yapısında ve iş yapılarında ortaya çıkabilecek değişiklikler işgücü talebini doğrudan etkileyecek unsurlardır. Ekonomik, teknolojik ve yasal faktörlerin etkisi altında olan işgücü talebinin tahmini için birçok yöntem kullanılmaktadır.<sup>213</sup> Ancak işgücü talebi tahmin modelleri kullanılarak ulaşılan sonuçların kesinlikle doğru olacağını söylemek pek doğru olmayacaktır. Çünkü işletmelerin büyüklüğü, yaşı, faaliyet alanı, örgüt ve yönetim

<sup>211</sup> Geylan, a.g.e., s.34.

<sup>212</sup> Ceriello, a.g.e., s.560.

<sup>213</sup> Aldemir ve Diğerleri, a.g.e., s.42-43.

yapısı gibi faktörler işgücü talebinin tahmin yönteminin belirlenmesinde etkili olmaktadır.<sup>214</sup> Tahminlerin kısa veya uzun dönemli olmasına göre kullanılan modeller farklılık gösterir. Kısa dönemli tahminlerde zihinsel kestirimlerden yararlanılması uzun dönemli tahminlerde ise istatistiksel yöntemlerin kullanılması tercih edilmektedir.<sup>215</sup>

### iii) İşgücü arz ve talebinin karşılaştırılması

İşgücü planlamasının amaçların, arz ve talebin belirlenmesinden sonra gelen aşaması olan arz ve talebin karşılaştırılması işgücü planlamasıyla ilgili son kararın verilmesine yardımcı olan aşamadır. Yönetimin en çok önem verdiği aşamada arz ve talebin karşılaştırılmasıdır. Genellikle işgücü planları dendiğinde, arz ve talebin karşılaştırılması anlaşılmaktadır.

İşgücü arz ve talebinin belirlenmesi karşılaştırılma yapılmasını ve bunların nasıl dengeleneceği konusunda karar verilmesini gerektirir. İşgücü arzının talebinden az olması ile işgücü arzının talepten fazla olması durumunda yönetimin vereceği kararlar farklılık gösterecektir. İşgücü arzının talebinden az olduğu bir durumda, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut personelin eğitilmesi, vardiya sayısının artırılması yada fazla mesai gibi seçenekler uygulamaya sokulabileceği gibi yeni personel alımı da tercih edilebilir. İşgücü arzının talebinden fazla olması durumunda ise, fazla işgücünün maliyeti ile elden çıkarmanın maliyeti incelenir, işletmenin amaçlarında değişikliğe gidilip gidilemeyeceği ve öngörülen dönem içinde iş hacminde oluşabilecek artışlar, göz önüne alınarak karar verilmesi gerekir. Yapılan bu karşılaştırmalar sonucu, her pozisyonda ne kadar ve hangi beceri ve yeteneğe sahip personelin bulunmasının uygun olacağını belirten bir plan hazırlanmalıdır. Bu planda, planlama dönemi içerisinde gerçekleşecek veya ortadan kalkacak işler, dolayısıyla ihtiyaç duyulacak personel sayısı ve yeterlilikleri, elde bulunan işgücü sayısı ve yeterlilikleri, eğitim ihtiyacı gibi temel konular yer almalıdır.<sup>216</sup>

<sup>214</sup> Geylan, a.g.e., s.34.

<sup>215</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.45; Leap, a.g.e., s.165.

<sup>216</sup> Bingöl, a.g.e., s. 87-88.

#### 4.2.5. Yükseltim Planlarının Yapılması

Yükseltim planlama kavramı İngilizce literatürde “succession planning” olarak geçmekte, Türkçe literatürde ise genellikle "kariyer planlamayla" aynı anlamda ele alınmasına rağmen "yedek planlama" yada "terfi planlama" olarak kullanılmaktadır. Çalışmanın tümünde, yükseltim planlama terimi kullanılmıştır. Yükseltim planlama, işgücü planlama uzmanları ve faaliyet yöneticilerinin mevcut personelin gelecekteki organizasyon içi iş yerleştirmeleriyle ilgili kararlarda kullandıkları organizasyondaki bireylerin üst düzeylere hareketleriyle ilgili planların oluşturulduğu bir süreçtir.

Potansiyel yükselme ve diğer yerleştirme kararları, genellikle faaliyet yöneticilerinin sorumluluğundadır. Burada insan kaynakları bölümü gizili danışman rolüne sahiptir. Planların geliştirilmesi için gerekli zaman ve karmaşıklık göz önüne alındığında, yükseltim planları genellikle anahtar işlerle sınırlı kalmaktadır. Örnek olarak, sadece üst düzey yönetici pozisyonlar için uygulanmaktadır. Üst düzey kavramı genellikle CEO'nun iki yada dört düzey altı olarak tanımlanabilir. Gelişmiş kariyer geliştirme sistemine sahip organizasyonlar, yükseltim planlamayı tüm mesleki ve yönetsel pozisyonlara kadar genişletebilirler. Yükseltim planlama kavramı, farklı organizasyonlar ve yöneticiler için değişik anlamlara gelmektedir. Bir kısım yönetici için kavram, açık bulunan bir pozisyonu doldurmak anlamındadır. Diğer bir kısım yönetici için ise, yükseltim planlama daha ayrıntılı bir anlama sahiptir. Kariyer yolları ve oluşabilecek pozisyon açıklarının başarılı personel desteğiyle doldurulması anlamındadır. Bu iki bakış açısında sınırsız sayıda orta düzey pozisyon vardır.<sup>217</sup>

Yükseltim planları, mevcut ve gelecekteki iş gereksinmelerini tanımlar ve adayların uygunluğunu ve üst düzeylere hareket kolaylığını belirler. Bu genellikle her yönetim pozisyonu için başarıları gösteren personel tablolarını kullanılarak gerçekleştirilir. Yükseltim planlama süreci genellikle, 12 ila 36 ayı içerir ve periyodik olarak güncellenmesi gerekir. Yükseltim planlarının organizasyonun beceri havuzunun geliştirmesinden, bir pozisyona “veliht” seçme biçiminde tanımlanması daha

---

<sup>217</sup> Cascio, a.g.e., s.103.

uygundur.<sup>218</sup> Yükseltim planlama, personeli işletme içinde sahip olacakları kariyer nedeniyle cesaretlendirmekte ayrıca, insan kaynakları kısıtlamalarını ve beceri açıklarını, iş açıkları oluşmadan tespit etmektedir. Yükseltim planlarıyla, personel gelecekte oluşacak iş açıkları için büyük sorumluluklar almaya hazırlıklı olabilmektedir. Ayrıca büyük işletmeler yükseltim planlamayı, bağlı kuruluşlarıyla entegrasyonu daha iyi yapabilmek için kullanırlar.<sup>219</sup> Yükseltim planlaması, çoğu zaman kariyer planlarıyla aynı anlamda ele alınmasına karşılık özel bir tür kariyer geliştirme faaliyetidir. İşin aksamadan yürümesini sağlayacak pozisyonların belirlenip bu pozisyonlara gelebilecek olan kişilerin planlanması olarak tanımlanabilir.<sup>220</sup> Şekil 7, bir pozisyon için yükseltim planını göstermektedir.

İşletmenin geleceğini garanti altına alabilmek için önemli pozisyonlara gelebilecekler önceden belirlenmelidir. Yükseltim planlama, organizasyonun sahip olduğu eğitimli ve deneyimli kaynakları organizasyonun gelecekle ilgili planları ve büyüme gereksinmesi doğrultusunda oluşturmasına yardımcı olur. Yükseltim planlamasının geliştirilmesi ve uygulanmasında organizasyonun yapısının, organizasyonun ve bireylerin ihtiyaçlarıyla ve endüstrinin durumuna göre dengelenmesi söz konusudur. Pek çok organizasyonda endüstrinin değişimi yedeklerin gelişimi ve planlanmasında kısıtlar oluşturmaktadır. Yükseltim planlama sürecini bir bina inşa etmeye benzetilebilir. Binanın temelini ise insan kaynakları bilgi sistemi oluşturmaktadır.

Yükseltim planlama sürecinin diğer işgücü planlama faaliyetlerinde olduğu gibi stratejik planlamayla bütünleşik bir süreç olması gerekir. İşgücü planlama faaliyetinin son aşamasını yükseltim planlama oluşturur. Çünkü, işgücü arzının ve talep verileri, eğitim değerlendirme, performans değerlendirme ve iş değerlendirme verilerine ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi, ihtiyaç duyulan bu verileri harmanlayarak yedek planlamasını gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. İşletmenin stratejilerinin

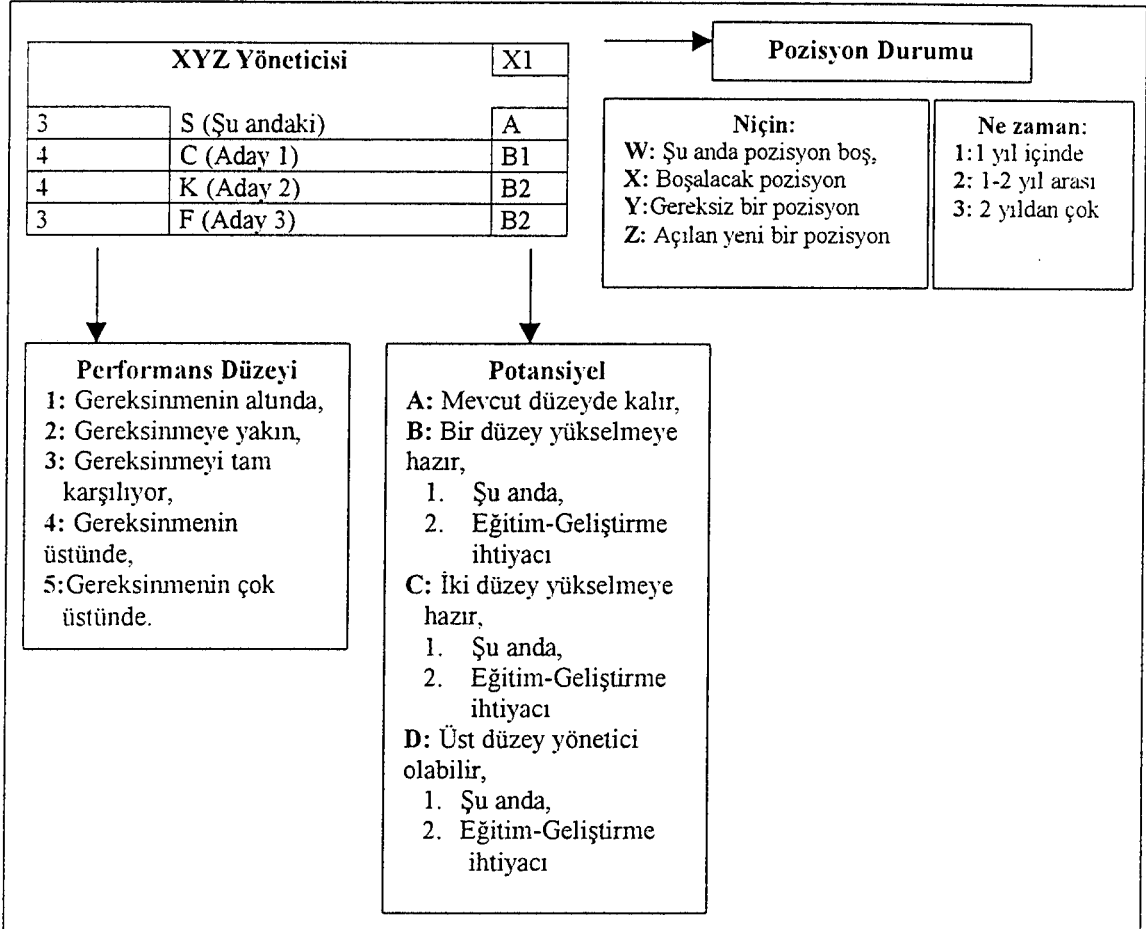
---

<sup>218</sup> Daft, a.g.e., s.803-804.

<sup>219</sup> Werther ve Davis, a.g.e., s.180.

<sup>220</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.553.

belirlenmesinden sonra yönetim personel havuzunun sahip olduğu performansı, potansiyelini, becerilerini ve deneyimlerini her birey için insan kaynakları bilgi sisteminden elde edebilmelidir.<sup>221</sup>



**Şekil 7. Bir Pozisyon İçin Yükseltim Planlama Şemasının Anlamı**

G. M. Ramphthom ve Diğerleri, **Human Resource Management Systems: A Practical Approach**, 2.ed., (Ontorio: Carswell Thomson Professional Publishing, 1999), s.190.

Yükseltim planlama, hedef pozisyonların belirlenmesiyle başlar. Bu pozisyonlar genellikle organizasyonun devamı ve başarısı için önemli üst düzey pozisyonlardır. Yükseltim planlamasını yapanlar, insan kaynakları bilgi sisteminde bulunan personel

<sup>221</sup> Lederer, a.g.e., s.25.33.

kayıtlarıyla her pozisyon için potansiyel yedekleri belirlerler.<sup>222</sup> Eğitim ve geliştirme ve yönetim bu listeleri eğer iş sınıflandırma yada pozisyon kontrolüyle ilgili bir insan kaynakları bilgi sistemi faaliyetleri yoksa elle tutmak ve yapmak zorunda kalırlar. İnsan kaynakları bilgi sistemi bu öncelikli listelerin hazırlanmasında önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla birçok çeşit bilgi türüne örneğin; meslek grupları, iş sınıfları, yaş yada hizmet gibi sınıflandırılabilir. EK 5 insan kaynakları bilgi sisteminden yer alan bir yükseltim planlama menüsünü göstermektedir. Bu sistem yardımıyla yükseltim planlama tüm ayrıntılar göz önünde bulundurularak yapılabilir.

Yükseltim planlaması insan kaynakları bilgi sistemini, her pozisyon için potansiyel yedekleri belirlemek için gerekli olan personel bilgilerini elde etmede kullanır. Planlamacılar, özel pozisyonlar için bireysel yedekleme ihtimallerini belirlemek için algoritmalar geliştirirler, belirli iş parametrelerini bireysel geçmişi, deneyimlerini, eğitimini ve benzeri durumları ortaya koyarlar. Yükseltim planlama modülüne sahip bir insan kaynakları bilgi sistemi, bu algoritmaları otomatik olarak geliştirir. Algoritma geliştirme büyük bir dikkat ve sıklıkla dış uzmanların yardımını gerektirir. Yükseltim planlamasını yapanlar, genellikle hedef pozisyonlar için yol gösterici olan içsel kariyer yolları üzerinde çalışırlar. Bunu yapmak için benzer pozisyonlardaki deneyim ile bireysel kariyer yollarına bakarlar. Bu bilgi, yükseltim planlama şemalarındaki her açık pozisyon için potansiyel nitelikli bireylerin seçilmesine yardımcı olur. İşletmeler bu iş zor geldiği için iş isimlerini ve yapılarını değiştirirler ve daha çok manuel süreçler kullanırlar.<sup>223</sup>

Yükseltim planlamasının önündeki en büyük engel, süreci desteklemek için gerekli olan veri ve bilginin elde edilmesidir. İnsan kaynakları bilgi sistemi yükseltim planlama uygulamalarında bu engelin üstesinden gelinmesini sağlar. İnsan kaynakları bilgi sisteminden çekilen pozisyon ve personel verilerinden yükseltim şemalarının ve yükseltim planlarıyla ilgili raporların hazırlanması sağlanır.<sup>224</sup>

---

<sup>222</sup> Ccriello ve Freeman, a.g.e., s.570.

<sup>223</sup> Aynı, s.570.

<sup>224</sup> Lcederer, a.g.e., s.25.27.

#### 4.2.6. Organizasyon Yapısının Tasarımı

Organizasyon tasarımı sorumluluğu genellikle organizasyon şemaları kullanılarak çözümlenmektedir. Bu tablolarda her yönetici yada birey bir kutuda gösterilmekte ve bu kutular çizgilerle üstlere ve astlara bağlanmaktadır.<sup>225</sup>

İşgücü planlamasının temel amaçlarından biri işletme stratejileri ile işler ve örgütsel desteği sağlayacak işletme planlarının bütünleştirilmesidir. Bir organizasyon kendi kendine işletmenin kültürünü ve işletme stratejilerini yansıtan karmaşık bir sistemdir. İş tipleri, bilgi destek ve karar mekanizması olarak ilişki biçimleri, işlerdeki görevler ve bu işlere yerleştirilmiş olan insanlar işletmenin bütün bir resminin tüm önemli parçalarıdır.<sup>226</sup>

İnsan kaynakları bilgi sistemleri organizasyon şemalarını hazırlama fonksiyonunun temel olarak özel grafik yazılımlarla sağlamaktadır. Çoğu programın kutuları ve çizgileri kullanmasına rağmen bazı programlar bireylerin fihrist biçiminde listelendiği formlar kullanırlar. Bazı programlar organizasyon şemalarının hazırlama fonksiyonunu temel olarak özel grafik yazılımlarıyla sağlarlar. Organizasyon şemaları insan kaynakları bilgi sisteminin personel ana dosyasındaki verilerden hazırlanır. Bu veriler; işin ismi, yöneticisi, sorumlulukları ve bölümden oluşmaktadır. Basit insan kaynakları bilgi sisteminde organizasyon şemalarının oluşturulmasında bazı verilerin elle girilmesi gerekebilir. Gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemlerinde ise, organizasyon şemaları otomatik olarak ana dosya verilerine kabul etmektedir.<sup>227</sup>

---

<sup>225</sup> Aynı, s.570.

<sup>226</sup> Lederer, a.g.e., s.25.24.

<sup>227</sup> Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.572.



### 4.3. İşgücü Planlama Sisteminin Çıktıları

İnsan kaynakları bilgi sisteminde yer alan veri tabanından elde edilen bilgiler yardımıyla hazırlanan işgücü planlama raporları, sistem yaklaşımı açısından çıktıları oluşturmaktadır.

#### 4.3.1. İşgücü Arzı ve Talebi İle İlgili Raporlar

İşgücü arz tahminleri genellikle, şu anda dolu olan pozisyonlar, işler, iş grupları ve eğitim geliştirme programlarındaki personelin sayısının ve niteliğinin belirlenmesidir. Arz tahminiyle ilgili raporlar genellikle grafikler serisi olarak oluşturulur. Her grafik şuan, bir yıl önce ve bir yıl sonra gibi zamandaki farklı bir noktayı hedeflemelidir.<sup>228</sup>

Eğitim durumlarını, hizmet sürelerini, mevcut personel sayı ve niteliğini gösteren raporlar işgücü arzını gösteren önemli raporlardır. Eğitim durumu raporu, gelecekte özel bir pozisyonda bulunacak personelin sayısını ve almak zorunda olduğu belirli düzeydeki eğitimi göstermelidir. Hizmet süresi raporu, hizmetin süresi yani kıdemine bağlı olarak personelin sayısını göstermelidir.

Gelişmiş arz tahmin analizleri, işletmenin nitelikli elemanlarının potansiyel insan kaynakları faaliyetleri üzerindeki etkisini belirleyebilmelidir. Örnek olarak mevcut personelin listelendiği raporlar, insan kaynakları ve yönetimin personelin elde tutulma oranının artırılmasına yönelik planları temel alan çok sayıda personeli elde tutma senaryosu içermelidir.<sup>229</sup>

Tipik bir talep tahmini raporu, organizasyonun ihtiyaç duyacağı personel sayısının tahmin edilmesini sağlar. Bu rapor, iş sınıflarına, derecesine, bölümüne yada diğer değişkenlere göre personel sayısını listeler. Dışarıdan personel sağlama için,

---

<sup>228</sup> Aynı , s.575.

<sup>229</sup> Aynı, s.576.

işgücü planlama açık pozisyonlara personel bulma ve işe alma düzeyini işgücü talebini karşılayacak biçimde listelemeyi sağlar. İç talebin ölçüsü olarak işgücü planlama yükselme durumunu gösteren raporlar üretir. Bu durumu göze alarak planlamacılar, yükselmeler doğrultusunda oluşacak talebi tahmin edebilirler. Tabii ki işletme içi yükselmelerle sağlanacak nitelikli personelin arzı göz ardı edilmemelidir.

İşgücü planlama genellikle, yükselme tahminlerini yapabilir. Belirli değişkenlerdeki değişim sonuçlarının değerlendirilmesi bunu sağlar. Örnek olarak, ücret yönetimi, eğitim ve personel dönüşüm oranı bu tahminin yapılmasını sağlayacaktır.

Personel devri, insan kaynakları talebinin oluşmasının bir nedenidir. Personel devir analizi raporu, bölüm, iş düzeyi, cinsiyet, etnik köken, yaş, yerleşim, ayrılma nedeni, özel beceri ve deneyimler gibi faktörlere göre işten ayrılan personeli sınıflandırır. Talep tahmin aracı olarak bu raporlar işgücü planlamasının yeniden yerleştirme gereksinmesinin tiplerini ve sayısını göstermektedir.

Talep tahmini, karar vericilerin istenmeyen personel dönüşüm oranının düşürmek için özel planları değerlendirmesine olanak sağlar. Örnek olarak, işgücü planlama, karşılaştırılabilir beceri düzeylerinde fakat farklı iş sınıflarında olan personelin işten ayrılma oranının karşılaştırılmasını sağlayabilmelidir. Buda ancak insan kaynakları bilgi sistemi desteği ile sağlanabilir. Planlamacılar değişikliği ne kadar ayrıntılı olarak tanımlayabilirlerse yöneticiler o kadar doğru kararlar geliştirebilirler. Azalan bir personel dönüşüm oranıyla organizasyon daha az personel almak isteyecek böylece personel sağlama ve oryantasyon faaliyetlerinin maliyetlerinde düşüş sağlanacaktır.<sup>230</sup>

İşgücü planlamacıları belirli niteliklere sahip personelin tahmin edilen talebiyle arzını karşılaştırırlar. Arz talep karşılaştırma raporları, organizasyonun veya birimin gelecekte herhangi bir zamandaki ihtiyacının işgücü planlarında tahmin edilen personel sayısını listelemelidir. Planlamacılar arz ve talep rakamları arasındaki farka önem

<sup>230</sup> Aynı, s.575.

vermelidirler. Bu fark insan kaynaklarını ve yönetimi, organizasyonu verimli ve personeli tatminkar tutmaya yönlendirmelidir. Arz ve talep karşılaştırması, aşağıdaki konuları açıklamaya yardımcı olur:

- İş sınıflandırmaları ve yönetim pozisyonları için personel azlığı veya fazlalığı,
- Personel sağlama faaliyetinin ihtiyaçları, (ek personel ihtiyacı ve yeniden yerleştirmeler)
- Eğitim ve geliştirme programlarının ihtiyaçları, (yeni yada transfer personeller)

Bazı işgücü planlama bölümleri, arz talep karşılaştırmasını kim gelecek kim gidecek noktasına getirmektedirler. Oysa bu tip raporlar, yeni giren ve ayrılan personelin sayısının eşitlendiği giriş-çıkış raporlarıdır. Giriş; işe alma, işten ayrılma tekrar iş dönme, başka birimlerden transferler ve diğer kaynaklar sonucunda oluşur. Çıkış ise isteyerek yada istek dışı ayrılmalar ve başka bölümlere transferlerin sonuçlarını yansıtır. Planlama bu konuda sıklıkla tarihsel raporlar yaratır. Çünkü insan kaynaklarının diğer fonksiyonları bu verilerle ilgili hiçbir sorumluluğa sahip değildir. Bu bakış açısıyla planlama aracı olarak giriş çıkış raporları kullanılabilir. Bu çok önemli bir üstünlüktür, çünkü yönetimin önceden beklediği oluşabilecek değişiklikleri göstermektedir. Gelecekte oluşabilecek giriş çıkışlar, işgücünün yaşı, ücret uygulamalarındaki değişimler yada emeklilik politikalarındaki değişimler gibi faktörlere bağlı olarak belirlenebilir.<sup>231</sup>

#### 4.3.2. Yükseltim Planlama Raporları

İşgücü planlama, yönetimin yükseltim planlarını geliştirmekte kullandığı raporları hazırlamaktadır. Yükseltim planlamasıyla ilgili insan kaynakları bilgi sisteminin oluşturduğu raporlar; yükseltim planlama pozisyon raporları, nitelik ve

---

<sup>231</sup> T. Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1989), s.39-40; Ceriello ve Freeman, a.g.e., s.576.

kapasite durumunu gösteren raporlar, personel adayları ile ilgili raporlar ve yedek plan şemalarıdır.

Pozisyon raporları, her pozisyon için yedek planlama göz önüne alındığında bu rapor, işin isiminin, derecesinin, yerinin, yöneticisinin, şu anda o işte görevli olan kişinin ve planlanan emeklilik yada ayrılma tarihinin listesini içerir. Bu liste ayrıca, yedek plan durumunu (potansiyel, beklemede, mevcut gibi) ve kişisel özellikleri gösterir. Yöneticiler bu raporu, yedek planlamayı içeren pozisyonlara yönelik son seçimlerini yapmak için yada yedek planlama sürecinin hangi yolu takip edeceğini belirlemek için kullanırlar.

Nitelik ve yetenek raporları, işgücü envanterinden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmaktadır. Bu rapor, her birey için eğitim geçmişini, işletme dışındaki iş tecrübesini, organizasyonda çalıştığı işleri, beceri düzeyini ve aldığı hizmet içi eğitimleri içermelidir. Bu rapor için, her pozisyonda bulunan bireylerin kariyer gelişimlerinin tarihsel bir özetinin hazırlanması gerekmektedir.

Bu raporun diğer bir biçimi, niteliklerin ve o pozisyonda daha önce bulunanların listelenmesidir. Örnek olarak bu raporda, satış yöneticiliği pozisyonunda daha önce görev yapmış en az beş işletme mezununu, en az iki mühendislik kökenliği ve daha önce pazarlama bölümünde çalışmış iki kişiyi gösterebilmelidir.<sup>232</sup> Ayrıca adayların kariyer amaçlarını ve hangi pozisyona gelmede istekli olduğunu da gösterebilmelidir.<sup>233</sup>

Personel adayı raporları, insan kaynakları bilgi sisteminin bir pozisyon için listeleyebildiği potansiyel yedekleri içermektedir. Çok ayrıntılı bir raporda her adayın adı ve diğer temel bilgiler, işin adı, yöneticisi, performans gelişimi gibi bilgiler yer almalıdır. Bu bilgiler yardımıyla işgücü planlama ve eğitim geliştirme bölümleri, planlanan yedekleme için bireylerin o pozisyona uygun olmalarını sağlayacak ilave

---

<sup>232</sup> Ayn, s.577.

<sup>233</sup> Ayn, s.578.

kariyer geliştirme ve eğitim programları belirlemelidir. Bu rapor göz önüne<sup>234</sup> alınarak, eğitim geliştirme bölümü sırayla her aday için kariyer geliştirme raporları hazırlamalıdır.

Yükseltim planlama şemaları, yedekleme seçeneklerinin ve çeşitli etkilerinin bir organizasyon şeması üzerinde daha rahat görülebilmesi için hazırlanmaktadır. Bu şemalar her seçeneği ayrıntılarının anlaşılması konusunda yöneticilere yardımcı olmaktadır. Örnek olarak bir yedek planı şemasından şunlar anlaşılabilir: Eğer bir işletmenin CEO' su işten ayrılırsa pazarlama başkan yardımcısı CEO olabilir, satış yöneticisi pazarlama başkan yardımcısı yerine geçebilir ve halkla ilişkiler yöneticisi satış yöneticisi olabilir. Başka bir yedek plan şemasında ise, pazarlama başkan yardımcısının CEO olabileceğini fakat yeni pazarlama başkan yardımcısının işletme dışından gelmesi gerektiği ve diğer tüm pozisyonların değişmeden kalacağı gösterilebilir.<sup>235</sup> EK 6 örnek bir yükseltim planlama şemasını göstermektedir.

#### 4.3.3. Organizasyon Yapısı İle İlgili Raporlar

Organizasyon raporları şema yada el kitabı biçiminde olabilir. Çoğu program organizasyon şemaları için çeşitli grafik tasarımları içerir. Bazı programlar işletmenin kendi tasarımını yapmasına olanak sağlar. Tam bir organizasyon şeması, organizasyonun bölümlerini ve alt birimlerini her birey için ayrı bir kutuyla gösteren bütünleşik şemalar serisidir. Düz çizgiler, noktalı çizgiler, oklar ve diğer semboller bu personeller arasındaki ilişkiyi belirtmektedir. Her kutu sadece personelin ismini ve işin ismini belirtmemelidir. Aynı zamanda daha karmaşık bilgileri örneğin işin derecesi, yerleşimi, dahili telefon numarası gibi bilgileri de içermelidir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi organizasyon şemalarıyla birlikte organizasyon el kitabını birlikte oluşturabilmelidir. Organizasyon el kitabının oluşturulmasında yetki

---

<sup>234</sup> Aynı, s.579.

<sup>235</sup> Aynı, s.579.

devri ve raporlama ilişkileri göz önünde tutularak hazırlanan fihrist yapısı kullanılabilir.<sup>236</sup>

#### 4.3.4. İşgücü Planlamasının Değerlendirilmesi İle İlgili Raporlar

İşgücü planlama fonksiyonu, bazen gerçek veriler ile önceki tahminleri karşılaştıran raporlar hazırlarlar. Bunlardan biri, belirli bir yıl için yapılan dönüşüm oranı ve sayılarının tahminleriyle, o yılda gerçekleşen dönüşüm oranı ve sayılarını karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırma zaman serisi analizlerini, zaman içinde farklı anlara ait gözlemleri içerebilir. Bu durum, araya giren özel durumları örnek olarak doğal felaketler, düzenleyici değişiklikler ve yönetimde yada yönetici kontrolünde tahmin edilemeyen değişiklikleri açıklayabilir.<sup>237</sup>

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin önemi, bir organizasyon içindeki, karar destek analizine yönelik olan sürekli bir ihtiyaca dayanmaktadır. İşgücü planlama uygulamaları, iş stratejileri tarafından desteklenen amaçlara ve temelinde insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilen verilere bağlıdır. İşgücü planlaması için en büyük engel veri gereksinmesidir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin sağlayacağı tam bir veri tabanı ve güvenilir bir işgücü planlama süreci, işletmenin doğru kararlar almasını sağlayabilecektir.

Sonuç olarak, insan kaynakları bilgi sisteminin işgücü planlaması sürecinde kullanımı sistem yaklaşımı çerçevesinde el alındığında, planlama için gerekli olan bilgilerin sağlanması girdi fonksiyonunu, bu bilgiler doğrultusunda gerekli olan raporların hazırlanması da çıktı fonksiyonunu oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi için işgücü planlaması fonksiyonu, her ne kadar diğer insan kaynakları fonksiyonlarından geri kalsa bile, önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır. İşletmelerin “günü kurtarma” mantığının yerine stratejik bakış açısını kazanmaları, “gelecekte ne durumda olacağız?” sorusuna önem vermeleri işgücü planlaması faaliyetinin önem

---

<sup>236</sup> Aynı, s.579.

<sup>237</sup> Aynı ;s.577.

kazanmasının başlıca nedenidir. İşgücü planlamasının çok değişkenli bir yapıya sahip olması bilgi sistemi desteğini almasını zorunlu kılmaktadır. Gelişmiş bir insan kaynakları bilgi sistemine sahip olmak işgücü planlaması yapmayı kolaylaştırmaktadır. İşgücü planlaması, insan kaynakları bilgi sistemi üzerinde kurulabilecek bir işgücü planlama sistemiyle kolaylıkla gerçekleştirilebilir. İşgücü planlamasında insan kaynakları bilgi sistemi kullanılması işletmeye birçok yarar sağlayacaktır. Özellikle, gelişmiş insan kaynakları fonksiyonlarının oluşmasına, stratejik planların doğruluğunun artmasına, değişimin etkili yönetimine ve farklı konularda karar desteği sağlanmasına yardımcı olacaktır. İşletmelerin koşullarının ayrıntılarıyla değerlendirilip, işletmede kullandıkları bilgi sistemleriyle bütünleşik olarak çalışabilecek bir insan kaynakları bilgi sistemine sahip olmaları gerekmektedir. Özellikle Türkiye'nin içinde bulunduğu değişken yapının işletmelere en az zararı vermesi, insan kaynakları bilgi sistemi desteği ile işgücü planlaması yapılmasıyla kısacası insan kaynakları konusunda geleceği hızlı ve doğru olarak görebilmeyle mümkün olacaktır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ESKİŞEHİR'DE YER ALAN BÜYÜK ÖLÇEKLİ ÖZEL SEKTÖR SANAYİ İŞLETMELERİNİN İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ VE İŞGÜCÜ PLANLAMASINDA KULLANIMINA YÖNELİK BETİMSSEL BİR ARAŞTIRMA**

#### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın genel amacı, Eskişehir'de özel sektörde faaliyet gösteren büyük ölçekli sanayi işletmelerinin insan kaynakları bilgi sistemi oluşturmalarına ve işgücü planlamasında kullanmalarına ilişkin durumu ortaya çıkarmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmanın beş alt amacı;

- Eskişehir'de faaliyet gösteren büyük işletmelerinin insan kaynakları bilgi sistemini nasıl oluşturduklarını belirlemek,
- Bu işletmelerin hangi insan kaynakları fonksiyonlarında insan kaynakları bilgi sistemi kullandıklarını belirlemek,
- Bu işletmelerin insan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla işgücü planlaması faaliyetini nasıl gerçekleştirdiklerini ortaya çıkarmak,
- İnsan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla işgücü planlamasının uygulanabilme olanaklarını gözlemlemek,



- İşletmelere, insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulması ve insan kaynakları bilgi sisteminin işgücü planlamasında kullanımı konusunda öneriler sunabilmektir.

## 2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İnsan kaynakları bilgi sistemleri konusunda Türkçe literatürde yapılan çalışma sayısı gerçekten çok azdır. Araştırmaya başlama sebebi olan bu durum araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Uygulamada da işletmeler, diğer tüm işletme bilgi sistemlerine gereken önemi verirken insan kaynakları bilgi sistemi hep geride kalmıştır. Günümüzün dinamik iş ortamında insana verilen değer artması ve bununla bağlantılı gelişen insan kaynakları fonksiyonunun etkin bir biçimde yerine getirilmesinde insan kaynakları bilgi sistemi vazgeçilmez bir araç olmaktadır. Benzer biçimde insan kaynakları yönetiminin en önemli ve temel fonksiyonu olan işgücü planlaması da çevresel belirsizliklerin etkisiyle uygulamada gereken önemi görememiştir. Oysa insan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla yapılan işgücü planlaması, işletmelerin diğer fonksiyonlarını yerine getirmesinde daha etkili olmasının ve rekabette avantaj sağlayarak pazarda varolmasını da önemli bir unsur olacaktır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin işgücü planlamasında kullanılıp kullanılmadığının eğer kullanılıyorsa bunun nasıl gerçekleştirildiğinin belirlenmesi ve ilgili yöneticilerin bu konudaki görüşlerinin alınmasıyla ilgili bir araştırma literatürdeki eksikliği bir ölçüde kapatabilecek ve sağlıklı öneriler getirilmesinde yardımcı olabilecektir.

## 3. VARSAYIMLAR

Bu araştırma incelenirken aşağıdaki varsayımların dikkate alınması gerekmektedir.

- Görüşme sonucu elde edilen görüşlerin gerçek olduğu varsayımından hareket edilmiştir.
- Görüşme sonucu elde edilen görüşlerin, insan kaynakları bilgi sistemi ve işgücü planlamasında kullanımıyla ilgili gerçek uygulamaları yansıttığı varsayımından hareket edilmiştir.

#### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi belirlenirken öncelikle; örnekleme kara verilmiş, sonra araştırma modeli oluşturulmuş ve daha sonra veri toplama yöntemi belirlenmiştir. Bu üç aşama aşağıda ayrıntılarıyla incelenmiştir.

##### 4.1.Örnekleme Belirlenmesi

Araştırma örnekleme seçerken araştırmacının kullanabileceği bazı yöntemler mevcuttur. Araştırma örnekleminin seçimi nitel araştırmalarda bir ölçüde farklıdır. Örneğin ilgili evrende yer alan tüm bireylerin örneklemede yer alma konusunda aynı şansa sahip olmalarını sağlayan tesadüfi örnekleme yöntemi bu araştırmalarda kullanılamaz. Nitel araştırmalarda örneklemin geniş olması çoğu zaman mümkün değildir. Gerek araştırma kaynaklarının sınırlılığı gerekse kullanılan veri toplama yöntemlerinin özelliği sebebiyle araştırmaya çok sayıda bireyi dahil etmek gerçekçi olmayacaktır. Bu sebeplerden dolayı, örnekleme seçimi araştırma probleminin özelliği ve araştırmacının sahip olduğu kaynaklarla yakından ilgilidir. Bazen bir tek birey bile örneklem olarak seçilebilir. Yinede kullanılan örneklem seçim yöntemleri mevcuttur.<sup>238</sup> Veri toplama yönteminin görüşme ve gözlem olduğu nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü üzerinde sınırlılıklar getirmektedir. Nitel araştırmalarda daha öncede

---

<sup>238</sup> A. Yıldırım ve H. Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (Ankara: Seçkin Yay., 2000), s.54-55.

belirttiğimiz gibi amaç, genelleme yapmak değil bütüncül bir resim elde edebilmektir. Nitel araştırmalarda nicel araştırmalarda kullanılan örneklem belirleme yöntemleri kullanılabilirliği gibi nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan amaca yönelik olarak örneklem belirlenmesine de gidilebilir.<sup>239</sup>

Araştırmanın çalışma evrenini; Eskişehir’de faaliyet gösteren özel sektör sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Eskişehir’ de yer alan işletmelerin çalışma evreninin oluşturma nedeni, 1990 sonrası Beyaz Eşya Yan Sanayiine yönelik yatırımların devamı, Hazır Giyim Sanayiinde görülen atak, Eskişehir’de doğalgaz kullanımının getirdiği cazibe ile artan Taş ve Toprağa Dayalı İmalat Sanayii yatırımları ilin dönem ortalarında Sanayi Kuşağı kapsamına alınması ve tabii ki Marmara Bölgesi’nde sanayi yatırımlarının yaşadığı sıkıntılar yatırım yeri olarak Eskişehir’in önemini arttığı bir dönem olmuştur. Sanayi sektöründe özellikle 1980’li yılların ikinci yarısından itibaren başlayan gelişme ve bunun 1990’lı yıllarda da devam etmesi sonuçta yatırımların Eskişehir’de yoğunlaşmasını sağlamıştır. Bu dönemde özellikle il dışından büyük ölçekli yatırım taleplerindeki artış Toprak Holding, Paşabahçe Şişe Cam Sanayi, Yaşar Holding, gibi büyük ölçekli yatırımcıların Eskişehir’de yatırım yapmasına neden olmuştur. Aynı şekilde Eskişehir il sınırları içerisinde özellikle seramik üretimi konusunda İnönü ilçesinde yatırımlar başlamış ve üretime geçmiştir. 2000’li yıllarda, hızla büyüyen ve gelişen Eskişehir sanayinin Türkiye ekonomisindeki yeri yadsınamayacak kadar büyüktür. Bu nedenle Eskişehir bölgesindeki durumu ortaya koyan bir araştırma yapılmıştır.

İşletmelerden örneklem seçiminde ise Eskişehir’de yer alan büyük ölçekli özel sektör sanayi işletmeleri alınmıştır. Araştırmada İstanbul Sanayi Odasının 2000 yılında yayınladığı 1999 yılı cirolarına göre büyük işletmeler sıralaması dikkate alınarak tesadüfi olmayan örneklemeye gidilmiştir. Bu işletmelerin bir kısmının üretimi tamamen Eskişehir’de, bir kısmının ise, üretiminin büyük bir kısmını gerçekleştirdiği fabrikası Eskişehir’de bulunmaktadır. Araştırmaya büyük işletmelerin dahil edilmesinin nedeni, insan kaynakları yönetim faaliyetinin diğer işletmelere göre daha ayrıntılı olarak

---

<sup>239</sup> Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.63-68

yapıldığı işletmeler olmasıdır. Bir diğer neden ise, Türkiye yer alan 500 büyük sanayi işletmesi arasında Eskişehir'den giren özel sektör işletmelerinin insan kaynakları bilgi sistemi oluşturmaları ve işgücü planlamasında kullanılmalarıyla ilgili uygulamalarını ortaya çıkarma konusunda isteğimizdir. Bu konuda ortaya çıkacak durum, Eskişehir'de yer alan diğer sanayi işletmeleri için yol gösterici olacaktır. Araştırmanın özel sektör işletmeleri ile sınırlandırılmasının bazı nedenleri vardır. Öncelikli neden kamu sektöründeki işletmeler ile özel sektör işletmelerinin çalışma alışkanlıklarının farklı olmasıdır. Ayrıca, kamu sektöründe yer alan işletmeler işgücü planlama faaliyetini tam anlamıyla yerine getirmemektedirler.

İşletmelere önce telefonla daha sonra eğer varsa e-mail adreslerine mail yollayarak ya da faks çekerek araştırmanın amacını ve önemini belirten bir yazı ile insan kaynakları bilgi sistemi ve işgücü planlamasında kullanımıyla ilgili en ayrıntılı yanıtları alabileceğimiz yöneticilerle görüşme talebinde bulunulmuştur. İletişimde bulunulan işletmelerin 9'u görüşme talebini kabul etmiştir. 2 işletme (Yurtbay Seramik AŞ. ve EEE AŞ. ) yaptığımız görüşme taleplerini kabul etmemiştir. Bu nedenle 9 işletme araştırmamıza dahil edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen işletmeler, İstanbul Sanayi Odasının 1999 yılı rakamlarına göre 2000 yılında açıkladığı "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi" sıralamasında yer almaktadır.

#### 4.2.Araştırma Modeli

Bu araştırmada "işletmelerde insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulması süreci ve işgücü planlama faaliyetlerinde insan kaynakları bilgi sisteminin kullanılma durumunu belirlemek" amaçlandığından "betimsel yöntem"\* kullanılmıştır.

---

\* Betimsel araştırma yöntemi, "şu anda ne oluyor?" sorusuna yanıt arar. Anket, gözlem yada görüşme aracılığı ile varolan durumu olduğu gibi betimlemeye dayanmaktadır. Betimsel yöntemle yapılan araştırmalar iki grupta toplanabilir. Bunlar özaktarım araştırmaları ve gözlem yoluyla yapılan araştırmalarıdır. Deneklerden veri toplamak için yapılan araştırmalar özaktarım araştırmalarıdır. Deneklerden veri toplama için iki teknik kullanılabilir. Bunlardan biri anket, diğeri ise görüşmedir. Daha fazla bilgi için, G. Kırcaali İftar, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ders Notları**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1998), s.9.

### 4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada soruların yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmamızın verileri, görüşme çeşitlerinden biri olan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğiyle\* toplanmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşmeler için, tüm görüşmelerde kullanılmak üzere görüşme kılavuzu ve bir dizi soru hazırlanmıştır. Daha sonra ise görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır.

#### 4.3.1. Görüşme Kılavuzunun Hazırlanması

Görüşme kılavuzu, görüşmecinin, kaynak kişi ile karşılaştığı anda başlayan ve ayrıldığında sona eren görevlerini, değişen ayrıntılarda içeren bir belgedir. Görüşme kılavuzunda görüşmecinin kendisini nasıl tanıttacağı, amacını nasıl açıklayacağı, görüşülen kişiden beklentilerinin neler olduğuna ilişkin açıklamalar yer almaktadır.<sup>240</sup> Görüşme Kılavuzu EK 6'da yer almaktadır.

#### 4.3.2. Görüşme Sorularının Belirlenmesi

Görüşme sırasında işletmeyle ilgili genel, insan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulması ve işgücü planlaması faaliyetlerinde kullanımı konularına yönelik olmak üzere üç bölümden oluşan sorular hazırlanmıştır. Araştırma sorularının hazırlanmasında insan kaynakları bilgi sistemi ve işgücü planlamasında kullanımıyla ilgili teori ile

---

\* Yarı-yapılandırılmış görüşmeler için, tüm görüşmelerde kullanılmak üzere bir dizi soru hazırlanmaktadır. Kendileriyle görüşülen kişilerin hepsine sorular aynı sırayla sorulur; ancak görüşülen kişinin görüşme sırasında soruları istediği genişlikte yanıtlamasına izin verilir. Bu tür görüşmelerde, görüşmeci soruları sorarken kendisiyle görüşme yapılan kişiye, gerekçikçe sorularla ilgili ek açıklamalar yapabilir. Bu şekilde hem bir objektiflik hem de derinlik sağlanmış olur. Ayrıca bu yöntemle soruların yanıtlanması dışında gözlem yoluyla bilgi edinilmesi imkanı doğabilir. Daha fazla bilgi için, N. Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 9. baskı, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999), s.167; T. Tokol, *Pazarlama Araştırması*, 8. baskı, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yay. No.97. 1996), s.29.

<sup>240</sup> Karasar, a.g.e. s.169.

birlikte benzer konularda yapılan araştırmalar ve bu araştırmalarda kullanılan sorular dikkate alınmıştır\*.

Daha sonra, 3 yönetici ile bir n çalışma gerçekleştirilmiştir. n görüşme yapılan bu yöneticiler araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır. (Tam Gıda Sanayi AŞ., Cicisan Gıda Sanayi AŞ ve Hisarlar Makine AŞ.) Bu n çalışmayla, soruların daha anlaşılır bir hale getirilmesi gerçekleştirilmiştir.

l aracının, ltgn ne srdg özelliği ne derecede ltgnn belirlenmesi “geçerliğin belirlenmesidir”. Araştırmamızda “içerik geçerliliği” (content validity) belirlenmiştir. İçerik geçerliliği uzman görüşü alınarak belirlenir.<sup>241</sup>Görüşme Soru Formunun içerik geçerliliğini saptamak amacıyla, form alandan iki uzman tarafından incelenmiş ve “Görüşme Soru Formuna” EK 7 deki son şekli verilmiştir. Araştırmamızda kullanılacak soruların bir kısmı olgusal nitelikteki bir kısmı ise görüş niteliğindeki sorularından oluşmaktadır.

### 4.3.3. Görüşmelerin Yapılması

Görüşmeler konuyla ilgili yöneticilerin kendilerinden elde edilen bilgiler doğrultusunda, kendilerine uygun olan zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Veriler.11.05.2001-26.6.2001 tarihleri arasında toplanmıştır. Tablo 6 ‘da görüşme yapılan kişilerin konumu yer almaktadır. Görüşmelerin işletmeyle ilgili ayrıntılı bilgi alacak biçimde olması için konuda uzman kişiler var ise görüşmeye dahil edilmişlerdir.

---

\* Araştırma sorularının hazırlanmasında yararlanılan kaynaklar: CHRT, “HRIS Selection and Implementation Survey”, 1999, <http://www.chrt.com.au/~/chrt/hris/survey/hrisrept.html> ; E.Y.Li ve R. Mcleod Jr., “Marketing Information Systems in the Fortune 500 Companies: Past, Present, Future”, *Journal of Management Information Systems*, C.10, S.1, (Yaz 1993), s.165-193; E. E. Kossek ve Diğerleri, “Waiting for Innovation in the Human Resource Department: Godot Implements a Human Resource Information System”, *Human Resource Management*, C.33, S. 1, (Sonbahar 1994), s.135-159; V. Y. Haines ve A. Petit, “Condition for Succesful Human Resource Information Systems”, *Human Resource Management*, C.36, S. 2, (Yaz 1997), s.261-275; 2001’E Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Arthur Andersen, Sabah İşte İnsan Yay., 2000; İnsan Kaynakları Kıyaslaması 2000 Türkiye Raporu, Pricewaterhouse Coopers, Hürriyet İnsan Kaynakları Yay., 2000.

<sup>241</sup> Kırcaali İştar, a.g.e., s.8.

Her bir işletme için tek görüşme yanıt formu kullanılmıştır. Görüşmeler sırasında yöneticilere 22 soru sorulmuştur. Her bir görüşme yaklaşık 60 dakika sürmüştür.

**Tablo 6. Araştırmaya dahil Olan İşletmelerde Görüşme Yapılan Yöneticilerin Pozisyonları**

Sıra	İşletme Adı	Görüşme Yapılan Yöneticilerin Pozisyonları
1	Tusaş	İnsan Kaynakları Direktörü
		Personel Müdürü
2	Toprak Seniteri ve İzolatör	İnsan Kaynakları Şefi
3	Arçelik	İnsan Kaynakları Yöneticisi
		İnsan Kaynakları Uzmanı
4	Eşçim	Personel Müdürü
5	Pınar Süt	Personel ve İdari İşler Şefi
6	Ford-Otosan	Muhasebe ve İdari İşler Müdürü
		İnsan Kaynakları uzmanı
7	Şişecam Paşabahçe	Muhasebe ve İnsan Kaynakları Müdürü
8	Eti Gıda	İnsan Kaynakları Müdürü
		İnsan Kaynakları Uzmanı
9	Sarar	Personel Müdürü

## 5. VERİLERİN ANALİZ EDİLMESİ

Verilerin analiz edilmesinde yer alan basamaklar;

- araştırmaya katılan işletmelerle ilgili bilgiler
- verilerin dökümü
- verilerin analizi
- bulgular ve değerlendirme olarak gruplandırılabilir. Her bir basamakta gerçekleştirilen işlemler ve basamakların özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

### 5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerle İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılan işletmelerle ilgili bilgiler yapılan görüşmelerin sırasına göre verilmiştir. Bu bilgiler araştırmacı tarafından işletmelerden istenmiş, hiçbir yorum ve düzenlemeye gidilmeksizin raporlanmıştır.

**Tablo 7. Araştırmaya Dahil Olan İşletmelerin Faaliyet Gösterdiği Sektörler ve Yerleşim Yerleri**

Sıra	İşletme Adı	Faaliyet Gösterilen Sektör	Yerleşim Yeri
1	Tusaş	Elektrik ve Elektronik	<i>Eskişehir</i>
2	Toprak Seniteri ve İzolatör	İnşaat Malzemeleri	Eskişehir, Bozüyük
3	Arçelik	Elektrik ve Elektronik	Eskişehir,-diğer
4	Eşçim	İnşaat Malzemeleri	<i>Eskişehir</i>
5	Pınar Süt	Gıda	Eskişehir-İzmir
6	Ford-Otosan	Otomotiv	Eskişehir,-Adapazarı
7	Şişecam Paşabahçe	Cam Eşya	Eskişehir,-diğer
8	Eti Gıda	Gıda	<i>Eskişehir</i>
9	Sarar	Tekstil	<i>Eskişehir</i>

#### 5.1.1. Tusaş Uçak Motorları Sanayii A.Ş.

TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI), 1985 yılı Ocak ayında Türk hissedarlar ve General Electric Şirketi arasında kurulan bir ortak girişim şirkettir. 1986 yılındaki temel atma töreninden 20 ay gibi kısa bir süre sonra, TEI üretime geçerek Türk Savunma Sanayii'nde önemli rolünü üstlenmiştir. Şirketin büyük hissedarları Türk Uçak Sanayii A.Ş. (TUSAŞ) ve General Electric Şirkettir. Diğer hissedarlar Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı ve Türk Hava Kurumudur. TEI, Eskişehir'de 506,000 metrekare alan üzerinde kurulmuş olup, bunun 47,000 metrekaresinden fazlasını, fabrika, test cell (bremze), bürolar, misafırhane, sosyal tesisler ve personel lojmanları gibi kapalı alanlar oluşturmaktadır. Parça İmalat, Motor Montaj ve Test Birimleri, son teknolojiyi içeren bilgisayar ve kontrollü teçhizatla donatılmıştır. İstanbul Sanayi Odasının 1999 yılı ciroya göre 500 büyük işletme listesinde yer almaktadır.



### 5.1.2. Toprak Seniteri ve İzolatör Sanayii A.Ş

1996 yılında Eskişehir 'de kurulan karo fabrikası yıllık 15 000 000 metrekare üretim kapasitesiyle Türkiye'nin ve Dünyanın büyük üreticileri arasında yer almaktadır. 115 000 metrekare kapalı ve 1 200 000 metrekarelik bir alana yerleşmiş olan Toprak Seniteri ve İzolatör Sanayii A.Ş. Hammadde hazırlama, frit üretim ve özel dekorlu üretim tesisleriyle bir bütündür. Teknik kalitenin yanı sıra farklı müşteri taleplerine cevap verebilecek farklı ürün çeşitliliğiyle dünya pazarındaki ürün payının giderek artırılması hedeflenmektedir. Kalite politikası ise, dünya pazarları için üretim yapmak ve müşteri isteklerini zamanında karşılamak olarak belirlemiştir.

### 5.1.3. Arçelik A.Ş.

Bugün yılda 6 milyon adetlik beyaz eşya üretim kapasitesi ve ulaştığı ciro ile Beyaz eşya sektöründe Avrupa'nın ilk 7 şirketi arasında yer alan Arçelik, 1955'de kurulmuş, 1956 yılında Sütlice Fabrikasında madeni Büro eşyası üretimine başlamıştır. Gelişen Türkiye'nin artan ev aletleri ihtiyacına paralel olarak bu konuda uzmanlaşma kararı almıştır. Arçelik 1970'li ve 80'li yıllarda ürün gamını süratle genişleterek stratejilerinde "Bir ürün -Bir fabrika" ilkesini benimsemiş, 1975'de Eskişehir Buzdolabı, 1979'da İzmir Elektrikli Süpürge, 1993 yılında da Ankara Bulaşık Makinesi işletmelerini kurarak faaliyetlerini sürdürmüştür. 1999 Arçelik için büyüme ve yeniden yapılanma yılı olmuştur. İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" arasında birincidir.

### 5.1.4. Eşim Eskişehir Çimento Fabrikası A.Ş.

1957 yılında Eskişehir ve çevresinin çimento ihtiyacını karşılamak ve Eskişehir'in sını gelişimini hızlandırmak amacıyla kurulmuş olan Eskişehir Çimento fabrikası, kuru döner fırın sistemiyle 460000 ton klinker/yıl üretim kapasitesine sahiptir. Tüm faaliyetlerinde otomasyona geçmiş bulunan fabrika 40 yılı aşkın bir süredir üretim

yapmaktadır. İstanbul Sanayi Odasının 1999 yılı ciroya göre 500 büyük işletme listesinde yer almaktadır.

#### **5.1.5. Pınar Süt A.Ş.**

Pınar Süt, bir Yaşar Holding kuruluşudur. 1975 yılında Ortadoğu'nun en büyük üretim tesisi olarak İzmir'de kurulmuştur. Günde 1.100 ton çiğ süt işleme kapasitesiyle; Türkiye'den ihraç edilen süt ve süt ürünlerinin % 40'ını tek başına karşılayan Pınar Süt, 1999 senesinde de yeniliklere devam ederek on altı yeni ürünü piyasaya sürmüştür. Bu ürünler arasında; yeni nesil fonksiyonel gıdalar, kaymaklı yoğurt, mayonez, meyveli yoğurt, meyveli süt ve krem peynir sırlanabilir. Sektöründe ilk TS-ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Belgesi'ne sahip olan bir kuruluşur. 1999 yılında 900 çalışanı ile 10.1 milyon dolarlık ihracat olmak üzere toplam 70 milyon dolarlık satış gerçekleştirmiştir. İstanbul Sanayi Odasının 1999 yılı ciroya göre 500 büyük işletme listesinde yer almaktadır.

#### **5.1.6. Ford-Otosan A.Ş.**

Ford Otosan, %41 yabancı ortaklı bir Koç Holding kuruluşudur. 1959 yılında İstanbul'da kurulmuştur. Toplam kapalı fabrika alanı 87.000 m<sup>2</sup>, açık alan ise 182.000 m<sup>2</sup>'dir. Üretim kapasitesi, iki vardiyadaki toplam kapasite, transit serisi, minibüs, van, pickup yılda 45 bin adettir. 3317 çalışan sayısı ile 6 milyon dolarlık ihracat olmak üzere toplam 177 trilyonluk satış gerçekleştirmiştir. İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği "Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi Kuruluşu" arasında sektöründe üçüncü olmuştur.

#### **5.1.7. Şişe Cam Paşabahçe**

65 yıl önce kurulan Şişecam, önce ülkenin tüm temel cam ürünleri gereksinimini karşılamış ve 1960'li yılların başından itibaren ihracata başlayarak "pazarımız dünyadır" ilkesi ile hızlı ve güçlü bir büyümeyi gerçekleştirmiştir. Doğru bir sanayicilik anlayışıyla en ileri teknolojileri kullanarak ve araştırma -geliştirme faaliyetlerini güçlendirerek piyasaların gereksinimlerine odaklanan Şişecam, kurumsallık düzeyi ve

çağdaş yönetim ilkeleri ile uluslararası yoğun rekabet ortamında bir dünya şirketi haline gelmiştir. Şişecam Topluluğu bugün, 1,2 milyar ABD doları konsolide satışları, 350 milyon ABD doları ihracatı, 13.500 çalışanı, güçlü ihtisaslaşması ve yatırımları, gerçekleştirmekte olduğu ortak girişim ve stratejik işbirlikleri ile dünyanın önde gelen seçkin cam üreticilerinden biridir. Cam Ev Eşyası Grubu, Paşabahçe markasıyla dünyada yaklaşık %6 oranında bir pazar payına ulaşmış ve alanında dünyanın üçüncü büyük cam üreticisi konumuna yükselmiştir. İstanbul Sanayi Odasının 1999 yılı ciroya göre 500 büyük işletme listesinde yer almaktadır.

#### **5.1.8. Eti Gıda Sanayi A.Ş.**

1961 yılında kurulmuş olan Eti Gıda Sanayi, Türkiye'nin en büyük bisküvi ve kek üreticilerinden biridir. Bünyesindeki üç üretim işletmesiyle birlikte, gıda sektörüne üretim makineleri imal etmek üzere kurulan Eti makine tesisleri ve pazarlama Şirketiyle birlikte Eti Şirketler Grubu yıllık ortalama üretim kapasitesi 75000 ton dur. İstanbul Sanayi Odasının 1999 yılı ciroya göre 500 büyük işletme listesinde yer almaktadır.

#### **5.1.9. Sarar Giyim ve Tekstil A.Ş.**

1944 yılında kurulmuş olan Sarar fabrikası, 26000 metrekare kapalı, 49200 metrekare açık alan üzerine kuruludur. Modern bir makine parkına ve tasarımın tümüyle bilgisayarlarla yapıldığı gelişmiş bir teknolojiye sahip olan fabrikada her türlü ürün satışa sunulmadan önce kalite kontrolden geçirilmektedir. Günlük üretim kapasitesi, 2000ceket, 2000 pantolon ve 3500 gömlektir. 1984 yılında yeniden yapılanan Sarar Kurumsallaşma yönünde büyük adımlar atmıştır. Konfeksiyon konusunda Türkiye ve Dünya pazarında önemli bir yer edinmiştir. İstanbul Sanayi Odasının 1999 yılı ciroya göre 500 büyük işletme listesinde yer almaktadır.

## 5.2. Verilerin Dökümü

Görüşme kılavuzuna uygun olarak her yönetici ile gerçekleştirilen görüşmeler için bir “Görüşme Yanıt Formu” kullanılmıştır. EK 8 de yapılan ilk görüşmenin Görüşme Yanıt Formu örneği yer almaktadır.

Görüşmelerin tamamı okunarak değerlendirilmiştir. Tüm veriler “Görüşme Kodlama Anahtarı” adı altında bir kayıt formu oluşturularak, bu forma yerleştirilmiştir. Görüşme Kodlama Anahtarı EK 9 de yer almaktadır. Görüşme Kodlama Anahtarında tüm görüşmelerden elde edilen veriler sorulara göre sınıflandırılmıştır. Kısacası, her sorunun altında o soruya tüm işletmelerin verdiği yanıtların değerlemeye tabi tutulabilecek kısımları yer almaktadır.

## 5.3. Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırmamızda “nitel verilerin sayısal analizi”<sup>\*</sup> yapılmıştır. Araştırmada yüzde hesaplamaları kullanılarak niteliksel veriler sayısallaştırılmıştır. Nitel verilerin sayısal analizinde araştırmaya yön veren araştırmanın başlangıcında oluşturulmuş alt problemlerden yola çıkılmıştır. Eskişehir’de yer alan, büyük ölçekli dokuz sanayi işletmesinde insan kaynakları faaliyetlerinden sorumlu yöneticilerle ve insan kaynakları uzmanlarıyla ortak yapılan, yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, araştırma alt problemlerine ve bu alt problemler yönünde hazırlanmış araştırma sorularına göre tablolar halinde sınıflandırılmıştır.

---

<sup>\*</sup> Nitel verilerin sayısallaştırılması, görüşme, gözlem veya dokümanların incelenmesi yoluyla elde edilen yazılı biçimdeki verinin belirli süreçlerden geçirilerek sayılara dökülmesi işlemidir. Sayılar genellikle nicel araştırmalarda kullanılıyor olsa bile, nitel verilerinde belirli düzeyde sayılarla ifadesi söz konusu olabilmektedir. Fakat burada amaç, istatistiki yöntemlere başvurarak genellemeler yapmak ve değişkenler arası ilişki aramak değildir. Nitel verilerin sayısal analizinde birkaç temel amaç vardır. Bunlar, sayısallaştırmanın niteliksel araştırmanın güvenilirliğini artırması, yanlılığı azaltması, yapılacak yorumların adil olmasının sağlanması, araştırmanın kendi içinde karşılaştırma yapma imkanı sağlaması ve daha sonra yapılabilecek geniş örneklemli çalışmalarda tekrar sınamına olanağının bulunmasıdır. Nitel veri temel olarak iki yöntemle sayısallaştırılabilir, bunlardan biri basit yüzde hesapları diğeri ise kelime sıklık hesaplamalarıdır. Daha fazla bilgi için, Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.177-178.

#### 5.4. Bulgular ve Değerleme

İşletmelerin insan kaynakları yöneticileri ve insan kaynakları bilgi sistemi uzmanlarıyla yapılan ayrıntılı yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilen verilen betimlemeye yönelik olarak sınıflandırılarak tablolar halinde sunulmuştur. Bulguların yer aldığı tablolar araştırmanın alt amaçları doğrultusunda gruplandırılmıştır. Bunlar,

- İnsan kaynakları bölümlerinin yapısıyla ilgili bulgular,
- Bilgi sistemleriyle ilgili bulgular,
- İnsan kaynakları bilgi sistemiyle ilgili bulgular,
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin işgücü planlamasında kullanımıyla ilgili bulgulardır.

Hazırlanan tablolar elde edilen görüşler doğrultusunda seçeneleştirilmiştir. Tablolar Microsoft Excel Programında yerine getirilen faaliyete “1”rakamı, yerine getirilmeyen faaliyete “0” rakamı verilmek kaydıyla frekans dağılımları ve yüzdeleri hesaplanarak hazırlanmıştır. Yüzdeler, araştırmaya dahil olan işletmelerin, örneklemin tamamına yakın olması (%81,81) sebebiyle verilmiştir.

##### 5.4.1. İşletmelerin İnsan Kaynakları Bölümlerinin Yapısı İle İlgili Bulgular ve Değerleme

Konuyla ilgili araştırmaya başlamadan önce araştırma yapılan işletmelerin insan kaynakları fonksiyonunun yöneten bölümlerinin yapısıyla ilgili sorular hazırlanmıştır. İnsan kaynakları bölümlerinin nasıl adlandırıldığı, hangi faaliyetleri yerine getirdiği, insan kaynaklarına yönelik misyon ve politikaların yazılı olarak var olup olmadığıyla ilgili sorular sorulmuş, yanıtlar ayrı ayrı gruplandırılarak tablolara dökülmüştür. Araştırmaya dahil olan 9 işletmenin 5inde insan kaynakları faaliyetini yöneten bölüm adlandırırken “insan kaynakları” kavramı kullanılmıştır. Bu işletmeler bölümlerini, insan kaynakları direktörlüğü, insan kaynakları şefliği, insan kaynakları yöneticiliği, insan kaynakları müdürlüğü olarak isimlendirmektedirler. 3 işletme ise fonksiyonu

yöneten bölümü personel müdürlüğü 1 işletme ise muhasebe ve idari işler müdürlüğü olarak isimlendirmektedir. (bkz. Tablo 8)

**Tablo 8. İnsan Kaynakları Bölümünün Adlandırılması**

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>İnsan Kaynakları....</i>	1	1	1	0	0	0	1	1	0	5	55,6
<i>Personel....</i>	0	0	0	1	1	0	0	0	1	3	33,3
<i>Muhasebe ve idari İşler</i>	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	11,1

İşletmelerin tümü insan kaynaklarına yönelik olarak misyon ve politikalarının olduğunu belirtmiştir. Ancak sadece 5 işletme, yazılı insan kaynakları politika ve misyonları olduğunu, diğer 4 işletme ise yazılı insan kaynakları politika ve misyonları bulunmadığını belirtmiştir. (bkz. Tablo 9)

**Tablo 9. İnsan Kaynakları Misyon ve Politikalarının Varlığı**

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>Yazılı İK politika ve Misyonu</i>	1	0	1	0	0	1	1	1	0	5	55,6
<i>Yazılı Değil</i>	0	1	0	1	1	0	0	0	1	4	44,4

İşletmelerin tümü, insan kaynakları bölümlerini fonksiyonlarına göre alt bölümlere ayırmışlardır. İşgücü planlama, personel seçme yerleştirme, eğitim geliştirme, ücretleme ve endüstriyel ilişkiler ile ilgili faaliyetleri 9 işletmenin tümü yerine getirmektedir. Performans yönetimi sadece 5 işletmede uygulanmakta, kariyer yönetimi ise sadece 3 işletmede söz konusudur. (bkz. Tablo 10)

**Tablo 10. İnsan Kaynakları Bölümü Yerine Getirdiği Fonksiyonlar**

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>İşgücü planlama</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>Personel seçme-yerleştirme</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>Eğitim- Geliştirme</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>Performans değerlendirme</i>	1	0	1	0	0	1	1	1	0	5	55,6
<i>Kariyer planlama</i>	0	0	1	0	0	1	1	0	0	3	33,3
<i>Ücret yönetimi</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>Endüstriyel ilişkiler</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100

Elde edilen sonuçlar, Eskişehir’de yer alan büyük ölçekli sanayi işletmelerinin insan kaynakları bölümlerinin geleneksel personel bölümü fonksiyonları dışında pek çıkamadığı, bölüm isimlerinde “insan kaynakları” kavramı kullanılmasına rağmen gelişmiş insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirmediğini göstermektedir. İşletmelerin tamamının yazılı misyon ve politikalara sahip olmaması insan kaynakları fonksiyonuna verilen önemin derecesini göstermektedir. Araştırma modelinin özelliği yüzünden bu sonuçları diğer araştırma sorularından elde edilen bilgilerle karşılaştırma imkanının bulunmamaktadır. Bu yüzden edilen bilgiler işletmelerin insan kaynakları bölümlerinin yapısıyla ilgili durumu görmemizi sağlamıştır.

#### 5.4.2. İşletmelerde Kullanılan Bilgi Sistemleri İle İlgili Bulgular ve Değerleme

Araştırmaya dahil olan işletmelerin tümü, muhasebe bilgi sistemi, üretim bilgi sistemi ve insan kaynakları bilgi sistemine sahip olduklarını belirtmişlerdir. 9 işletmenin 7 sinde finansman bilgi sistemi, 6 sında pazarlama bilgi sistemi ve 4 ünde ERP olarak adlandırılan planlama sistemi, 1 inde MRP sistemi bulunmaktadır (bkz. Tablo 11).

9 işletmenin 8inde kullanılan bilgi sistemleri birbiriyle uyumlu olarak çalışmakta olup, sadece 1 işletmede insan kaynakları bilgi sistemi diğer sistemler ile uyumlu olarak çalışmamaktadır (bkz. Tablo 12).

**Tablo 11. İşletmede Kullanılan Bilgi Sistemleri**

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>Finansman bilgi sistemi</i>	1	0	1	1	1	1	1	1	0	7	77,8
<i>Muhasebe bilgi sistemi</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>Üretim bilgi sistemi</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>Pazarlama bilgi sistemi</i>	1	0	1	0	1	1	1	1	0	6	66,7
<i>İnsan kaynakları bilgi sistemi</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>ERP/MRP</i>	1	0	1	0	0	0	1	1	1	5	55,6

**Tablo 12. Bilgi Sistemlerinin Birbirleriyle Uyumlu Çalışması**

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>Uyumlu</i>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	88,9
<i>Birkısmı Uyumlu</i>	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	11,1

Bu sonuç, işletmelerin bilgi sistemleri kullanımı konusunda iyi durumda olduklarını göstermektedir. Sistemlerin birbirleriyle uyumlu olması işletmelerin gelişmiş bilgi sistemi alt yapısına sahip olduğunu göstermektedir.

#### 5.4.3. İşletmelerde Kullanılan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri İle İlgili Bulgular ve Değerleme

Tablo 11'den görüldüğü gibi işletmelerin tümü insan kaynakları bilgi sistemine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Buradan yola çıkılarak, görüşme yapılan insan kaynakları yöneticilerine ve uzmanlarına 5 inci soruda insan kaynakları bilgi sistemlerinin özel bir paket program mı kullandığı yoksa insan kaynaklarıyla ilgili bilgilerin bilgisayar ortamında mı tutulduğu sorulmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin 6 sı insan kaynaklarına yönelik bir paket programa sahip olduklarını belirtmişlerdir. 3 işletme ise, bilgisayar ortamında veri saklama, güncelleme ve





Tablo 15. İKBS'nin İK Fonksiyonlarını Karşılması

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>Birebir karşılıyor</i>	1	1	0	1	1	1	1	0	0	6	66,7
<i>Tam karşılamıyor</i>	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	22,2
<i>Hiç karşılamıyor</i>	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	11,1

İşletmelere insan kaynakları bilgi sistemini en çok kullandıkları insan kaynakları faaliyet sorulduğunda 7 işletme en çok puantaj, ücretleme ve SSK işlemlerinde yararlandıklarını, 4 işletme personelle ilgili bilgiler için kullandıklarını, 1 işletme ise tüm faaliyetlerinde eşit olarak yararlandıklarını bir ayırım yapamayacaklarını ifade etmişlerdir. (bkz. Tablo 16) İşletmelerin 8inde barcodlu devam kontrol sistemi bulunmakta, sadece 1 işletmede barcod devam kontrol sistemi bulunmamaktadır (bkz. Tablo 17).

Tablo 16. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin En Çok Kullanıldığı Faaliyetler

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>Puantaj, ücret, ssk işlemleri</i>	1	1	1	1	0	0	1	1	1	7	77,8
<i>Personel bilgileri</i>	1	0	1	0	0	1	0	0	1	4	44,4
<i>Tüm faaliyetlerde eşit</i>	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	11,1

Tablo 17. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemiyle Entegre Barcod Devam Kontrol Sistemi

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>Entegre Barcod Sistemi</i>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	88,9
<i>Kart Basma</i>	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	11,1

İşletmelere kullandıkları insan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulma süreciyle ilgili bilgi almak için sorulan soruya verilen yanıtlar sınıflandırıldığında 9 işletmenin tümü insan kaynakları bilgi sisteminin kurulması sırasında bilgi sistemleri uzmanlarından yararlandığını, 8 işletmede kurulan sistemin test edildiği, 7 işletmede sistemle ilgili eğitimler verildiği, 4 işletmede sistemin kurulan ekip yardımıyla oluşturulduğu sadece 2 işletmede danışmanlardan yararlandığı ortaya çıkmıştır. (bkz. Tablo 18)

**Tablo 18. İKBS Oluşturma Sürecince Yerine Getirilen Faaliyetler**

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>Ekipler kuruldu</i>	1	0	1	1	0	0	0	1	0	4	44,4
<i>Danışmanlardan yararlandı</i>	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	22,2
<i>Eğitimler alındı</i>	1	0	1	0	1	1	1	1	1	7	77,8
<i>Sistem test edildi</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	88,9
<i>YBS Uzmanları yardımcı oldu</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100

**Tablo 19. İKBS 'den Sorumlu Birim**

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>Sadece İnsan Kaynakları</i>	1	1	1	1	0	1	1	1	0	7	77,8
<i>Muhasebe ve Personel</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	11,1
<i>Bilgi Sistemleri ve İK</i>	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	11,1

Araştırmaya katılan yönetici ve uzmanlara işletmelerinde insan kaynakları bilgi sisteminden sorumlu olan birim sorulduğunda 7 işletmede de insan kaynakları bölümlerinin sorumlu olduğu ifade edilmiş, 1 işletmede insan kaynakları ve bilgi sistemleri bölümlerinin ortak sorumluluk alanında olduğu, 1 işletmede ise personel ve muhasebenin sorumluluğunda olduğu belirtilmiştir (bkz. Tablo 19). Tüm işletmelerde personel bilgilerinin gizliliğinin dikkate alındığı bu nedenle sisteme birkaç aşamalı kullanıcı kodu ve şifreleri yardımıyla girilebildiği belirtilmiştir. (bkz. Tablo 20)



Araştırmaya dahil olan 9 işletmenin 8'i anlaşılır ve kullanımı kolay bir insan kaynakları bilgi sistemine sahip olduklarını, 1'i ise kullandıkları sistemin anlaşılır ve olmadığını kullanımda birçok sorunlar yaşadıkları için kullanım kolaylığı da bulunmadığını belirtmişlerdir. (bkz. Tablo 23)

**Tablo 23. Kullanılan İKBS'nin Anlaşılabilirliği ve Kullanımı Kolaylığı**

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>Anlaşılır</i>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	88,9
<i>Kullanımı Kolay</i>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	88,9

İnsan kaynakları bilgi sisteminden elde edilen raporların standart mı yoksa isteğe bağlı olarak mı hazırlandığına ilişkin soruya işletmelerin tümünün standart raporlara sahip olduğu, bunun yanında 2 işletmenin kullandığı insan kaynakları bilgi sisteminin isteğe bağlı raporları üretebildiği, 6 işletmenin ise bilgi sistemlerinden yardım alarak isteğe bağlı raporlar oluşturabildiği ortaya çıkmıştır. (bkz. Tablo 24)

**Tablo 24. İKBS'nin Ürettiği Raporlar**

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>Standart</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>İsteğe Bağlı</i>	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	22,2
<i>İsteğe bağlı raporları bilgi işlem yardımıyla</i>	1	1	0	0	1	0	1	1	1	6	66,7

İnsan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulması ve kullanımıyla ilgili sorulara verilen yanıtlar sonucunda, Eskişehir'de faaliyet gösteren büyük ölçekli sanayi işletmelerinin çoğunluğunun bir insan kaynakları yazılımı kullandıkları, modüler olmayan, öncelikle ücret, sigorta işlemlerinde ve personel bilgilerinin tutulmasında sistemden yararlandıkları, kullandıkları sistemlerin anlaşılır ve kullanımı kolay olduğu,

örgütsel değişimlere ve teknolojik değişikliklere uyum sağlayabilen, sistemin insan kaynakları bölümlerinin sorumluluğunda olduğu, personel bilgilerinin gizliliğine önem verildiği ve tüm düzenlemelerin bu yönde yapıldığı, daha çok standart raporlama yapabilen sistemleri kullandıkları ortaya çıkmıştır.

#### 5.4.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İşgücü Planlamasında Kullanımı İle İlgili Bulgular ve Değerleme

Araştırmaya dahil olan işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ve insan kaynakları bilgi sistemleri uzmanları, insan kaynakları bölümlerinin tümünün işgücü planlaması faaliyetini yerine getirdiklerini ve yine tüm işletmelerin işgücü planlamasını insan kaynakları bilgi sisteminin desteği ile gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. (bkz. Tablo 10, Tablo 14)

İşletme için işgücü planlamasının ne ifade ettiğine ilişkin soruya 6 işletme yöneticisi gereksinim duyulan personelin nitelik ve niceliğinin belirlenmesi olarak, 1 işletme yöneticisi gerekli personelin sayısının belirlenmesi olarak, 1 işletme yöneticisi ise faaliyetlerin yürütmesini sağlayacak personelin belirlenmesi olarak ifade etmişlerdir (bkz. Tablo 25).

**Tablo 25. İşletme İçin İşgücü Planlamasının Anlamı**

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>Gereksinim duyulan personelin nitelik ve niceliğinin belirlenmesi</i>	1	0	1	1	0	1	1	1	0	6	66,7
<i>personel sayısının belirlenmesi</i>	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	22,2
<i>faaliyetleri yürütecek personelin belirlenmesi</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	11,1

İşletmelerin tümünde işgücü planlaması üretim planları doğrultusunda insan kaynakları bölümleri tarafından yapılmaktadır. İşletmelerin tümünde işgücü planlarının işletme planlarının önemli bir parçası olduğu belirtilmiştir.

İşletmelerin tümünde işgücü planlarının yıllık hedefler doğrultusunda, ihtiyaç duyulacak personel sayısının ve niteliğinin belirlenip ihtiyacın giderilmesi yönünde yapıldığı ortaya çıkmıştır. Sadece 3 işletme yöneticisi işletmelerinde yükseltim planlama yapıldığını ifade etmişlerdir. (bkz. Tablo 26)

**Tablo 26. İşgücü Planlamasının Nasıl Yapıldığı**

	İşletmeler										Toplam	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
<i>Yıllık hedefler doğrultusunda , ihtiyaç duyulan personel sayı ve niteliğinin belirlenip ihtiyacın giderilmesi</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>Yükseltim planlama yapılması</i>	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	3	33,3

Araştırmaya dahil olan işletmelerin 9'unda da insan kaynakları bilgi sistemi altında çalışan bir işgücü planlama modülü bulunmamakta işgücü planlama insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilen bilgilerin desteği ile gerçekleştirilmektedir. Tablo 11'de de görüldüğü üzere, 4 işletme ERP uygulamalarına 1 işletme de MRP uygulamasına sahiptir. Ancak yapılan görüşmelerde ERP uygulamalarının işgücü planlamasına yönelik olarak çok etkili sonuçlar üretmediği daha çok MRP' nin gelişmiş olarak çalıştığı belirtilmiştir. (bkz. Tablo 27)

**Tablo 27. İşgücü Planlama Sistemi**

	İşletmeler										Toplam	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
<i>İşgücü Planlama Sistemi Yok</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>ERP var</i>	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	4	44,4

İnsan kaynakları bilgi sisteminin işgücü planlaması için gerekli verilerin sağlanması ve raporların hazırlanmasında insan kaynakları yönetici ve uzmanlarına büyük desteği olduğu ortaya çıktıktan sonra araştırmaya katılanlara işgücü planlama sürecinin hangi aşamalarında insan kaynakları bilgi sisteminden daha çok yararlandıkları sorulmuş ve 9 işletmenin 6 sı en çok eldeki personel ile ihtiyaç duyulan personelin karşılaştırılmasında insan kaynakları bilgi sisteminin desteğinin alındığını, 2 işletmede eğitimlerin belirlenmesinde destek alındığı, 4 işletme personelin vasıflarının belirlenmesinde destek aldıklarını belirtmişlerdir. (bkz. Tablo 28)

**Tablo 28. İşgücü Planlama Sürecinde İKBS' den En Çok Yararlanılan Faaliyetler**

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>Eldeki personelle ihtiyacın karşılaştırılması</i>	1	1	1	0	0	1	1	1	1	7	77,8
<i>Eğitimlerin belirlenmesi</i>	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2	22,2
<i>Personelin özelliklerinin belirlenmesi</i>	1	1	1	1	0	0	0	0	0	4	44,4

Bu sorunun devamı niteliğinde araştırmaya dahil olan işletmelerin yöneticilerine işgücü planlaması için insan kaynakları bilgi sisteminden sağladıkları girdiler sorulmuş, 9 işletme personelle ilgili kişisel bilgilerin (örneğin daha önce çalışılan işler, kan grubu, çocuk sayısı, ayakkabı ve elbise bedeni, cinsiyet gibi) önceliğe sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yine 9 işletmenin tümü personel devir oranının işgücü planlaması için öncelikli veri olduğunu, 7 işletme eğitim bilgilerinin işgücü planları yapılırken bir girdi olduğunu, 5 işletme performans bilgilerinin girdi olarak kullanıldığını, 3 işletme devamsızlık bilgilerinin kullanıldığını, yine 3 işletme ücret bilgilerinin, 2 işletme kariyer bilgilerinin işgücü planlama için girdi niteliği taşıdığını, 2 işletme iş analizi bilgilerinin kullanıldığını belirtmişlerdir. (bkz. Tablo 29)



**Tablo 29. İKBS'den Elde Edilen İşgücü Planlamasıyla İlgili Girdiler**

	İşletmeler									Toplam	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
<i>Personel bilgileri</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>Performans bilgileri</i>	1	0	1	0	0	1	1	1	0	5	55,6
<i>Dönüşüm oranı bilgileri</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>Devamsızlık oranı bilgileri</i>	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3	33,3
<i>Eğitim bilgileri</i>	1	1	1	1	0	1	1	1	0	7	77,8
<i>İş analizleri</i>	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	22,2
<i>Ücret bilgileri</i>	0	0	1	0	0	0	0	1	1	3	33,3
<i>Kariyer bilgileri</i>	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2	22,2

İşgücü planlaması sonucu insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilen raporlar konusunda, Tüm işletmeler standart raporları bulunduğunu, 3 işletme isteğe bağlı rapor hazırlayabildiklerini belirtmişlerdir. 9 işletme mevcut personel durumuyla ilgili bir rapor hazırlandığını, 5 işletme ihtiyaç duyulan personelle eldeki personelin karşılaştırıldığı bir rapor hazırladıklarını, 3 işletme personel giriş çıkışlarını gösteren bir rapor hazırladıklarını, 3 işletme yıllık işgücü durum raporu hazırladıklarını, 3 işletme ise göz önüne alınması gereken tüm değişkenlere göre rapor hazırladıklarını belirtmişlerdir. (bkz. Tablo 30)

**Tablo 30. İKBS'den elde Edilen İşgücü Planlamasıyla İlgili Raporlar**

	İşletmeler									Toplam	%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
<i>Mevcut Personel Raporu</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>Gereksinim Duyulan Personel Eldeki personel Karşılaştırma Raporu</i>	1	0	1	0	0	1	1	1	0	5	55,6
<i>Yıllık işgücü Durum Raporu</i>	1	0	1	0	0	1	0	0	0	3	33,3
<i>Tüm değişkenleri içeren Rapor</i>	0	0	1	0	0	1	1	0	0	3	33,3
<i>Giriş/Çıkış Raporu</i>	0	0	0	0	0	1	0	1	1	3	33,3

İşgücü planlarının hangi kararların verilmesinde etkili olduğu sorusuna 9 işletmenin tümü işe alma konusunda, 8 işletme fazla mesai yapılmasında, 6 işletme işten çıkarma, 6 işletmede yükseltme kararlarında, 5 işletme ücret kararlarında, 2 işletme eğitim kararlarında önemli olduğunu belirtmişlerdir. (bkz. Tablo 31)

**Tablo 31. İKBS Destekli İşgücü Planlama'nın Etkili Olduğu Kararlar**

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>İşe alma</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	100
<i>Fazla Mesai</i>	1	1	1	0	0	1	0	0	1	5	55,6
<i>İşten Çıkarma</i>	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	88,9
<i>Yükseltme</i>	1	0	1	0	1	1	1	1	0	6	66,7
<i>Ücret Kararları</i>	1	1	0	1	0	1	0	1	0	5	55,6
<i>Eğitim Kararları</i>	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	22,2

Son olarak, işgücü planlamasında insan kaynakları bilgi sisteminin desteğinin alınmasının işletmeye sağladığı faydalar sorusuna 5 işletme yöneticisi zaman tasarrufu sağladığını, 4 işletme yöneticisi doğru bilgi sağladığını, 3 işletme yöneticisi hız sağladığını yine 3 işletme yöneticisi işgücünden tasarruf sağladığını, 2 işletme yöneticisi güncel bilgi elde edilmesine yardımcı olduğunu, 2 işletme yöneticisi ise ayrıntılı bilgileri kıyaslama imkanı yarattığını, 1 yönetici ise pratiklik sağladığını belirtmişlerdir. (bkz. Tablo 32)

**Tablo 32. İKBS destekli İşgücü Planlamanın Sağladığı Üstünlükler**

	İşletmeler										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Toplam	%
<i>Zaman Tasarrufu</i>	1	1	1	0	0	1	1	1	0	6	66,7
<i>Doğru Bilgi</i>	0	0	1	1	1	0	1	0	1	5	55,6
<i>Hız</i>	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3	33,3
<i>Güncel Bilgi</i>	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	22,2
<i>Ayrıntılı Bilgilerle Kıyaslama</i>	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	22,2
<i>Pratiklik</i>	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11,1

Elde edilen bu veriler ışığında, Eskişehir’de yer alan büyük ölçekli sanayi işletmelerinin işgücü planlaması için modüler bir sistem kullanmadıkları sadece işgücü planlaması için gerekli veri ve raporları insan kaynakları bilgi sisteminden elde ettikleri, işgücü planlamasından sorumlu uzman yada birime sahip olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Leap ve Crino’da yer alan çalışma temel alınarak<sup>242</sup>, araştırmaya dahil olan işletmelerin insan kaynakları bilgi sistemleri gelişmişlik düzeylerine göre sınıflandırılmıştır. (bkz.Tablo 33) Yapılan ayırım sonucu Eskişehir’de yer alan büyük ölçekli sanayi işletmelerinin hiç biri tamamen gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemine sahip değillerdir. İşletmelerden 5’i gelişmiş, 3’ü ise az gelişmiş, 1’i ise gelişmemiş insan kaynakları bilgi sistemi sınıflandırılmasında yer almaktadır.

Toprak Seniteri ve İzolatör İşletmesi tüm insan kaynakları faaliyetlerinde insan kaynakları bilgi sistemi kullanmamakta, bilgisayar ortamındaki personel ve iş ile ilgili bilgiler sınırlı kaldığı için, tam olarak gelişmemiş insan kaynakları bilgi sistemi ayırımında yer almaktadır. Esçim, Sarar, Pınar Süt ise, genişlemiş veri tabanına sahip oldukları ve yarı otomatik veri saklama ve raporlama yapabilen insan kaynakları yazılımına sahip oldukları için az gelişmiş olarak sınıflandırılmışlardır. Tusaş, Arçelik, Ford Otosan, Şişe Cam Paşabahçe ve Eti Gıda ise yarı yada tam otomatik insan kaynakları yazılımına sahip oldukları, geniş veri tabanı ve hesap yada tahmin yapabilen sistemleri bulunduğu için gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemi sınıflandırılmasına dahil edilmişlerdir. Gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemine sahip olarak değerlendirilen işletmelerden Tusaş ve Arçelik AŞ. insan kaynakları bilgi sistemlerini web tabanlı olarak yeniden tasarlama sürecine başladıklarını önümüzdeki yıl içerisinde sistemlerin faaliyete geçmesini planladıklarını belirtmişlerdir.

---

<sup>242</sup> Leap ve Crino, a.g.e., s.177.

**Tablo 33. Araştırmaya Dahil Olan İşletmelerin İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Gelişmişlik Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi**

Gelişmemiş İKBS	Az gelişmiş İKBS
2	4
	5
	9
Gelişmiş İKBS	Tamamen Gelişmiş İKBS
1	
3	
6	
7	
8	

İşgücü planlamasının nasıl ve neden yapıldığı konusunda Miner ve Crane'de yer alan sıralama gözönüne alındığında <sup>243</sup>, işgücü planlamasının eğitim ve geliştirme için öncelikli yere sahip olduğu, yükseltim planlama ve bağlantılı olarak yöneticilerin tahmin edilmesinin ise öncelikli teknikler olduğu görülmektedir. Eskişehir'de faaliyet gösteren büyük ölçekli sanayi işletmelerinde ise işgücü planlamasının personel açıklarını önleme amacıyla yapıldığı ortaya çıkmıştır. Literatürde yer aldığı gibi öncelikle eğitim ve geliştirme için işgücü planlamayı iki işletme yapmaktadır. İşgücü planlama tekniği olarak personel envanterinin ve yöneticilerin görüşlerinin alınmasının kullanıldığı ancak istatistik modeller kullanmadıkları görülmektedir. Araştırmaya dahil olan işletmelerin yöneticileri işgücü planlamasında insan kaynakları bilgi sisteminin önemini farkında olduklarını, ancak işgücü planlamasının diğer insan kaynakları fonksiyonlarının gerisinde kalmasının sebebinin sadece ekonomik koşullar olduğunu belirtmişlerdir. Oysa işgücü planlama sürecini ayrıntılı bir yapıda görmemeleri, işgücü planlaması için doğrudan bir uzman yada bölüme sahip olmamaları, insan kaynakları bilgi sistemine ilave bir veri tabanına gerek olmadığı halde bir işgücü planlama modülü bulundurmamaları işgücü planlamasına gereken önemi vermediklerini ortaya koymaktadır.

<sup>243</sup> Miner ve Crane, a.g.e., s.160.

## SONUÇ

İnsan kaynakları bilgi sistemi, “bir işletmenin insan kaynakları fonksiyonunun etkin bir biçimde işlemesine yardım etmek için, işletmenin insan kaynaklarıyla ilgili bireysel ve tüm insan kaynakları faaliyetleriyle ilgili örgütsel verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel kararlar verilmesine yardımcı olacak biçimde bilgi haline dönüştürülmesini sağlayan bilgi sistemi” olarak tanımlanabilir.

İşletmelerin üretim ve finansal faaliyetlerine daha fazla önem vermesi bilgi sistemleri yatırımlarının bu yönde olmasına neden olmuştur. İnsan kaynakları bilgi sistemi, işletme bilgi sistemleri arasında uygulama açısından en geride kalmış olanlardan biridir. Uluslararası işletmelerle aynı piyasalarda rekabet etmek ve uluslararası işletmelerle işbirliklerine gitmek, işletmeleri daha gelişmiş sistemler kullanmaya zorlamaktadır. Rekabette fark yaratarak öne çıkmanın, aynı iş kolundaki diğer işletmelerden farklı olmanın sırrı bilgi teknolojilerini en üst düzeyde kullanmaktan geçmektedir. Bu itici güçlerin etkisiyle Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler 90’lı yılların başlarından itibaren gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemlerine yatırım yapmaya başlamışlardır. Uluslararası işletmelerin kullandıkları yazılım programları Türkiye’de kullanılmaya başlanmıştır. SAP, ORACLE gibi yazılım firmalarının insan kaynakları çözümleri piyasaya girmiştir. Ancak bu yazılımların Türkiye’deki insan kaynaklarıyla ilgili yasal prosedürleri tam anlamıyla karşılamaması işletmeleri farklı çözümler aramaya itmiştir. Büyük işletmelerin kendi insan kaynakları faaliyetleri yönünde yazılımlar hazırlatmasıyla bu sorun aşılmaya başlanmıştır. Hatta İNKA gibi Türkçe insan kaynakları yazılımları piyasaya girmiştir. Ancak hala bazı işletmelerde

elle dosyalama sistemi kullanılmakta, personel devam kontrolü kart basarak takip edilmektedir. Bilgi sistemlerinin her alanda yaygın bir biçimde kullanılıyor olması bu durumun açıklanmasını zorlaştırmaktadır.

Gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemi kullanıyor olması işletmelere, veri doğruluğunda artış, işlem hızında artış, daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar elde etme ve verimlilikte artış gibi yararlar sağlamaktadır. İşletmeler insan kaynakları bilgi sistemini oluşturmadan önce kaliteli bilginin sağlanması, sistemin yüksek derecede fonksiyonel olması, etkili girdinin sağlanması, süreç ve çıktı kapasitesi ve kullanıcı uygunluğunun belirlenmesi gibi konulara önem vermelidirler. İşletmede insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulurken sistem planlama, tasarım ve uygulama aşamalarından geçilmesi gerekmektedir. Faaliyete geçirilen sistemin tüm insan kaynakları fonksiyonlarını karşılaması arzu edilen bir durumdur Ancak maliyetlerin yüksek olması işletmelerin puantaj, bordro gibi uygulama alanlarına önem vermelerine neden olmaktadır. İşgücü planlaması, performans yönetimi ve kariyer yönetimi gibi daha gelişmiş uygulamaların desteklenmesi ise ikinci planda ele alınmaktadır.

İnsan kaynakları faaliyetlerinin bilgi sistemleri üzerinden yürütülmesinin uygulamada geri planda kalması yanında akademik düzeyde yapılan çalışmaların sayısı da oldukça azdır. İnsan kaynakları bilgi sistemi ve işgücü planlaması uygulama alanını konu alan bu çalışmada, insan kaynakları bilgi sistemi kavramsal olarak açıklanmış, işletmede oluşturulma süreci ayrıntılarıyla incelenmiş, işgücü planlaması uygulama alanı sistem yaklaşımı açısından irdelenmiş, son olarak da Eskişehir’de yer alan büyük ölçekli sanayi işletmelerinde insan kaynakları bilgi sistemi ve işgücü planlaması uygulama alanıyla ilgili profil çıkarmaya yönelik betimsel bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, Eskişehir’de faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerin insan kaynakları bilgi sistemine sahip oldukları, ancak sahip oldukları bu sistemin etkin olmadığı bunun da insan kaynakları bilgi sistemlerinin gelişmişlik düzeyinin yüksek olmamasından kaynaklandığı, işgücü planlamasına yönelik uygulamalarda sistemden destek aldıkları ancak gelişmiş bir işgücü planlama sistemlerinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Eskişehir’de yer alan büyük ölçekli sanayi işletmelerinin insan kaynakları

bilgi sistemi oluşturma süreçleri literatürde yer alan, insan kaynakları bilgi sistemi oluşturma sürecinden farklılıklar göstermektedir. Genellikle işletme faaliyetleri baz alınarak yazılım Őirketlerine hazırlatılan programlar, piyasada satılan insan kaynakları yazılımlarına tercih edilmektedir. Oysa bu işletmeler üretim, finansman gibi işletme faaliyetlerinde hazır yazılım paketi kullanmayı tercih etmektedirler. Bu durum daha öncede belirtildiği gibi, insan kaynaklarıyla ilgili yasal prosedürlerin hazır paketlerde uyum sağlamamasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmeler insan kaynakları uygulamaları için modüler sistemler tercih etmemektedir. Literatürün aksine olan bu durum, sistemlerin gelişmişlik düzeyinin yüksek olmaması ile bağlantılıdır. nceliğin cretlendirmeyle ilgili faaliyetlerde bulunması literatürle paralellik göstermektedir. İşletmelerin uluslararası faaliyetlerde bulunmaları, açık fikirli yöneticilere sahip olmaları, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçmiş olmaları, diğer faaliyetlerinde bilgi sistemlerine yer vermeleri gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemi kullanımını artırmaktadır. Sistemin oluşturulması aşamasında bilgi sistemleri bölümlerinden yardım alındığı, insan kaynakları bölümü çalışanlarına eğitimler verildiği, sistemin test edilerek faaliyete geçirildiği ortaya çıkmıştır. Danışmanlık Şirketlerinden yararlanılmadığı görülmektedir. Kullanılan sistemlerin anlaşılır ve kolay kullanıma sahip olduğu teknolojik gelişmelere ve örgütsel değişmelere ayak uydurabilecek bir yapıda olduğu ortaya çıkmıştır. Standart raporlar yanında bilgi sistemleri desteği ile isteğe bağlı raporlama yapılabilirdiği ortadadır.

İşgücü planlaması uygulama alanına gelindiğinde ise, sonuçlar literatrdekenden uzaklaşmaktadır. İşgücü planlamasını gerçekleştiren bir modül bulunmamakta, sadece insan kaynakları bilgi sistemi desteği ile işgücü planlama yapılmaktadır. İşgücü planları genel bir ifade olarak ele alınmakta, işgücü arzı, talebi, yükseltimin planlanması birbirlerinden ayrı kavramlar gibi ele alınmaktadır. İşgücü planlaması için insan kaynakları bilgi sisteminden en çok yararlanan faaliyet ise eldeki personel ile ihtiyaç duyulan personelin karşılaştırılması olarak belirtilmiştir. İşgücü planlamasının girdilerinde en önemli yer ise personelle ilgili bilgiler ve personel dönüşüm oranı bilgileri olmaktadır. İşgücü planlamasıyla ilgili olarak oluşturulan raporlar arasında en

öncelikli sırayı ise mevcut personel raporu oluşturmaktadır. İnsan kaynakları desteği ile yapılan işgücü planlaması işe alma, işten çıkarma, yükseltme ve fazla mesai konularında öncelikli bir yere sahiptir. Araştırmaya dahil olan işletmelerin Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi işletmesi içinde yer almasına karşılık, insan kaynakları bilgi sistemine ve işgücü planlamaya verdikleri önemin ne kadar az olduğu ortadadır.

İşletmelere insan kaynakları bilgi sistemi ve işgücü planlamasında kullanımına yönelik olarak çeşitli öneriler verilebilir:

- Eskişehir'de yer alan özel sektör sanayi işletmeleri gelişmiş insan kaynakları bilgi sistemlerinin nasıl oluşturulacağı ve kullanılacağı konusunda bilgilendirilmelidir. Sanayi odası ve üniversiteler destek hizmeti vermelidir.
- İşletmenin insan kaynakları faaliyetlerinin tümünü insan kaynakları bilgi sistemi üzerinde yürütmelerinin işletmenin devamlılığı açısından sağlayacağı faydalar ortaya koyulmalıdır. İnsan kaynakları bilgi sistemi oluşturmanın bir amaç olmadığı, işletmenin amaçlarına ulaşması için olmazsa olmaz bir araç olduğu fikri benimsenmelidir.
- İşletmelerin üst yöneticilerinin insan kaynakları bilgi sistemi konusunda bilgilencmeleri sağlanarak teknolojik gelişmelerin rahatlıkla uygulanabileceği bir ortam yaratılmalıdır.
- İşletmelerde insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulması için planlama, tasarım ve uygulama safhalarından önce bu konuda bir strateji oluşturulmalıdır. Oluşturulacak stratejinin rasyonel olması ve uzun dönemli hedefler doğrultusunda hazırlanması sağlanmalıdır.
- Sistem oluşturulmadan önce işletmede bir proje ekibi kurulmalıdır. Proje ekibinde insan kaynakları uzmanlarının yanı sıra, bilgi sistemleri uzmanları hatta işletme dışından uzmanlara da yer verilmelidir. Gerek görüldüğü takdirde danışmanlık şirketlerinden yararlanılmalıdır.
- Sistem oluşturulmadan önce fizibilite analizi yapılmalıdır. Bu analiz teknik, yönetsel ve ekonomik boyutu ayrıntılarıyla içermelidir.



- İşletmeler insan kaynakları bölümlerinde mutlaka insan kaynakları bilgi sistemi uzmanlarına yer vermelidirler.
- İnsan kaynakları bölümlerinin tüm faaliyetleri ayrıntılarıyla tanımlanarak bunları birebir karşılayacak bir insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulmalı, var olan sistemler bu şekilde geliştirilmeli ya da faaliyetleri tam karşılayacak bir sistem satın alınmalıdır.
- İnsan kaynakları bölüm yöneticileri ve uzmanlarının insan kaynakları bilgi sistemi konusunda eğitim almaları sağlanmalıdır.
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin tüm uygulama alanlarının birbiriyle bütünleşik ve etkin bir biçimde kullanılması sağlanmalıdır. Tüm insan kaynakları fonksiyonları için geniş bir veri tabanı oluşturularak işgücü planlamasının etkinliği de artırılmalıdır.
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin işgücü planlamasındaki rolü ve önemi konusunda işletmedeki tüm yöneticiler bilgilendirilmelidir.
- İşgücü planlamasının tüm aşamalarını otomatik olarak yerine getirebilecek ve yöneticilerin farklı koşullara göre işgücü durumunu tüm ayrıntılarıyla görmelerini sağlayarak, kıyaslama yapabilecekleri bir sistem oluşturulması sağlanmalıdır.
- İşletmeler insan kaynakları bölümünde işgücü planlaması uzmanlarına yer vermelidirler. Bu uzman, işgücü planlamasıyla ilgili verilerin sisteme girilmesi, programların çalıştırılması ve sonuçların yorumlanması, işgücü durumunun izlenmesi ve yükseltim konularında insan kaynakları bölümlerinde çalışmalıdır.
- Tüm insan kaynakları fonksiyonlarının etkin ve verimli olmasının insan kaynakları bilgi sistemi üzerinde yapılacak işgücü planlamasıyla olabileceği ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlayacağı tüm yöneticilere anlatılmalıdır.
- Çalışanlar insan kaynakları bilgi sisteminin güvenilirliği konusunda bilgilendirilmelidir.
- Çalışanlar işletmede insan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla işgücü planlama yapıldığını, işe alma, yükseltim yada işten çıkarılma gibi

durumlarda kişisel isteklerin ön planda bulunmayacağı konusunda bilgilendirilmelidir. Bu durum çalışanların motivasyonu ve işe bağlılıkları üzerinde etkili olabilecektir.

- Teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde özellikle uluslararası faaliyetleri bulunan işletmeler ayakta kalabilmek için web tabanlı insan kaynakları faaliyetlerine geçmeye başlamalık için araştırma yapmalıdırlar.

Yapılan araştırmanın devamı niteliği taşıyacak araştırmalara yönelik olarak da çeşitli öneriler verilebilir:

- Bu konudaki başka bir araştırma, daha farklı bir örneklem üzerinde yapılabilir.
- Geniş bir örneklem üzerinde, anket metoduyla, niceliksel bir araştırma yapılabilir.
- Web tabanlı insan kaynakları bilgi sistemleri konusu temel alınarak niteliksel bir araştırma yapılabilir.
- İnsan kaynakları bilgi sistemi üzerinde işgücü planlaması uygulayan bir işletmede ayrıntılı durum incelemesi biçiminde bir araştırma yapılabilir.
- Bilgisayar dili bilen araştırmacılar işgücü planlamasına yönelik uygulamada eksik kalan yönleri dikkate alan bir insan kaynakları programı yazarak, model önerisinde bulunabilirler.

İnsan kaynakları bilgi sistemi ve işgücü planlamasında kullanımıyla ilgili ortaya koyulan bu önerilerin gerçekleştirilmesi maddi kaynağa ve zamana ihtiyaç duyan zorlu bir süreçtir. İşletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları bu zorlu sürece göğüs germeleriyle mümkün olabilecektir. Konuyla ilgili farklı boyutlar ele alınarak yapılacak araştırmalar ise, literatürün zenginleşmesine yardımcı olabilecektir.

## EKLER

<u>EK NO</u>	<u>EK ADI</u>	<u>SAYFA NO</u>
EK 1	İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNDE KİŞİSEL BİLGİLERİN YER ALDIĞI BİR EKLAN.....	170
EK 2	GELECEKTE PLANLANAN POZİSYON İÇİN YETENEK AÇIKLARI RAPORU.....	172
EK 3	PERSONEL PROFİLİNİN YER ALDIĞI MENÜ.....	174
EK 4	PERSONEL PROFİL RAPORU.....	176
EK 5	YÜKSELTİM PLANLAMA MENÜSÜ.....	178
EK 6	YÜKSELTİM PLANI ŞEMASI.....	180
EK 7	GÖRÜŞME KILAVUZU.....	182
EK 8	GÖRÜŞME SORU FORMU.....	184
EK 9	ÖRNEK İLK GÖRÜŞME YANIT FORMU.....	188
EK 10	ÖRNEK GÖRÜŞME KODLAMA ANAHTARI.....	191

**EK 1**

**İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNDE  
KİŞİSEL BİLGİLERİN YER ALDIĞI BİR EKLAN**



Organizer: Core Information

Record: Employees  
 Set: All Employees  
 Define Set Power Set  
 View: Forms

Name	ID	Title	Code
Bailey, Lewis R.	453569876	Sales Manager - North	5269
Bailey, Lewis R.	453569876	Sales Manager - West	5280
Baker, Lawience K.	822108765	Legal Counsel	1300
Benton, Samuel C.	743523654	General Manager	C310
Chau, Wan B.	741321128	Purchaser	PRO1
Clancy, Maurice P.	222469970	Marketing Manager	C290
Cohen, Alice W.	567832321	Quality Manager	DPM1

- Assessment
- Performance Narrative
- Performance/Potential
- Background
- Family
- International
- Personal
- Work
- Compensation
- Auto & Housing
- Salary & Bonus
- Stock Options
- Education
- Credentials
- Higher Education
- Employee Summary
- Work History

Personal

Name: Bailey, Lewis R. Division: SDL  
 Title: Sales Manager - North Location: Rochester

First Name: Lewis M.I.: R. Last Name: Bailey  
 Pre Title: Mr. Post Title: Employee ID: 453569876  
 Known As: Lew SSN: 453-56-9876

Birth Date: 9/23/54 Current Age: 45  
 Gender: Male Ethnic Origin: Caucasian

Hired: 12/15/84 14 yrs 11 mos  
 Appointed: 3/24/92 7 yrs 7 mos  
 Last Update: 12/4/95  
 Updated By: JPM



**EK 2**

**GELECEKTE PLANLANAN POZİSYON İÇİN  
YETENEK AÇIKLARI RAPORU**



Z Systems Inc. Set: Set: All Employees

## Gap Report (Next Planned Positions) COMPETENCY

June 9, 1999

Name: Bailey, Lewis R.

Next Planned Position: National Sales Manager

Projected Date:

10/25/95

	Individual Rating	Position Rating	Gap	
<b>Sample</b>				
<b>Decision Making</b>				
Decision Methods-Quant.	5	7	-2	
Analytic Approaches	5	6	-1	
<b>Functional</b>				
Finance	6	5	1	
Operations	5	6	-1	
Technical	2	4	-2	
Marketing	7	8	-1	
<b>Interpersonal</b>				
Stress Management	8	5	3	
Health Management	5	6	-1	
Political	6	7	-1	
Negotiation	7	6	1	
Communication	7	5	2	
<b>Leadership</b>				
Business Ethics	5	7	-2	
Leadership Values	6	6	0	
Leadership Styles	7	6	1	
<b>Managerial</b>				
Human Resources	7	5	2	
Policy	3	6	-3	
Management Systems	4	7	-3	
Planning	7	6	1	
Strategy	6	5	1	
<b>Personal Dev.</b>				
Cultural Awareness	4	6	-2	
Language Competence	9	6	3	
Social Contribution	5	5	0	
Entrepreneurship	4	6	-2	
Creativity	5	7	-2	

**EK 3**

**PERSONEL PROFİLİNİN YER ALDIĞI MENÜ**





**Organizer: Profiles**

Record: Positions  
 Set: All Positions  
 View: Forms

Title	Code	Name	D
Applications Specialist	PR003	Mils, Susan B	323432778
Applications Specialist - Jr.	PR002	Olivera, José E	127-38-2883
Compensation/Benefits Ad.	CP280	Morrow, William D.	456830029
Credit Analyst	CC280		
Credit Controller	C290	Frieze, Charles A.	304489304
Financial Accountant	S280	Davies, Malcom V.	231516712
Financial Analyst	S210	Paniali Krishna D	734224467

Requirement Ratings

Position Profile Set Averages  
 Position Profile Subset Averages

**Requirement Ratings**

Title: Financial Accountant      Division: FND  
 Name: Davies, Malcom V.      Location: Rochester

Set Names	Rating
Sample	4
Decision Making	4
Environmental	4
Functional	4
Interpersonal	4
Leadership	4
Managerial	4
Personal Dev.	4

Record: 1 of 1 (Filtered)

**EK 4**

**PERSONEL PROFİL RAPORU**



Z Systems Inc. Set: Set: All Employees

## Employee Profile

Lewis R. (Low) Bailey

Personal Information					
Title: Sales Manager - North		Reports to: Hobbs, Lisa R.			
Division: SDL		National Sales Manager			
Location: Rochester		In Position: 7 yrs. 2 mos			

External Work History				
Title	Company	Start	End	
Sales Rep.	Chez George	09/04/1981	12/10/1984	
Marketing Assistant	Chez George	07/30/1979	09/03/1981	

Internal Work History			Higher Education				Service
Title	Start	End	Degree	Major	Start	End	Date Hired:
Salesperson - West	06/18/1987	03/23/1992	MA	Marketing	09/14/197	06/17/1978	12/15/1984
Sales Assistant	12/15/1984	06/17/1987	BA	English	09/18/197	06/15/1974	Service: 14 yrs. 5 mos

Assessment					
Performance			Potential		
Rating	Date		Rating	Date	
9	01/02/1999		HP	10/01/1988	

Language					Mobility	
Language	Proficiency	Speak	Read	Write	Translate	Willing to Relocate Domestically?
Japanese	Converse	Y	N	N	N	Yes
Chinese	Basic	Y	Y	N	N	Geographic Preference: None

Competency Skills Profile											
Skill	Rating	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Strengths</b>											
Language Competency	7										
Stress Management	7										
International Business	8										
Negotiation	7										
<b>Development Needs</b>											
Technical	2										
Labor Relations	3										
Policy	3										
Cultural Awareness	4										

**Key Development Challenge**

Bailey is relatively new to higher executive positions and could use some courses to broaden his vision and to develop skills in strategic planning and positioning.

**EK 5**

**YÜKSELTİM PLANLAMA MENÜSÜ**

Organizer: Succession Planning

Record: Positions  
 Set: All Positions  
 Define Set Power Set  
 View: Forms

Title	Code	Name	ID
Applications Specialist	PR003	Mills, Susan B	323432778
Applications Specialist - Jr.	PR002	Olivera, José E	127-38-2883
Compensation/Benefits Ad.	CP280	Morrow, William D.	456830029
Credit Analyst	CC280		
Credit Controller	C290	Frieze, Charles A.	304489304
Financial Accountant	S280	Davies, Malcom V.	231516712
Financial Analyst	S210	Punjali, Krishna D.	734224467

Candidates

- Subordinate Succession Plan
- Reports to Tree
- Candidate Tree
- Readiness Plan
- Succession Resumé
- What If?

Position Candidates

Title: General Manager      Division: SLD  
 Name: Benton, Samuel C.      Location: Rochester

Priority	Candidate	R Code	R Date	Source	Title	Code	Div
1	Watson, George S.	RM	12/31/98	NP	Operations Manager	CP300	MF
1	Hobbs, Liza R.	RS	1/1/96	NP	National Sales Manager	C290	SLD
1	Jones, Roberto T.	RN	1/1/98	NP	Financial Controller	CC300	FND
2	Clancy, Maurice P.	PS	1/1/96	NP	Marketing Manager	C290	SLD
3	Hanson, Arthur F.	RS	1/1/99	CP	Purchasing Manager	S300	MF

Add Candidate...

Modify/Remove Candidate

Record: 1 of 1 (Filtered)

**EK 6**

**YÜKSELTİM PLANI ŞEMASI**



## Succession Planning Chart

June 10, 1999

Each box shows top 2 candidates below, next planned position above

READINESS CODE (R)	
IMMEDIATE	GREEN
1-2 YEARS	BLUE
3-6 YEARS	YELLOW

POTENTIAL CODE (P)	
HIGH POTENTIAL	GREEN
GOOD POTENTIAL	BLUE
OPTIMALLY PLACED	YELLOW
REEVALUATE	RED

PERFORMANCE CODE	
EXCEEDS EXPECTATION	EE
MEETS EXPECTATION	ME
NEEDS DEVELOPMENT	ND

R	Retire	P
SUPERVISOR		
Samuel Borton General Manager		
Lewis Bailey (EE)		
George Watson (EE)		

### DIRECT REPORTS

R	None Planned	P
Maurice Clancy Marketing Manager (ME)		
Juana Daniels (ME)		
Paul Ravala (ME)		

R	Retire	P
Lawrence Baker Legal Counsel (EE)		
Raymond Meyers (ND)		

R	Retire	P
Lawrence Edwards Human Resources Executive Manager (ME)		
Louis Howard (EE)		
Mary Janson (ME)		

R	General Manager	P
Lisa Hobbs National Sales Manager (EE)		
Lewis Bailey (EE)		
Charles White (ME)		

R	General Manager	P
Roberto Jones Financial Controller (EE)		
Charles Frieze (ME)		
Lisa Hobbs (EE)		

R	MIS Manager	P
Cleora Rathe MIS Manager (EE)		
Susan Mills		
David Wafinsky (EE)		

R	General Manager	P
George Watson Operations Manager (EE)		
Arthur Hanson (EE)		
Cleora Rathe (EE)		

**EK 7**

**GÖRÜŞME KILAVUZU**



**Sayın Yönetici,**

Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesin İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktayım. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme- Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisiyim. Eskişehir’de yer alan büyük ölçekli sanayi işletmelerinde “insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulması ve işgücü planlamasında kullanım” durumunu ortaya çıkarmaya ve bu konuda öneriler ortaya koymaya yönelik doktora tez araştırması yapıyorum. Araştırmamın, işletmelerin insan kaynakları bilgi sistemi oluşturma süreçlerine ve insan kaynakları bilgi sistemini işgücü planlamasında kullanmalarına yol göstermesi açısından yararlı olacağını düşünüyorum.

Bu araştırma kapsamında Eskişehir ve çevresinde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde insan kaynakları bilgi sistemiyle doğrudan ilgili olan birey yada bireylerle görüşme yapıyorum. Yaptığım tüm görüşmelerde elde edeceğim bilgiler sadece bu araştırmada kullanılacaktır. Görüşmede formumda 22 adet soru bulunmaktadır. Görüşmenin yaklaşık olarak 1 saat süreceğini tahmin ediyorum.

Araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Eğer görüşmeyle ilgili daha sonra eklemek istediğiniz bir konu yada sormak istediğiniz bir soru olursa yanıtlamaktan mutluluk duyacağım.

***H. Zümrüt TONUS***

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme-Yönetim Organizasyon Doktora Programı Öğrencisi

E-mail: [zguven@anadolu.edu.tr](mailto:zguven@anadolu.edu.tr)

**EK 8**

**GÖRÜŞME SORU FORMU**

**İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ VE İŞGÜCÜ  
PLANLAMASINDA KULLANIM DURUMUNU ORTAYA ÇIKARMAYA  
YÖNELİK GÖRÜŞME FORMU**

İŞLETMEYLE İLGİLİ BİLGİLER	
İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör	
Görüşme yapılan kişi ve konumu	
Görüşme tarihi	

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİYLE İLGİLİ SORULAR	
1. İşletmenizde insan kaynakları fonksiyonunu yöneten bir bölüm var mı? Nasıl adlandırılıyor?	
2. İnsan kaynakları misyonu ve politikası var mı, eğer varsa bunlar nelerdir?	
3. İnsan kaynaklarının bölümünün organizasyonu nasıl? Hangi fonksiyonları yerine getiriyor?	

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİYLE İLGİLİ SORULAR	
1. İşletmenizde hangi bilgi sistemlerini kullanıyorsunuz? Sistemler birbiriyle bütünleşik mi?	
2. İnsan kaynakları fonksiyonunun desteklemek için herhangi bir bilgisayar programına sahip misiniz? Özel bir yazılım paketi mi kullanıyor musunuz yoksa bilgisayar ortamında bu bilgilerin saklanması ve raporlanması faaliyetimi gerçekleştiriyor? İşletme insan kaynakları bilgi sistemini ne zaman ve neden kullanmaya başladı? İşletmeniz açısından insan kaynakları bilgi sistemi kullanılmasının önemi nedir?	
3. İnsan kaynakları bilgi sistemi hangi faaliyetleri yerine getiriyor? (Sistem hangi bilgileri üretebiliyor?)(Ücret bilgileri, çalışma saatlerinin takibi, performans bilgileri, eğitim bilgileri, işgücü planları, personelin kişisel bilgileri, yetkinlikleri, kariyer bilgileri, iş başvuruları, iş tanımları, personel dönüşümü, devamsızlıklar, iş kazaları, diğer....)	
4. İnsan kaynakları bilgi sistemi insan kaynakları faaliyetlerini birebir karşılıyor mu? (İnsan kaynakları bilgi sistemi işletme ihtiyaç ve beklentilerin karşılayabiliyor mu? Eğer karşılamıyorsa hangi fonksiyonu ve neden karşılamıyor?)	
5. İnsan kaynakları bilgi sisteminden <u>en çok</u> hangi insan kaynakları fonksiyonun yerine getirilmesinde yararlanılıyor? Neden?	

<p>İşletmenizde insan kaynakları bilgi sistemi ile işgücü planlaması ne kadar bütünleşik? (İşgücü dönüşüm oranı, personel envanteri, iş analizi, yedek planlama, talep tahmini, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, ücret planlarının yapılmasında ve bilgilerin saklanmasında ve raporlanmasında insan kaynakları bilgi sisteminden nasıl yararlanılıyor ?)</p>
<p>6. İşletmenizde kullanılan işgücü planlaması için kullandığınız bilgiler (girdiler) nelerdir? (İşgücü envanteri, dış işgücü pazarı bilgileri, iş analizi bilgileri, işgücü dönüşüm oranı bilgileri, işgücü devamsızlık bilgileri, performans bilgileri, kariyer bilgileri, eğitim geliştirme bilgilerini işgücü planlamasındaki önemi nedir ve nasıl kullanılmaktadır. Bunlar dışında kullandığınız bilgiler varsa nelerdir?) İnsan kaynakları bilgi sisteminde bu bilgiler saklanıp güncellenebiliyor mu?</p>
<p>7. İşletmenizde kullanılan işgücü planlamasının çıktılarını oluşturan raporlar nelerdir? (Mevcut personel sayı ve niteliği ile ilgili raporlar, eğitim durumu raporu, hizmet süreleri raporu, emeklilik raporları, performans raporları, kariyer raporları, işgücü talebi raporları, personel devri raporları, arz talep karşılaştırma raporları, işe alma ve ayrılmaları gösteren raporlar, pozisyon raporları, personel aday raporları gibi) Raporlar standart mı? İşgücü planlamasıyla ilgili isteğe bağlı raporlar üretilebiliyor mu? Eğer üretiliyorsa bunlara örnek verilebilir mi?</p>
<p>8. İKBS yardımıyla işgücü planlaması hangi kararların verilmesinde etkili oluyor? (Personel alımı, çıkartma, emeklilik, yükselme, eğitim, ücret kararları açısından önemi nedir?)</p>
<p>9. İnsan kaynakları bilgi sisteminin işgücü planlamasında kullanılması işletmenize bir üstünlük getiriyor mu? Eğer getiriyorsa ne gibi üstünlükler getirir?</p>

**EK 9**

**ÖRNEK İLK GÖRÜŞME YANIT FORMU**

## İLK GÖRÜŞME

<i>İşletmenizde personelle ilgili faaliyetleri yöneten bir bölüm var mı? Nasıl adlandırılıyor?</i>
Var efendim. İnsan kaynakları direktörlüğü
<i>İşletmenizde insan kaynakları misyonu ve politikaları var mı? Nelerdir?</i>
Şirket hedef ve politikalarıyla ilgili olarak, insan kaynakları misyonu ve politikaları var. Tabii onlara bağlantılı olarak var ve bunlarda yazılı bir biçimde politika el kitabımızda söz edilmiş durumda.
<i>İnsan kaynakları bölümünüzün organizasyonu nasıl? Hangi fonksiyonları yerine getiriyor?</i>
İnsan kaynakları direktörlüğü altında bir müdürlük yok. Yalnız şeflikler var. Personel şefliği, eğitim koordinatörlüğü, sosyal işler yöneticiliği, birde güvenlik sağlık şefliği. İşletmemizde hepsi var ama organizasyonel yapımızı hala tamamlamış değiliz. Bunların hepsi müdürlük olmalı. Şeflikler müdürlüklerin altında olmalı. İşçi sağlığı ve iş güvenliği çok önemli bir fonksiyon normalde insan kaynaklarında olması lazım. Çünkü tüm fabrikadaki çalışma koşulları bakım bir kısmını yapıyor insan kaynakları bir kısmını yapıyor. Tahakkuk olayı, klasik organizasyonlarda finans altındadır bordro. Onunda insan kaynaklarının altında olması gerekiyor. İki departman arasında korkunç bir yazışma var. Ben esas olarak bilgisayar mühendisiyim insan kaynaklarına bakıyorum ama hala insan kaynaklarında öğrenme çabası içersindeyim. İnsan yönetimi oldukça zor.
<i>İşletmenizde hangi bilgi sistemlerini kullanıyorsunuz? Bu sistemler birbirleriyle bütünleşik mi?</i>
Şimdi bizde, entegre bir yönetim sistemi var. SAP dediğimiz. Bu enterprise resource planning denilen bir yönetim sistemi diyoruz. Çünkü, sadece üretimi kapsamıyor. Başlangıçta biliyorsunuz. Bu MRP adıyla başlıyordu. MRP dediğimiz olay manufacturing resource planningdir. Onun altında, malzeme yönetimi satın alma üretim vardı. ERP daha bir enterprise, birden fazla işletmenin ihtiyaçlarını göz önüne alınarak geliştirilmiş paket programlar bu paket programlar içersinde biz tahmin ediyorum kaç yıldır söyleyemiyorum ama öğreniriz. Böyle bir ihtiyaç doğdu. Bu ihtiyaçta bütün üretim organizasyonlarında eskiden bilgiler batchler fileler halinde toplanırdı. Bunların ilişkilendirilmesi bayağı zaman alırdı. Fakat ERP kavramında bunların entegrasyonu oldukça önemli. Bu entegrasyondan hareketle bizde mevcut bir malzeme yönetimi, üretim yönetimi sistemi vardı. HP' nin bir sistemini almıştık ancak yetersizliğini gördük. Entegrasyonda bir takım problemler oldu özellikle finansal açıdan file bayağı kopuk bilgiler. Finans bir hazırlıyor, üretim bir hazırlıyor ikisi arasında bir çelişki var bunun üzerine Türkiye'de pazarlaması yapılan ERP programlarını karşılaştırdık karşımıza olabilecek üç tane firma ürünü çıktı, biri Oracle diğeri Baun, bir üçüncüsü SAP idi. Bunun dışında yok mu var ama Türkiye'de yerelleştirme yönünden uygulama yönünden birde teknik destek yönünden olması gereken. Bunlardan teklif istendi analizleri yapıldı. Artıları eksileri sonuçta SAP ye karar verildi. İnsan kaynakları hariç tüm modüller kuruldu. İnsan kaynaklarını kuramadık çünkü açıkçası SAP de bir gecikme oldu Alman kökenli bir firma onların bordro sistemleri farklı, .....

**EK 10**

**ÖRNEK GÖRÜŞME KODLAMA ANAHTARI**

İşletmeler	Araştırma Sorusu	Yanıt (Doğrudan Alıntı)
1	17	Her bölüm kendi yıllık hedefini koyuyor, tezgahlarda şu kadar elemana ihtiyacım var ve şu nitelikte olması lazım, o hedefler doğrultusunda adam sayısını, yatırım gereksinimini koyuyor, fazla mesailerini harcamalarını belirliyor, doğal olarak eğitimleri belirleniyor. Headcount dediğimiz adam sayısı, overtime fazla mesai, expance harcamalar ve fix asset dediğimiz yatırımlar bir de education eğitim bu beş kalem üzerinden işgücü planlama yapılıyor.
2	17	İşgücünün yansıdığı birimler yıllık olarak bunu oturup planlıyor. O bölümle ilgili işin hacmi nedir bu işi kaç kişiyle yapabilecekler, bunu yaparken bayan mı erkek mi vasfı ne olmalı tüm bu değerlendirmeler yapılıyor.
3	17	Öncelikle işletmenin stratejik amaçları dikkate alınır. Personel ihtiyacı yıllık olarak birim yöneticilerinin talepleri ve üretim programına bağlı olarak bütçelenir.
4	17	Her bölüm işletmenin hedeflerine yani üretim miktarına göre gerekli sayıyı çıkarıyor, özellikleri belirliyor. Personele bildiriyor. Personel bölümü iş başvurularından yada halihazırda çalışanlardan uygun olanları görüşmeye alıyoruz.
5	17	Süreç üretim miktarına göre belirleniyor. İlgili departman müdürleri ,fabrika müdürü ve personel müdür işgücü planlamasını merkezin belirlediği biçimde yapıyor.
6	17	Yapılan araştırma ve geçmiş yıl sonuçlarına göre belirlenen amaçlar doğrultusunda gerekli kaynaklarla mevcut kaynakların karşılaştırılması yapılır. Buna göre gerekli veriler toplanarak ihtiyaç saptanarak planlama yapılır ve ihtiyacın giderilmesi için faaliyete geçirilir.
7	17	Merkezle ortak olarak belirlenen amaçlar doğrultusunda bölümlerin görüşleri alınarak yıllık olarak işgücü planlaması yapılıyor.
8	17	Bütçe döneminde üretime bağlı olarak planlanıyor. Bölümlerin ihtiyaçları göz önüne alınarak mevcut personel durumu ve ihtiyaç duyulan personel durumu karşılaştırılarak bir plan yapılır.
9	17	Alınan işe uygun olarak üretimin düzgün yapılmasını sağlayacak personel sayı ve niteliği ile çalışanların niteliğini ve sayısını karşılaştırıp fazla mesai yada eleman alımına gideriz.
İşletmeler	Araştırma Sorusu	Yanıt (Doğrudan Alıntı)
1	18	Bizde kapasite planlaması sözkonusu,örneğin 100 bin dolarlık üretime göre çalıştırıyorsun bu bir simulasyon. Size ne kadar elemana ihtiyacınız olduğunu söylüyor. Bundan



		sonrası için insan kaynakları bilgi sisteminden elde ettiğimiz bilgilerle fazla mesai, yada adam almayı tercih ediyoruz.
2	18	İşgücü planlamasını sistemimiz yapmıyor ancak planlama için gerekli verileri, ayrılanlar, devir oranı eğitim durumları gibi sistemden elde ediyoruz.
3	18	İşgücü planlaması insan kaynakları bilgi sisteminin doğrudan desteği ile gerçekleştirilmektedir.
4	18	Bu faaliyeti yerine getirmek için gerekli tüm verileri sistemimizden raporlar biçiminde elde ediyoruz. Hepsini inceliyoruz Ama sistem işgücü planlamasını kendisi yapmıyor.
5	18	İzmir' Pınarsüt işgücü planlamasını insan kaynakları bilgi sistemi yapıyor. Ancak Eskişehir Pınarsüt sadece kendi sisteminin bilgilerinden yararlanarak işgücü planlamasını yapıyor.
6	18	İşgücü planlaması için ihtiyaç duyulan tüm bilgiler insan kaynakları bilgi sisteminden karşılanıyor.
7	18	Evet. Yararlanıyoruz. Neredeyse gerekli tüm bilgiler bilgi sistemimizde yer alıyor.
8	18	Yararlanılıyor. Personelle ilgili her bilgi sistemde yer alıyor. Kapasite planlaması söz konusu bu işgücü sayısını da planlıyor.
9	18	Personel bilgilerinin tümü bilgisayar ortamında. İşgücü planlama yaparken gereken bilgileri inceleyip karar veririz.
İşletmeler	Araştırma Sorusu	Yanıt (Doğrudan Alıntı)
1	19	Öncelikle personelle ilgili her bilgi insan kaynakları bilgi sisteminde yer alıyor. İşgücü envanteri,dönüşüm oran bilgileri performans ve eğitim bilgileri ise işgücü planlamasında en çok kullanılan bilgiler. Yükseltim planı yazılı olarak yapılmıyor ancak tabii tüm pozisyonlar için kimin geleceği belli olmak zorunda. Organizasyon yapısının belirlenmesiyle ilgili olarak insan kaynakları bilgi sistemimizin böyle bir fonksiyonu yok. Ama yapılabilir.
2	19	Personelin kişisel bilgileri ve eğitim bilgilerinden dönüşüm oranını sistemden elde ederek planlama yaparız. Yükseltim planı yapmıyoruz. Organizasyon şemalarını bölümümüz elemanları hazırlıyor.
3	19	Personelle ilgili kişisel bilgiler, işin niteliği ile ilgili bilgiler, yıllık turnover bilgileri, performans bilgileri, kariyer bilgileri, eğitim bilgileri, ücret bilgileri,iş başvuru bilgileri, sistemden elde ediliyor ve işgücü planlamasının girdilerini oluşturuyor. Yükseltim planlarımız var. Sistemimiz buna yardımcı. Organizasyon şemasını da sistemimizden elde edebiliriz.
4	19	Elimizdeki personelin bilgileri, iş başvuruları, devamsızlıklar, eğitimler, yıllık personel giriş çıkışı gibi

		bilgiler sistemden işgücü planlaması için elde ediliyor. Yükseltim planlama ve organizasyon şemalama bizim sistemimizden elde edilemiyor.
5	19	İşanalizi bilgileri, üretim plan bilgileri , bütçe bilgileri, mevcut personelle ilgili tüm bilgiler, devamsızlıklar, yıllık dönüşüm bilgileri kullanılıyor. SAP ye geçince rahatlıkla yükseltim planlarını ve organizasyon yapısını sistem yapabilecek ancak şimdi yok.
6	19	Personelle ilgili kişisel bilgiler, işgücü pazarıyla ilgili bilgiler, iş başvuruları, iş analiz bilgileri, devamsızlık bilgileri, eğitim geliştirme bilgileri sistemimizde saklanıp güncelleniyor ve işgücü planlama bu verilerin direkt sonuçlarına göre şekilleniyor. Yükseltim planlanabiliyor. Organizasyon yapısını sistem oluşturabiliyor.
7	19	Tabii sistemdeki personel bilgileri performans, kariyer eğitim bilgileri öncelikli işle ilgili bilgiler ve turnover gibi verileri de işgücü planlamasına girdi oluşturuyor. Kariyer sistemimiz var bunun sonucu doğal olarak yükseltim planlama sistemimizden yapılabilir ve organizasyon şemaları da.
8	19	Personel bilgileri zaten sistemin temeli, bunun yanında dönüşüm oranları , eğitim bilgileri, performans bilgileri ki bu sistemi daha yeni oturtuyoruz, ücret bilgileri, iş başvuruları, fazla mesai durumları işgücü planlamasında kullanılıyor. Yükseltim planı ve organizasyon şemaları sistem tarafından yapılamıyor ancak performans daha sonra kariyer sistemi gelince yapılabilir.
9	19	Mevcut personelle ilgili bilgiler, ücret bilgileri, devamsızlık bilgileri, yıllık personel devir bilgileri işgücü planlaması için kullanılıyor. Personel sistemimiz yükseltim planlarına ve organizasyon şemalamaya yardımcı olacak nitelikte değil.

## KAYNAKÇA

Akyüz, Ö. F. **Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, (İstanbul: Sistem Yay., 2001)

Aldemir, C. ve Diğerleri. **Personel Yönetimi**, (İzmir: Bakış Yay., 1998)

Arlen, R.I. "Employers Should Ask Tough Questions About Self Service", **Employee Benefit News**, C.15, S. 3, (Mart 2001)

Arthur Andersen. **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, (İstanbul: Sabah Yay., 2000)

Aytek, B. **İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması**, (Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay No. 115, Kalite Matbaası, 1978)

Baillie, J. "How to Turn Personnel Statistics into Decisions", **People Management**, C.3, S. 19, (1997)

Bena, B. "Manipulate Data for Better Decisions", **Personnel Journal**, (Ekim 1988)

Berardine, T. "HRIS: Improve Management Decision-making" **Canadian Manager**, C. 22, S. 4, (Kış 1997)

Bingöl, D. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Beta Yayınları, 1998)

- Bloom, N. L. "HRMS Planning Pays off", **Personnel Journal**, (Nisan 1988)
- Bortolus, D. "HRIS Project Team Selection" **HR Focus**, (Nisan 1998)
- Brookler, R. "What Hardware Means to the HRIS", **Personnel Journal**, (Mayıs 1992)
- Byars, L. L. ve Rue, L. W. **Human Resource Management**, (Homewood: Richard D. Irwin Inc, 1997)
- Cascio, W. F. **Managing Human Resources**, (NewYork: McGraw Hill Inc., 1995)
- Ceriello, V. R. veFreeman, C. **Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques**, (New York: Lexington Books, 1992)
- Connolly, T. R. Ve Mardis, W. "Transforming Human Resources", **Management Review**, C. 86, S. 6, (Haziran 1997)
- Corporate HR Technologies. "HRIS Selection and Implementation Survey Results", [http:// www.chrt.com.au/chrt/hris/survey /hrisrept.html](http://www.chrt.com.au/chrt/hris/survey/hrisrept.html)
- Cottrell, R. "The HRIS Profession: Development and Direction" **Personel Journal**, (Eylül 1987)
- Çetinkaya, B. Ve Diğerleri. "Yönetim Bilgi Sistemleri Artema A.Ş. Örneği" **Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, (Haziran 1989)
- De Cenzo, D. A. Ve Diğerleri. **Human Resource Management**, (NewYork: John Willey and Sons Inc., 1996)
- Diers, C. D. "Make the HRIS More Effective", **Personnel Journal**, (Mayıs 1990)

Dündar, G. İ. **Stratejik İnsan kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Kariyer Yönetim Sistemine Yönelik Bir Model Önerisi**, (İstanbul: İ.Ü.Yayınlanmamış Doktora Tezi, , 1995)

Eddy, E. R. Ve Diğerleri "The Effects of Information Management Policies on Reactions to HRIS: An Integration of Privacy and Procedual Justice Perspectives, **Personnel Psychology**, (Yaz, 1999)

Elliot, R. Ve H.Tevavichulada S. "Computer Literacy and Human Resource Management: A Public/Private Sector Comparison", **Public Personnel Management**, C. 28, S. 2, (Yaz1999)

Enderle, R. C. "HRIS Model for Staffing", **Personnel Journal**, (Kasım 1987)

Epsilon Yönetim Danışmanlık. MRP II ERP Seminer Notları.

Fındıkçı, İ. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Alfa Yayınları, 1998)

Fisher, C. D. Ve Diğerleri. **Human Resource Management**, (Boston:Houghton Mifflin Company, 1990)

Fisher, R. L. "HRIS Quality Depends on Teamwork" **Personnel Journal**, (Kasım 1995)

Fitz-Enz, J. "Top 10 Calculations for Your HRIS", **HR Focus**, C. 75, S.4, (Nisan 1998)

Frazee, V. "Go Paperless One Sheet at a Time", **Personnel Journal**, (Kasım 1996)

Gallager, M. L. "HRIS: Before you Sign HRIS Contract", **Personnel Journal**, (Eylül 1994)

Ganger, R. "HRIS Logs on to Strategic Training", **Personnel Journal**, (Ağustos 1991)

Gerson, S. "Human Resources Information Systems", **Canadian Manager**, C. 19, S. 3. (Sonbahar 1994)

Geylan, R. **Personel Yönetimi**, (Eskişehir: Birlik Ofset, 1999)

Greengard, S. "Harness the Power of HRMS", **Workforce**, C. 76, S. 6, (Haziran 1997)

————— "HR Technology Trends: Beyond the Millennium", **Workforce**, C 78, S 6. (Haziran 1999)

————— "How Technology is Advancing HR", **Personel Journal**, (Eylül 1993)

Goodman, J. E. "Does Your HRS Speak English?", **Personel Journal**, (Mart 1990)

Grossman, M. E. "The Growing Dependence on HRIS", **Personnel Journal**, (Eylül 1988)

Grossman, M. E. Ve Magnus, M. "The Growing Dependence on HRIS", **Personel Journal**, (Ekim 1988)

Haines, V. Y. Ve Petit, A. "Conditions for Successful Human Resource Information Systems", **Human Resource Management**, C. 36, S.2., (Yaz 1997)

Henson, R. "HRIMS for Dummies", **HR Focus**, C.73, S. 11, (Kasım 1996)

Hoşcan, Y. **İşletmelerde Finansal Veri Tabanı Tasarımı ve Nakit Akışına İlişkin Bir Uygulama Denemesi** (Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F Ya No: 72, 1987)

Hunter, T. L. "How Client Server is Reshaping the HRIS", **Personnel Journal**, C.75, S.1., (Ocak 1996)

Karasar, N. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 9. baskı, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999)

Kaynak, T. **İnsan Kaynakları Planlaması**, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1989)

Kaynak, T. Ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:276, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları no: 406, 1998)

Khoong, C. M. "An Integrated System Framework and Analysis Methodology For Manpower Planning", **International Journal of Manpower**, C.17, S.1, (1996)

\_\_\_\_\_ "Some Optimization Models For Manpower Planning", **Information Knowledge and Systems Management**, C.1, S.2, (1999)

Kırcaali-İftar, G. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ders Notları**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1998)

Koçel, T. **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul: Beta Yay., 1998.)

Kosseck, E. E. Ve Diğerleri. "Waiting for Innovation in the Human Resource Department: Godot Implements a Human Resource Information System", **HRM Human Resource Management**, C. 33, S.1. (Sonbahar 1994)

Kovach, K. A. Ve Cathcart, C. E. "HRIS: Providing Business With Rapid Data Access, Exchange and Strategic Advantage", **Public Personnel Management**, (Yaz 1999)

Kroot, I. "Searching for an HRIS Solution", **HR Focus**, C 75, S 4., (Nisan 1998)

Leap, T. L ve Crino, M. D. **Personnel and Human Resources Management**, (New York: Mac Millan Pub. Comp., 1989)

Lederer, A. L. **Handbook of Human Resource Information Systems**, (Boston: Warren, Gorham & Lamont Inc., 1991)

Leonard, B. "The Myth of the Integrated HRIS", **Personnel Journal**, (Eylül 1991)

\_\_\_\_\_ "Open and Shut HRIS", **Personnel Journal**, (Temmuz 1991)

Leote, D. M. "Piecemeal Planning Hinders HRIS Performance", **Personnel Journal**, (Mart 1988 )

Li, E. Y. Ve McLeod, Jr R. "Marketing Information Systems in the Fortune 500 Companies: Past, Present and future", **Journal of Management Information Systems**, C 10, S 1. (Yaz1993)

Mac Adam, M. "HRIS: Document What You are Doing", **Personnel Journal**, (Aralık 1990)

\_\_\_\_\_ "Keep HRIS Documentation on Track", **Personnel Journal**, (Kasım 1994)

McElroy, J. "The HRIS as an Agent of Change", **Personnel Journal**, (Mayıs 1994).

Meade, J. "A low cost Alternative to the Traditional HRIS", **HR Magazine**, (Ağustos 1998)

Milkovich, G. T ve Boudreau, J. W. **Human Resource Management**, (Boston: Richard D. Irwin Inc., 1991)

Miller, M. S. "Great Expectations: Is Your HRIS Meeting Them?", **HR Focus**, C.75, S. 4, (Nisan 1998)



Miner, J. B. Ve Crane, D. P. **Human Resource Management: The Strategic Perspective**, (New York: Harper Collins College Pub., 1995)

O'Connell, S. E. "HR Systems:Systems Issues for International Business", **HR Magazine**, (Mart 1997)

O'brien, J. A. **Management Information Systems**, (Boston: Richard Irwin Inc., 1990)

Özalp, İ. **İşletme Yönetimi**, (Eskişehir: Birlik Ofset, 2000)

Özcan, G. "Denizbank İnsan Kaynakları Yönetimi", **Peryön Derneği İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojisi Uygulamalarına Yeni Yaklaşımlar Semineri**, Haziran 2000 tarihli konuşmasından alınmıştır. ([http://members.tripod.com/pervon/basis/bt\\_pancli.htm](http://members.tripod.com/pervon/basis/bt_pancli.htm))

Özgen, H. Ve Yalçın, A. "İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemi ve Yönetim Kararlarında Kullanılması", **Eskişehir A.Ü. İ.İ.B.F Dergisi**, C.10, S.1-2.

Palmer, M. Ve Winters, K. T. **Fundamentals of Human Resources**, (Çev: Doğan Şahiner), (İstanbul. Rota Yay., 1993.)

Pasqualetto, J. "Evaluating the Future of HRIS", **Personnel Journal**, (Ağustos 1998)

\_\_\_\_\_ "Computers: No more Us vs. Them", **Personnel Journal**, (Aralık 1987)

\_\_\_\_\_ "New Competencies Define the HRIS Manager's Future Role", **Personel Journal**, (Ocak 1993)

\_\_\_\_\_ "Staffing, Privacy and Security Measures", **Personel Journal**, (Ekim 1988)

Perry, S. "An HRIS for the '90s", **Personnel Journal**, (Ağustos 1990)

Pflaum, M. B. "Optimal Interfaces with HRIS", **Personnel Journal**, (Mayıs 1990)

Pricewaterhouse Coopers. **İnsan Kaynakları Kıyaslaması 2000 Türkiye Raporu**, (İstanbul: Hürriyet İnsan Kaynakları Yay., 2000)

Ramphon, G. M. Ve Diğerleri. **Human Resource Management Systems: A Practical Approach**, 2.ed., (Ontorio: Carswell Thomson Professional Publishing, 1999)

Sabuncuoğlu, Z. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000)

Santora, J. E. "Data Base Integrates HR Functions", **Personnel Journal**, (Ocak 1992)

Schuller, R. S. **Managing Human Resources**, (West Publishing Company, St. Paul, 1995)

Schuller, R. S. Ve Walker, J.W. "Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions" **Organizational Dynamics**, (Yaz 1990)

Sibson, R.E. **Increasing Employee Productivity**, (Çeviren: S. Artan-İ. Artan, **İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Artırılması**, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi, 1991)

Simon, S. H. "Time Efficient Software Evaluation: Integrating HRIS and Payroll Data", **Personnel Journal**, (Ekim 1986)

\_\_\_\_\_ "Steps to Success for Your HRIS", **Personnel**, (Kasım 1985)

\_\_\_\_\_ "Opportunities for HRIS Careers", **Personnel**, (Aralık 1986)

Sobkowiak, R. T. Ve LeBleu, R. E. "Repositioning HR Information Systems". **Information Systems Management**, (Kış 1996)

Stainer, G. **Manpower Planning: The Management of Human Resources**, (London: William Heinemann Ltd., 1971)

Sürmeli, F. **Muhasebe Bilgi Sistemi**, (Eskişehir: A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No:115, 1996)

Şahin, M. **Yönetim Bilgi Sistemleri**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Yay., 2000)

Tanyaş, M. "Rekabette Üstünlük Sağlamanın Anahtarlarından Biri:ERP", **Baan Planet**, (Ağustos-Ekim 1999)

Thaler-Carter, R. E. "The HRIS in small Companies: Tips for Weighing the Options", **HR Magazine**, (Temmuz 1998)

Thompson, E. "HR Systems: Intranets, Electronic Agents Offer Key Elements for System Integration", **HR Magazine**, (Haziran 1996)

Thompson, M. H. **Handbook of Human Resource Information Systems**, (Warren, Gorham and Lamont, Boston, 1996)

Tokol, T. **Pazarlama Araştırması**, 8. baskı, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yay. No.97, 1996)

Totty, P. "Human Resource Information Systems", **Credite Union Magazine**, C.67, S.37, (Ağustos 2001)

Travis, W. I. "How to Justify a HRIS", **Personnel Journal**, (Şubat 1988)

Tuncay, İ. "Ticaret için Dijitalleşme Şart", **Macro**, (Aralık 1999)

Walker, A. J. **Handbook of Human Resource Information Systems**, (New York: McGraw Hill Inc.,1992)

Werther, W. B. Ve Davis, K. **Human Resource and Personnel Management**, (New York: McGraw- Hill Inc.,1993)

Whitehead, M. "HR Failing to Capitalise on Technology", **People Management**, (C.4, S.12., 1998)

Wilson, R. L. "A Worksheet for HRIS", **Personnel Journal**, (Ekim 1985)

Yelkikalan, N. **Bilişim Teknolojilerinin Dönüşen Yönetim ve Örgüt Yapısına Etkileri**, (Eskişehir:AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999)

Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, (Ankara: Seçkin Yay., 2000)

Yüksel, Ö. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2.baskı, 1998).