

**T. C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE
ELEKTRONİK ORTAMDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA**

ÖZGÜR ÖZKAN

03712027

**SBE İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, 2006

**T. C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE
ELEKTRONİK ORTAMDA İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA**

ÖZGÜR ÖZKAN

03712027

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. ŞULE ÇERİK

**SBE İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL, 2006

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ.....	xi
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	...
...2	
1.1.1. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramları.....	2
1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihsel Gelişim Süreci.....	6
1.1.3. Klasik Yönetim ile TKY Arasındaki Farklar.....	8
1.1.4. TKY'nin Amacı ve Özellikleri.....	10
1.1.5. TKY'nin Temel İlkeleri.....	13
1.1.5.1. Üst Yönetimin Liderliği.....	14
1.1.5.2. Müşteri Odaklılık.....	15
1.1.5.3. Toplam Katılımcılık.....	16
1.1.5.4. Sürekli Gelişme.....	17
1.1.5.5. Çalışanların Eğitimi.....	18
1.1.6. TKY Uygulanmasının Sonuçları.....	19
1.1.6.1. Kar Artışı.....	21
1.1.6.2. Etkinlik Artışı.....	21
1.1.6.3. Maliyetlerin Azalması.....	21
1.1.6.4. Verimlilik Artışı.....	22

1.1.6.5.Çalışma Hayatının Kalitesinin Artması ve Çalışanların Morallerinin Yükselmesi.....	22
1.1.6.6. Rekabet Gücü ve Pazar Payı Artışı.....	23
1.1.6.7. Kültür Değişimi.....	23
1.1.6.8. Çevresel Kalite Anlayışı.....	23
1.1.6.9. Müşteri Tatmini.....	24
1.1.6.10. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması.....	24
1.1.7. TKY' nin Başarısını Etkileyen Faktörler.....	24
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	27
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	27
1.2.2. İKY'nin Tarihsel Gelişim Aşamaları.....	30
1.2.3. Personel Yönetiminden İKY 'ne Geçiş ve Temel Farklılıklar.....	36
1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	40
1.2.5. İKY nin Temel Fonksiyonları.....	41
1.2.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	45
1.2.5.2. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Oluşturulması.....	50
1.2.5.2.1. İş Analizi.....	50
1.2.5.2.2. İş Tanımları.....	53
1.2.5.2.3. İş Gerekleri.....	54
1.2.5.3. İnsan Kaynaklarının Bulunması, Seçimi ve İşe Alınması.....	55
1.2.5.4. Eğitim ve Geliştirme.....	58
1.2.5.5. Performans Değerlendirme.....	61
1.2.5.6. Ücret Yönetimi.....	65
1.2.5.7. Kariyer Planlama.....	67
1.2.6. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.....	69
1.2.7. TKY Sürecinde İKY nin Kuruluşlar İçin Yeri ve Önemi.....	74
1.2.8. Toplam Kalite İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	75
1.2.9. Toplam Kalite Hedefine Ulaşmada İKY'ne Düşen Görevler.....	76

İKİNCİ BÖLÜM

ELEKTRONİK ORTAMDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ	79
2.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	79
2.2. Teknoloji, internet ve bilişim teknolojilerindeki ilerlemeler.....	80
2.2.1. İnternet – İnternet – Ekstranet.....	83
2.2.2. İnternet ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	84
2.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Gelişim Aşamaları... ..	86
2.3.1. Bilgi Yayımı.....	87
2.3.2. Veri Tabanının Oluşturulması.....	87
2.3.3. Temel İnsan Kaynakları İşlemleri.....	87
2.3.4. Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri.....	88
2.3.5. Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri.....	88
2.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (HRIS).....	88
2.4.1. İK Bilgi Sistemi Kavramı.....	89
2.4.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kuruluş Aşamaları.....	94
2.4.2.1. Mevcut İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İncelenmesi.....	94
2.4.2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Önceliklerinin Geliştirilmesi.....	94
2.4.2.3. Yeni İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Geliştirilmesi.....	94
2.4.2.4.İK Bilgi Sisteminin Denetimi ve Güncelleştirilmesi.....	94
2.4.3. İK Bilgi Sisteminin Hedef ve Amaçları.....	95
2.4.4. İK Bilgi Sistemi Uygulamaları.....	96
2.4.4.1.Şirket Prosedürleri, Görev Tanımları, Organizasyon Şemaları.....	96
2.4.4.2. Çalışan El Kitabı.....	97
2.4.4.3. Telefon Rehberi.....	97
2.4.4.4. Çalışan Anket ve Araştırmaları.....	97
2.4.4.5. Şirket Takvimi.....	97

2.4.4.6. Emeklilik Planları.....	98
2.4.4.7. Aday Taraması.....	98
2.4.4.8. Kurum İçi İş Seçenekleri.....	98
2.4.4.9. Kurum Dışı Eleman Alımı.....	98
2.4.4.10. Haber Bültenleri.....	98
2.4.4.11. Faydalı Bilgiler.....	99
2.4.4.12. Çalışanlara Ait İlanlar.....	99
2.4.4.13. İnsan Kaynakları Sağlık ve Güvenliği.....	99
2.5. İKY’nden e-İKY’ne Geçiş.....	100
2.6. e-İKY nin Temel Fonksiyonları.....	103
2.6.1. e-İşe Alma / Seçim ve Yerleştirme.....	103
2.6.2. e-Öğrenme, Gelişim ve Değerlendirme.....	107
2.6.3. e-Performans Yönetim Sistemleri.....	111
2.6.4. e-Ücretlendirme ve Bordrolama.....	112
2.6.5. e-Kariyer Yönetimi ve Planlaması.....	114
2.6.6. e-İletişim.....	116
2.7. e-İKY nin Kuruluşlar Açısından Önemi ve Yararları.....	117
2.8. e-İKY ve TKY Önemi.....	122

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN ve UYGULAMAYAN FİRMALARDA ELEKTRONİK ORTAMDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	123
--	------------

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	123
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	123
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	125
3.4. Anakütle ve Örneklem.....	126

3.5. Veri Toplama Aracı ve Güvenilirliği.....	126
3.6. Veri Analiz Teknikleri.....	127
3.7. Bulgu ve Yorumlar.....	127
3.7.1. “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın Değerlendirilmesi.....	128
3.7.1.1. “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları.....	128
3.7.1.2. “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın Araştırma Hipotezleri Açısından İncelenmesi.....	130
3.7.2. “E-İKY Uygulayan Firma”nın Değerlendirilmesi.....	137
3.7.2.1. “E-İKY Uygulayan Firma”nın Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları.....	137
3.7.2.2. “E-İKY Uygulayan Firma”nın Araştırma Hipotezleri Açısından İncelenmesi.....	139
SONUÇ	146
KAYNAKÇA	148

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Toplam Kalite Yönetimi.....	4
Şekil2: Klasik Yönetim ve TKY Anlayışı.....	8
Şekil 3: PUKÖ Döngüsü.....	18
Şekil 4. Deming'in Kalite Zincir Reaksiyonu.....	20
Şekil 5 : İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi.....	35
Şekil 6. Intranet ve İşletme İçi Bölümler Arası Etkileşim.....	84

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırması.....	9
Tablo 2 Personel yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırması.....	38
Tablo 3 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları; Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	128
Tablo 4 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları; Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	128
Tablo 5 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları; Katılımcıların Kıdem Durumlarına Göre Dağılımları.....	129
Tablo 6 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları; Katılımcıların Çalıştıkları Bölüme Göre Dağılımları	129
Tablo 7 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın Ana Hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (TKY / e-İKY).....	130
Tablo 8 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın 1. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (Liderlik / e-İKY’ye Geçiş).....	131
Tablo 9 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın 2. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (TKY / e-Performans).....	131
Tablo 10 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın 3. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (e-İKY’ye Geçiş / İletişim).....	132
Tablo 11 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın 4. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (Verimlilik / e-Kariyer Yönetimi).....	133
Tablo 12 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın 5. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (e-İşe Alım / e-Kariyer Yönetimi).....	133
Tablo 13 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın 6. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (e-İşe Alım / e-Planlama).....	134
Tablo 14 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın 7. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (Motivasyon / e-Kariyer Yönetimi).....	134
Tablo 15 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın 8. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (e-İKY Avantajları / İK’nın Etkinliği).....	135
Tablo 16 “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın 9. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (Maliyet / TKY).....	135

Tablo 17	“TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın 10. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (Maliyet / e-İKY)	136
Tablo 18	“TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın 11. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (Eğitim / e-Eğitim).....	136
Tablo 19	“TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın 12. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (İletişim / e-İletişim)	137
Tablo 20	“E-İKY Uygulayan Firma”nın Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları; Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	137
Tablo 21	“E-İKY Uygulayan Firma”nın Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları; Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	138
Tablo 22	“E-İKY Uygulayan Firma”nın Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları; Katılımcıların Kıdem Durumlarına Göre Dağılımları.....	138
Tablo 23	“E-İKY Uygulayan Firma”nın Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları; Katılımcıların Çalıştıkları Bölüme Göre Dağılımları	138
Tablo 24	“E-İKY Uygulayan Firma”nın Araştırma Hipotezleri Açısından İncelenmesi: Ana hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (TKY / e-İKY).....	139
Tablo 25	“E-İKY Uygulayan Firma”nın Araştırma Hipotezleri Açısından İncelenmesi: 1. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (Liderlik / e-İKY’ye Geçiş)	140
Tablo 26	“E-İKY Uygulayan Firma”nın 2. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (TKY / e-Performans).....	140
Tablo 27	“E-İKY Uygulayan Firma”nın 3. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (e-İKY’ye Geçiş / İletişim).....	141
Tablo 28	“E-İKY Uygulayan Firma”nın 4. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (Verimlilik / e-Kariyer Yönetimi).....	141
Tablo 29	“E-İKY Uygulayan Firma”nın 5. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (e-İşe Alım / e-Kariyer Yönetimi).....	142
Tablo 30	“E-İKY Uygulayan Firma”nın 6. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (e-İşe Alım / e-Planlama).....	142
Tablo 31	“E-İKY Uygulayan Firma”nın 7. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (Motivasyon / e-Kariyer Yönetimi).....	143
Tablo 32	“E-İKY Uygulayan Firma”nın 8. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (e-İKY Avantajları / İK’nın Etkinliği).....	143

Tablo 33 “ E-İKY Uygulayan Firma”nın 9. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (Maliyet / TKY).....	144
Tablo 34 “ E-İKY Uygulayan Firma”nın 10. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (Maliyet / e-İKY)	144
Tablo 35 “ E-İKY Uygulayan Firma”nın 11. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (Eğitim / e-Eğitim).....	145
Tablo 36 “ E-İKY Uygulayan Firma”nın 12. Alt hipotez Ki-Kare Analiz Sonuçları (İletişim / e-İletişim).....	145

ÖNSÖZ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve giderek artan rekabet, organizasyonları değişime zorlamakta ve ayakta kalabilmek için kaliteli mal ve hizmet üretmeye sevk etmektedir. Bu çerçevede “kalite” bir keyfiyet değil, bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite, her şeyden önce rekabet gücünü belirleyen en etkili araçlardan birisidir. Toplam Kalite, organizasyonda her alanda bütünsel olarak kaliteye ulaşılmasını amaçlayan bir çağdaş yönetim felsefesidir. Bu çağdaş yönetim anlayışının tüm organizasyonlarda uygulanması gereklidir.

Globalleşen dünyanın en fazla etkilediği alanlardan bir diğeri de insan kaynakları yönetimidir. Teknolojik alanda meydana gelen hızlı gelişmeler, artan uluslar arası rekabet ve üretim tekniklerindeki değişim insan kaynaklarını etkilemiştir. Yeni ekonomik sistemin gereklerini yerine getirmek ve başarılı olmak isteyen işletmelerde, mevcut insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmeye yönelik çabalar yoğunluk kazanmıştır. İnsan kaynakları etrafındaki bütün iş kavramları sürekli değişmektedir. Küresel rekabet sonucunda iş örgütleri; bir bütün olarak bünyelerinde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin entegre olduğu sistemler haline gelmektedir. İnsan Kaynakları anlayış ile uygulamaları da elektronik ortama aktarılmaya başlanmaktadır. İnsan kaynakları departmanları, fonksiyonlarını yerine getirebilmek için bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını tercih ederken İKY’den e-İKY’ ye geçiş süreci gerçekleşmektedir.

Özgür Özkan

Mayıs, 2006

ÖZET

Toplam kalite yönetimi, İnsan kaynakları yönetimi ve Elektronik insan kaynakları yönetimi konuları günümüzde daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Çalışmada Toplam kalite yaklaşımı çerçevesinde elektronik ortamda insan kaynakları yönetimi konusu incelenmiş ve bir uygulama ile desteklenmeye çalışılmıştır.

Toplam kalite yönetimi çok boyutlu bir şekilde ele alınmıştır. Toplam kalite yönetimi, kuramsal olarak ve tarihsel gelişimi açısından incelenmiş, neden ve nasıl yapıldığı, ne gibi faydalar sağladığı ortaya konmuştur. Toplam kalite yönetimi ile İnsan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki çeşitli yönleriyle incelenmiştir.

Personel yönetiminden, İnsan kaynakları yönetimine; İnsan kaynakları yönetiminden de, Elektronik insan kaynakları yönetimine geçiş süreci incelenmiş, aradaki farklar ortaya konulmuştur. Değişen teknolojik yapı ile birlikte İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının elektronik ortama taşınması ve bunun organizasyonlar tarafından tercih edilme nedenleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmada amaç; Toplam kalite yönetimi, İnsan kaynakları yönetimi ve Elektronik insan kaynakları yönetiminin kuramsal ve uygulamalı olarak ele alınması ile bu sistemlerin birbirleriyle etkileşimlerini inceleyerek, bu konuda genel bir bakış açısı sağlamak olmuştur.

ABSTRACT

There is a growing interest in theory and in practice with regard to the relationship between total quality management (TQM), human resource management (HRM), and electronic human resource management (e-HRM) as well as the relationship between these perspectives and business performances.

This work examines the fact that Total quality management, Human resources management and Electronic human resource management as a multi-dimensionally. Web-based technologies are fundamentally changing the way human resource management is being conducted.

The aim of this thesis is to discuss the relationship between the Total quality management, Human resource management and Electronic human resource management.

ABSTRACT

There is a growing interest in theory and in practice with regard to the relationship between total quality management (TQM), human resource management (HRM), and electronic human resource management (e-HRM) as well as the relationship between these perspectives and business performances.

This work examines the fact that Total quality management, Human resources management and Electronic human resource management as a multi-dimensionally. Web-based technologies are fundamentally changing the way human resource management is being conducted.

The aim of this thesis is to discuss the relationship between the Total quality management, Human resource management and Electronic human resource management.

ÖZET

Toplam kalite yönetimi, İnsan kaynakları yönetimi ve Elektronik insan kaynakları yönetimi konuları günümüzde daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Çalışmada Toplam kalite yaklaşımı çerçevesinde elektronik ortamda insan kaynakları yönetimi konusu incelenmiş ve bir uygulama ile desteklenmeye çalışılmıştır.

Toplam kalite yönetimi çok boyutlu bir şekilde ele alınmıştır. Toplam kalite yönetimi, kuramsal olarak ve tarihsel gelişimi açısından incelenmiş, neden ve nasıl yapıldığı, ne gibi faydalar sağladığı ortaya konmuştur. Toplam kalite yönetimi ile İnsan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki çeşitli yönleriyle incelenmiştir.

Personel yönetiminden, İnsan kaynakları yönetimine; İnsan kaynakları yönetiminden de, Elektronik insan kaynakları yönetimine geçiş süreci incelenmiş, aradaki farklar ortaya konulmuştur. Değişen teknolojik yapı ile birlikte İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının elektronik ortama taşınması ve bunun organizasyonlar tarafından tercih edilme nedenleri üzerinde durulmuştur.

Çalışmada amaç; Toplam kalite yönetimi, İnsan kaynakları yönetimi ve Elektronik insan kaynakları yönetiminin kuramsal ve uygulamalı olarak ele alınması ile bu sistemlerin birbirleriyle etkileşimlerini inceleyerek, bu konuda genel bir bakış açısı sağlamak olmuştur.

GİRİŞ

Tüm dünyada esen globalleşme rüzgârı, teknoloji ve bilimin hızla ilerlemesi, rekabet ve işbirliği boyutunda yaşanan yeni açılımlar, yönetim ve felsefe biçiminin de değişimine neden olmuş, odak noktasına bilgiyi ve insanı getiren, “modern çağın yönetim sistemi” olarak da kabul edebileceğimiz Toplam Kalite Yönetimi’nin doğmasına neden olmuştur.

Personel Yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalınca, işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur

Çalışmamızda birinci bölüm “Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi” başlığı altında iki kısımda incelenmiştir. İlk kısımda Toplam Kalite Yönetimi, ikinci kısımda ise İnsan Kaynakları Yönetimi konuları teorik olarak ele alınmıştır. Toplam kalite yönetiminin gelişim süreci, amaçları, özellikleri, temel ilkeleri üzerinde durulmuş, Toplam kalite yönetimi uygulanmasının organizasyonel faydaları belirtilmiştir. İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihsel gelişimi, personel yönetiminden farklılıkları, fonksiyonları açıklanmıştır. Daha sonra ise Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi çeşitli yönlerden ele alınmıştır.

İkinci bölüm “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi Açısından Önemi” başlığı ile incelenmiştir. Teknoloji ve bilişim sektöründeki gelişmeler sonucunda önemi artan Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişimi, kuruluşu, ana fonksiyonları ortaya konmuş, İnsan Kaynakları Yönetiminden Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimine geçiş ve firmalara sağladığı yararlar açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise “Toplam Kalite Yönetimi ve Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Uygulama” yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1.1. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi Kavramları

Kalite kavramı çok açık ve net olarak tanımlanamayan bir kavramdır¹. Organizasyon ve yönetim bilimi içerisinde çeşitli düşünürler ve uzmanlar kalite kavramını çok farklı şekillerde tanımlamaktadırlar. Kalite kavramıyla ilgili yapılan tanımlardan bazıları şöyledir²:

Kalite; bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir. (P. Crosby)

Kalite; amaca ve kullanıma uygunluktur. (Juran)

Kalite; bir ürün veya hizmetin, düşük maliyetle ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir biçim ve güvenilirlikte üretilmesidir. (Deming)

Kalite; ürünün kullanıma sunulmasından sonra, karşılaşılan hataların azlığıdır. (Taguchi)

Kalite konusunda öncülüğü elinde bulunduran Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (American National Standards Institute – ANSI) ve Amerikan Kalite Denetim Demegi'ne (American Society for Quality Control – ASQC) göre kalite; “Bir ürün ya da hizmetin belirlenen gereksinimleri karşılayabilmesini sağlayan nitelik ve özelliklerinin tümüdür”³. Dünyada mal ve hizmet dolaşımını daha akıcı hale getirmek ve kalite konusunda özendirici olmak amacıyla Uluslararası Standartlar Örgütü tarafından da bu kalite tanımı benimsenmiştir.

¹ Coşkun Can Aktan, **Devlet Yönetiminde Kalite**, Ankara: Tosyöv Yayınları, 2000, s.17.

² Muhittin Şimşek ve Mustafa Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2002, s.15.

³ Sema Ulaş, **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama**, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası), Ankara: 2002, s.13.

Toplam Kalite Yönetimi ise genel bir yönetim felsefesidir⁴. Organizasyondaki herkes, ürün ve hizmetlerin, müşterilerin beklentilerini devamlı olarak karşılaması veya aşması için sürekli olarak çalışmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, işletme fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi kaynakları bir bütünlük içinde ele alan bir felsefedir⁵.

Toplam Kalite Yönetimi, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini en ekonomik seviyede karşılamak amacıyla işletmede kalitenin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunmasını sağlamak için çeşitli bölümler tarafından yürütülen çabaları etkili bir şekilde koordine eden bir sistemdir⁶.

Dr. Ishikawa'ya göre "TKY; müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun bütün birimleri (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik, araştırma, planlama, pazar araştırma, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstriyel ilişkiler ve genel işler) birlikte çalışmalıdır. Şirketin bütün birimleri işbirliğini kolaylaştıracak sistemleri yaratmak ve standartları hazırlamak ve uygulamak için çaba harcamalıdır. Bu da ancak; istatistik, teknik metotlar, standartlar ve kurallar, bilgisayarlı metotlar, otomatik kontrol, cihazların kontrolü, ölçü kontrolü, yöneylem araştırması, endüstri mühendisliği, pazar araştırması gibi teknik bilgilerin tam olarak kullanılması ile sağlanabilir". Ancak son zamanlarda bu tanım içine organizasyonun bütün birimleri ve personelin, ulaşılmış olan kalite düzeyinin daha da iyileştirilmesi için devamlı suretle çaba harcanması da eklenmektedir⁷.

⁴ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 3. b., İstanbul: Alfa Yayınları, 2001, s.88.

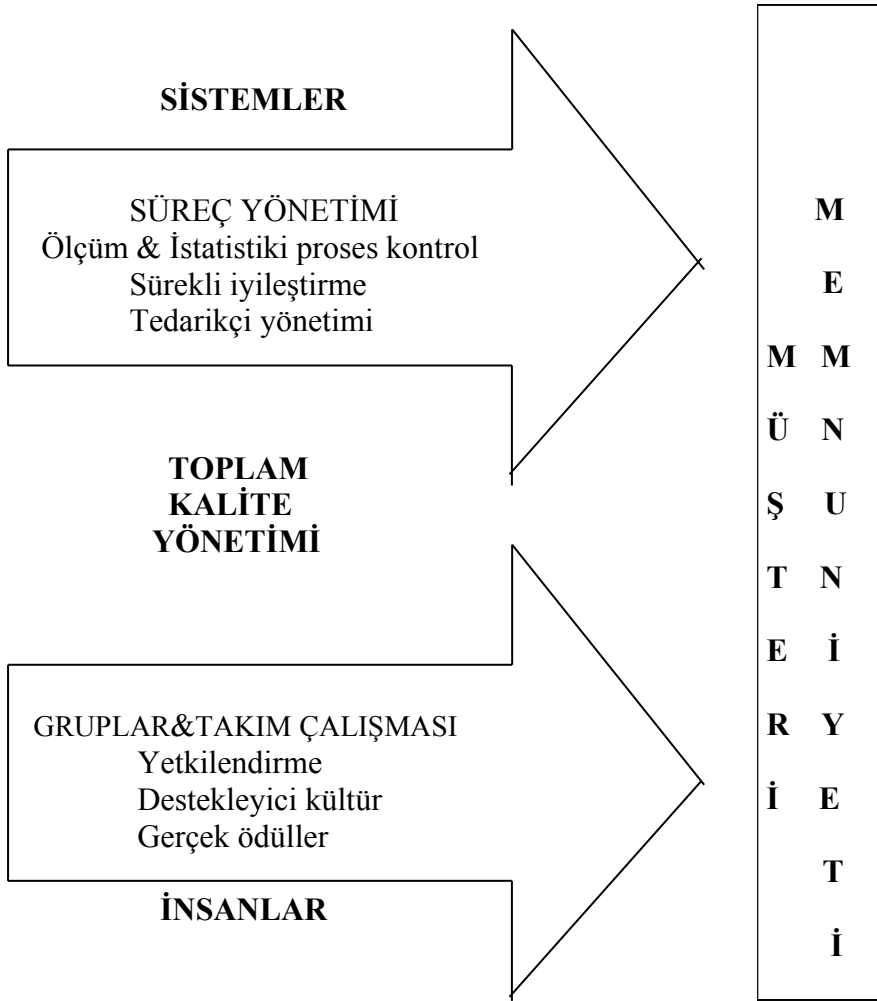
⁵ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, İstanbul: Maestro Yayınları, 2003, s.58.

⁶ Mahmut Tekin, "**Üretim Yönetimi Cilt 2**", Geliştirilmiş ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Konya: 1996, s. 69.

⁷ Hüseyin Özgen ve Halil Savaş, "**Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi**", Standart Ekonomik Dergisi, Yıl 36, Sayı 422, Şubat 1997, s. 83.

TKY; “müşterilere hizmet” hedefine ulaşmak için tüm organizasyonel aktivitelerin bütünleştirilmesini gerekli kılar⁸. TKY; standartlar oluşturmak, verimliliğe ulaşmak, tüm organizasyon ve süreç içindeki bireylerin rollerini belirlemek, istatistiki proses kontrol yöntemini uygulayarak hata ve kusurları azaltmak, daha verimli planların oluşturulması ve proseslerin uygulanması için takımları görevlendirmek amacını güder. Şekil 1, TKY’ni özetlemektedir.

Şekil 1. Toplam Kalite Yönetimi



Kaynak: James Cortada and John Woods, **Encyclopedia of Quality Terms & Concepts**, McGraw-Hill, 1995, s.353

TKY; bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle iç ve dış müşteri kalite gereksinimlerinin karşılanması

⁸ James Cortada and John Woods, **Encyclopedia of Quality Terms & Concepts**, McGraw-Hill, 1995, s.353.

ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir⁹.

TKY, bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır.¹⁰ Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler, yalnızca kaliteli mal ve hizmet üretmekle kalmayıp, uzun vadede işletmelerinde karlılığı ve verimliliği yakalayarak, pazarda rekabetçi üstünlüğü ele geçireceklerdir¹¹. TKY, müşteri memnuniyetini kardan önce güden bir sistemdir¹². Müşteri memnuniyeti uzun vadeli karlar getirir, fakat sadece kara öncelik vermek, ancak kısa vadede kazandırır¹³.

TKY maliyet, kalite ve zaman üçlüsünü eş zamanlı olarak sağlayabilmek için başta insan faktörleri olmak üzere tüm kaynakları etkili olarak kullanıp rekabetçiliği sürekli kılmayı hedefleyen bir yönetim felsefesidir¹⁴. TKY felsefesi; gelişme ve yeni buluşlar için tüm çalışanların katkısına, analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılmasına dayanmaktadır¹⁵.

Tüm bu tanımları kapsayacak bir tanımla, Toplam kalite yönetimi; müşteri ihtiyaç, istek ve beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için, tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata prensibine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, işletmenin tüm iç ve dış çevresinin katılımıyla gerçekleştirilmesini hedefleyen; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışması yoluyla ön plana çıkaran; sürekli gelişme ilkesi ile işletmenin rekabet gücünü artırmayı amaçlayan; bütün bunların da ancak, en üst

⁹ Kaan Soylu ve diğerleri, **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü Terimler ve Tanımlar**, 1.b., İstanbul: Beyaz Yayınları, 1998, s.196.

¹⁰ Ichiro Miyachi, **Japonyada Kalite Yönetimi Seminer Notları**, çev. Salim Atay, İstanbul: 1999, s.12.

¹¹ Tamer Bolat, **Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)**, 1.b., İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.26.

¹² James Cortada and John Woods, **a.g.e.**, s.353.

¹³ Muhittin Şimşek, **a.g.e.**, s.88.

¹⁴ Türkay Dereli ve Adil Baykasoğlu, **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, 1.b., Ankara: Nobel Yayınları, 2003, s.6.

¹⁵ Mehmet Takan, **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yayını, 2000, s.3.

düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışıyla gerçekleştirilebileceğini savunan çağdaş bir yönetim anlayışıdır¹⁶.

1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihsel Gelişim Süreci

İşletme yönetimi alanında 1950'li yıllardan itibaren yönetim alanında ortaya çıkan görüşler neticesinde Taylorizm ve Fordizm giderek önemini kaybetmeye başlamıştır.¹⁷ Dünya pazarlarında rekabetin artması, Avrupa'nın tek pazar halinde bütünleşme çabaları, kıt kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması, ucuz ve bol ürünlere doyan doyumsuz müşteri kitleleri, kaliteli ürünlere olan istemin artmasına ve kurumlarda toplam kalitenin temellerinin atılmasına neden olmuştur¹⁸.

TKY' ye ilk adım 1924 yılında bir matematikçi olan Walter A. Shewhart tarafından atılmıştır¹⁹. Shewhart ilk olarak, seri üretim ortamlarında “kalite”nin en ekonomik biçimde elde edilebilmesi için “İstatistiksel Kalite Kontrol” kavramını gündeme getirmiştir.

İkinci Dünya Savaşı, kalite teknolojisinin gelişmesini hızlandırıcı bir rol oynamıştır. Çünkü mevcut üretim sistemleri, gerek savaş öncesi, gerekse savaş zamanının ivedi gereksinimlerine cevap vermeyince ABD'deki birçok sektörde kalite kontrol çizelgeleri kullanılmaya başlanmış ve böylelikle askeri malzemeler ucuza ve bol miktarda üretilebilmiştir.

Kalite kontrolü konusunda istatistikçi Shewhart tarafından başlatılan çalışmaları, Edwards Deming ve Joseph Juran'ın çalışmaları izlemiştir²⁰. 1951'de Japonya'da seminerler veren Edward Deming, kalitenin sağlanabilmesi için, “yalnızca son ürün denetiminin” yapılması gerektiğini savunan görüşlerin hatalı olduğunu belirtmiştir²¹. Kalitenin; bitmiş ürünleri denetleme ile değil, kaliteli ürünler üretecek sistemler kurup, ürün, hizmet ve süreçlerin sürekli iyileştirilmeye çalışılması ile

¹⁶ Tamer Bolat, **a.g.e.**, s.26

¹⁷ Coşkun Can Aktan, **a.g.e.**, s.13.

¹⁸ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s.20.

¹⁹ Tamer Bolat, **a.g.e.**, s.41.

²⁰ Nazmi Karyagdi, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını, 2001, s.59

²¹ Birol Bumin ve Hakan Erkutlu, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama İlişkileri**”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Ankara: 2002, s. 86.

sağlanabileceğini ifade etmiştir. Günümüzde pek çok araştırmacı Deming'i Toplam kalite yönetimi'nin kurucusu olarak kabul etmektedirler²². Ancak, Deming kadar, Juran'ın da toplam kalite felsefesine önemli katkıları olduğunu belirtmekte fayda vardır. 1950'li yılların sonlarına doğru Toplam Kalite Kontrolü alanında kayda değer çalışmalar yapan bir diğer Amerikalı yönetim uzmanı Armond V. Feigenbaum'dur. Amerikalı Philip Crosby de toplam kalite yönetiminde çok önemli bir kavram olan "Sıfır Hata" akımının öncülerinden biri olarak kabul edilmektedir. Kaoru Ishikawa'nın Kalite Çemberleri ve Neden-Etki Analizleri çalışmaları toplam kalite felsefesine önemli katkılar olarak kabul edilmektedir. Genichi Taguchi'nin İstatistiksel Deney Tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu, kalite konusundaki çalışmaları hızlandırmıştır. Bu arada Taaichi Ohna'nın Tam Zamanında Üretim modeli de geleneksel Taylorizm ve Fordizm anlayışındaki kitle üretimi anlayışının yıkılmasına neden olmuştur. Japon Masaaki Imai'nin Kaizen felsefesi de Toplam Kalite Yönetimi'ne bir diğer önemli katkıdır. Michael E. Porter'in rekabet stratejisi alanındaki çalışmaları ile Stratejik Yönetim, yeni yönetim felsefesinin önemli bir boyutunu oluşturmuştur. 1980'li yıllardaki önemli gelişmelerden birisi de Benchmarking tekniğinin organizasyonlarda uygulanması konusunda yapılan çalışmalardır.

Toplam Kalite Yönetimi, kalite konusunda başlıca dört aşamadan sonra ortaya çıkmıştır. 19. Yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemleri, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucunda organizasyonlarda daha geniş ölçekte üretimde bulunulmuş ve uzmanlaşma artmıştır. Bu aşamada "formen kalite kontrolü" geçerli olmuştur. Organizasyonda benzer işler bir arada düşünülmüş ve bu görevleri yerine getiren işçiler "formen"ler tarafından denetlenmiştir. Formen, aynı zamanda kalite kontrol görevini de yerine getiren kişi olmuştur. Bu aşamadan sonra, organizasyonlarda kalitenin nihai ürün aşamasında "muayene"si esas alınmaktaydı. Daha sonra 1950'li yıllarda Shewhart'ın öncülüğünde "İstatistiksel Kalite Kontrol" yaklaşımı gündeme geldi. Üçüncü aşamada "Toplam Kalite Kontrol" kavramı kullanılmaya başlandı. Bu üçüncü yaklaşım diğer iki yaklaşımdan biraz farklı olarak tasarım aşamasında ürün kalitesinin kontrol edilmesinin üzerinde durmaktaydı. Yine bu aşamada kalite kontrolün sadece muayene, üretim ve mühendislik departmanlarının

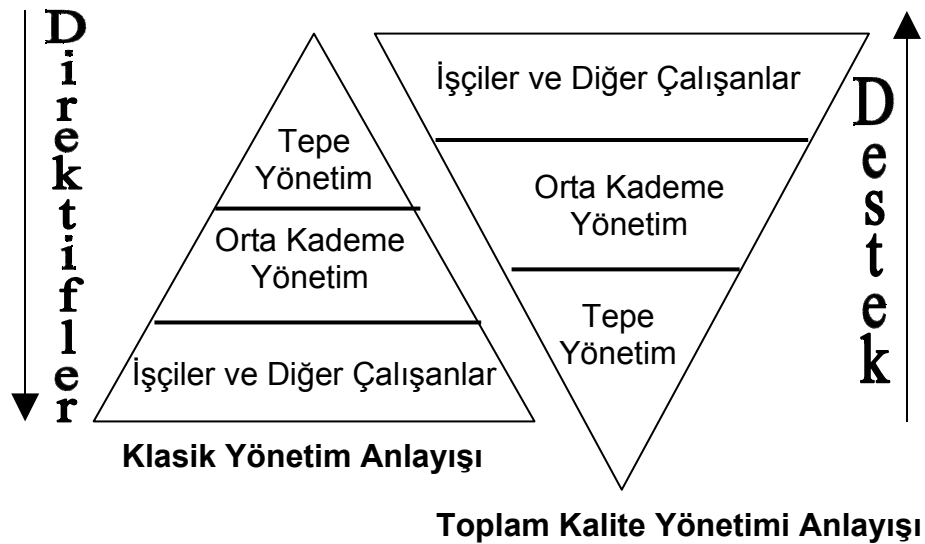
²² Coşkun Can Aktan, **a.g.e.**, s.14.

görevi olmadığı; tüm organizasyonda kalite kontrol görevinin üstlenilmesi gerektiği üzerinde durulmaktaydı. “Muayene”, “İstatistiksel kalite kontrol” ve “Toplam kalite yönetimi” olarak adlandırılan yönetim felsefesi doğmuş oldu.

1.1.3. Klasik Yönetim ile TKY Arasındaki Farklar

Klasik yönetim anlayışındaki esas, belirli bir standardı oluşturmak, belirlenen standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve tüm işlemleri denetim altına almaktır²³. Toplam Kalite Yönetimi ise, hiçbir standardı mutlak kabul etmeden, kurumların sürekli gelişimini ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesini esas alır.

Şekil2: Klasik Yönetim ve TKY Anlayışı



Kaynak: Faik Ardahan, **Toplam Kalite Yönetimi Dersi Çalışma Notları**, Akdeniz Üniversitesi Sos. Bil. M.Y.O., Antalya, 1997,s.29.

İncelendiğinde hemen hemen her konuda TKY'nin, “Klasik Yönetim Yaklaşımı”nın neredeyse tam tersi olduğu görülmektedir²⁴. Bazı temel konulara ilişkin karşılaştırma örnekleri şöyledir:

Tablo 1. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Karşılaştırması

²³ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s.24

²⁴ Tamer Bolat,**a.g.e.**, s.47

KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

1. “Muayene”ye dayalı kalite,
2. Yüksek kaliteyle artan maliyet,
3. Optimum stok,
4. Spesifikasyon limitleri arası üretim,
5. Sorun çıktıkça çözüm geliştiren yönetim,
6. Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı,
7. Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon,
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim,
9. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon,
10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler,
11. Rekabete dayalı tedarik sistemi,
12. Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme,
13. Ulusal / uluslararası standartlara göre ürün kalitesi,
14. Kalite kontrol fonksiyonu sorumluluğunda kalite güvencesi,
15. AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımları,
16. Optimum fire veya yeniden işleme,
17. Optimum 1. kalite / 2. kalite oranı,
18. Evrimsel hızla gelişme,
19. Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları,
20. İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri,
21. Fayda-maliyet analizine dayalı yatırım/ işletme kararları,
22. İş en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inan anlayış,
23. Hatalı uygulamaları önlemek ve prosedürler geliştiren yönetim,

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. “Önlemeye” dayalı kalite,
2. Yüksek kalite ile düşen maliyet,
3. Sıfır stok,
4. Hedef değerinde üretim,
5. Olası sorunları düşünüp önlemeye dayalı yönetim,
6. İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı,
7. İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon,
8. “Sıfır hata”yı hedefleyen üretim,
9. Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon,
10. Müşteri tatminine dayalı öncelikler,
11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi,
12. Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme,
13. Müşteri beklentisine cevap veren ürün kalitesi,
14. Tüm çalışmaların ve yönetimin sorumluluğunda kalite güvencesi,
15. Tüm üretim ve satış fonksiyonlarının da katkısı olan ürün geliştirme,
16. Sıfır fire veya yeniden işleme,
17. Sadece 1. kalite ürün üretimi,
18. Devrimsel hızla gelişme,
19. Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları,
20. İşbaşı eğitimi kadar, temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri,
21. Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı,
22. İş en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim,
23. Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim,

24. Tecrübe ve insiyatife dayalı yönetim kararları,
25. Bir işte veya bir görevde gerekli olan kaynakları minimum düzeyde tutmak.
24. İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları,
25. İyileştirme için insan kaynaklarından en yüksek düzeyde yararlanılmak.
- Kaynak:** Tamer Bolat, **Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)**, 1. b., İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.26.

1.1.4. TKY'nin Amacı ve Özellikleri

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olması, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi gaye edinen, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir²⁵. Üst kademe yöneticilerin, işin içine sürekli bir şekilde girmesi, tüm personelinin genel ve sürekli eğitiminin sağlanması bu modelin gerçekleşmesinin şartlarındandır. Bunun için müşterinin bilinen ve bilinmeyen potansiyel ihtiyaçlarının karşılanmasını gaye edinmiştir. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerini anlamaya ve gerçekleştirmeye yönelik ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan hizmet biçimidir²⁶. Günümüzdeki yıkıcı rekabet karşısında ayakta kalmanın ve gelişmenin yeni dinamizmi olan TKY, basit fakat etkin bir modeli temsil etmektedir. Bu nedenle söz konusu modeli felsefe ve ilkeleriyle ortaya koymak ve bunları anlamak başarının ön şartlarındandır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin piyasanın ihtiyaçlarından sadece üretim ve hizmette değil tüm alanlarda en iyi kalite performansını yakalama, kalite performansı için basit prosedürler oluşturma, israfı ortadan kaldırmak için süreci sürekli gözden geçirme, başarı ölçümünü geliştirme, rekabeti anlama ve rekabetçi stratejiyi geliştirme, etkin bir haberleşme ağı kurmak, asla sona ermeyen bir geliştirme için çabalama, gibi kendine özgü bazı amaçları vardır²⁷. Bu amaçlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

1. İşletmede üst yönetimden, saat ücretli personele kadar bütün çalışanların işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlamak,

²⁵ Muhsin Halis, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi**, 1. b., İstanbul: Beta yayınları, 2000, s.91.

²⁶ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 61.

²⁷ Muhsin Halis, **a.g.e.**, s.92.

2. Sürekli iyileştirme ve geliştirme alışkanlığını yerleştirmek,
3. Daima en üst kalite düzeyine ulaşmaya çalışmak,
4. Sıfır hatayı esas almak, bunun sonucu olarak israfı önlemek,
5. Çalışanların moral ve verimliliğini artırmak,
6. Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmek,
7. Maliyetleri düşünerek kaliteli mamulü ucuza satmak ve yüksek rekabet gücü elde etmek,
8. Müşterileri % 100 tatmin ederek onların güvenini kazanmak,
9. Şirketin belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlamak

Toplam kalite, diğer yönetim tekniklerine oranla farklı bir yönetim anlayışıdır²⁸. Zaman içerisinde toplam kaliteye olan ihtiyaç daha da artmış ve kurumların 1990 sonrasında ilgi odağı olmaya başlamıştır. Toplam kalitenin önemini artıran özellikleri şunlardır:

- Kurumun vizyon, misyon ve hedeflerini belirlemek,
- Yeni bir kurum kültürü yaratmak,
- Organizasyonel yapıyı basitleştirip yalın hale getirmek,
- Kurumdaki tüm çalışanları sisteme dahil etmek,
- Eğitime büyük önem vermek,
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamak,
- Çalışanların fikirlerine saygı duymak,
- Düşünce yapısında tamamen değişiklik yapmak,
- Yeni fikirler, teknikler ve yöntemler üretmek,
- Bilgiyi ve beceriyi işe tatbik etmek,
- Takım çalışması uygulamak,
- Çalışanlarca, yapılan işi sahiplenmek,
- Kurumsal davranışları değiştirmek,
- İşlerin ve sistemlerin standartlarını sürekli uygulamak ve geliştirmek,
- İç ve dış müşterilerin memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmak.

²⁸ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 73.

Toplam kalite yönetimi ile ilgili önemli noktalar ise özetle şöyle sıralanabilir:²⁹

- Kalite teknik bir fonksiyon, bölüm ya da bilinçlenme programı değildir. Kalite topyekûn ve eksiksiz olarak firma çapında ve tedarikçilerle bağlantılı şekilde uygulanacak, hareket noktası müşteri olan sistematik bir süreçtir.
- Kalite, bir mühendis, pazarlamacı ya da satıcının değil müşterinin söylediği şeydir ve sürekli yükselen bir talebi simgeler. Bu anlayış uzun vadede pazarın liderliğini yapmanın uluslararası bazda kalite liderliğinden geçtiğini de vurgular.
- Kalite ve maliyet birbirini tamamlar, ters yönde çalışmaz; ortaktır, karşıt değildir. Ürün ya da hizmet üretmenin en hızlı, ucuz ve karlı yolu bunu daha iyi yapmaktır.
- Kalite, aslında kuruluştaki herkesin işidir, ancak kimsenin işi haline gelmeyecek şekilde doğru olarak yapılmalı, bireylerin ürettikleri kaliteli işler ve bölümlerin kalite için yapacakları takım çalışmasıyla desteklenecek şekilde organize edilmelidir.
- İyi yönetim herkesin bilgi, beceri ve olumlu tavrını harekete geçirmek anlamını taşır. Yöneticiler işlerin müşteri odaklı yapılmasını sağlamak için kalite üzerinde sürekli ve tavizsiz şekilde durarak liderlik yapmalıdır. Kalite bir yönetim tarzıdır, kalitenin pasaportu olduğuna inanmak, belli coğrafi ya da kültürel özellikleri olduğunu sanmak tamamen yanlıştır.
- Kalitenin arttırılmasının önemi ürünler için olduğu kadar hizmetler için de geçerlidir ve bu önem, pazarlama ve satış, sipariş kabulü, ürün ve hizmet geliştirme, mühendislik, satın alma, üretim, lojistik, finansman, muhasebe, sevkiyat ve dağıtımda ayrı ayrı vurgulanmalıdır.

²⁹ İsmail Efil, **Toplam kalite yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1996, s. 42.

- Kalite bir ahlak sistemidir. Geniş çaplı kalite geliştirme sadece birkaç uzman ile değil, bir kuruluşta çalışan kadın, erkek herkesin yardımı, katılımı, gayreti ve tedarikçilerin işbirliği sayesinde sağlanabilir.
- Kalitenin sürekli geliştirilmesi, eski ve yeni pek çok kalite tekniğinin şirket kalite programı içindeki bilinçli kullanımını gerektirir.

1.1.5. TKY'nin Temel İlkeleri

Toplam kalite ilkelerinin çoğu, ilk kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır³⁰. Bu uzmanlar, aralarında yer yer farklılıklar olmasına rağmen, temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

- Üst yönetimin liderliği
- Müşteri odaklılık
- Toplam katılımcılık
- Sürekli gelişme
- Çalışanların eğitimi

Toplam kalite yönetimi'nin öğeleri birbirini tamamlayarak bir bütün oluşturmaktadır³¹. Bunları ayrı ayrı düşünmek ve uygulamak mümkün değildir. Şayet işletmeler bu öğelerden birini veya birkaçını uygulamazlarsa tam bir başarı elde edemezler. Bunun için bu öğeleri bütün olarak ele almak ve uygulamak gerekir.

1.1.5.1. Üst Yönetimin Liderliği

En genel anlamıyla lider; ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek, o gruptaki kişileri örgütün amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir³². Kalitede öncülük ve önderlik de üst yönetimin liderliği altındadır³³. Bir işletmede başlayacak herhangi bir

³⁰ Tamer Bolat, **a.g.e.**, s. 27.

³¹ Muhittin Şimşek, **a.g.e.**, s. 134.

³² Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s.77.

³³ Nazmi Karyagdı, **a.g.e.**, s.61.

değişim, ancak yönetimin liderliğinde ve sorumluluğunda olabilir³⁴. Bu nedenle, tüm yöneticilere önemli görevler düşmektedir. En üst kademe yönetici ve diğer yöneticilerin firmanın amaçları konusunda görüş sahibi olmaları ve amaç tutarlılığı göstermeleri gerekir³⁵. Üst yönetimin Toplam kalite yönetimi çalışmalarına seyirci kalmayıp, bu çalışmalara fiilen katılmaları ve orta kademe yöneticiler ve diğer personele örnek teşkil ederek, onları motive edecek şekilde kalite liderliği yapmaları, TKY'nin gerçekleşmesinde en büyük zorunluluklardan birisidir. Aslında işletme içerisinde TKY konusunda ilk bilgilenecek, bu konuda gerekli eğitimi ilk alacak olanlar üst kademe yöneticiler olmalıdır. Kuruluşlar üst yöneticinin davranış ve tutumlarıyla kişilik kazanırlar³⁶. Üst yönetim kademesinde bulunan kişinin; Kuruluşun performansını yükseltmeye imkân veren sistemleri kurmak ve geliştirmek ve mevcut sistemleri belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak şeklinde sıralanan iki temel görev bilincine sahip olması gerekmektedir.

Toplam kalite yönetiminin başarısında kilit rol oynayan üst yönetimin temelde yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir³⁷;

- Toplam kalite yönetiminde görünür biçimde yer almak
- İşletme içerisinde paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak
- Tutarlı bir toplam kalite kültürü oluşturmak
- Çalışanları TKY konusunda yetkilendirmek
- Bireylerin ve grupların çabalarını ve başarılarını zamanında tanımak ve takdir etmek
- Gerekli kaynak ve yardımı sağlayarak TKY uygulamalarını desteklemek
- Müşteri ve tedarikçilerle sürekli ilişki içinde bulunmak
- Öğrenen bir örgüt yaratmak

1.1.5.2. Müşteri Odaklılık

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme, bilgi işleme teknolojisindeki ilerlemeler, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler, müşterinin mal

³⁴ Muhittin Şimşek ve Mustafa Nursoy, **a.g.e.**, s. 25.

³⁵ Tamer Bolat, **a.g.e.**, s.35.

³⁶ İsmail Efil, **a.g.e.**, s.124.

³⁷ Tamer Bolat, **a.g.e.**, s.36.

veya hizmet alımında giderek daha bilinçli bir biçimde davranışı vb. nedenler müşteri memnuniyeti sağlamayı başarılı olmanın temel faktörü haline getirmiştir³⁸. Müşteri odaklı olmak, koşulsuz müşteri memnuniyeti, değer yaratma, zaman bakımından rekabet gibi kavramlar işletmeleri kendi iç işlerine dönük birer birim olmaktan çıkarmış, dışarıya, müşteriye dönük hale getirmiştir. Yoğun rekabet ortamında kuruluşlar için piyasada kalabilmenin temel koşulu, müşteri odaklı yönetim stratejisinden geçmektedir³⁹. Çünkü kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” yaklaşımlar, bu rekabet ortamında müşteri etkisinden kaynaklanmaktadır. Müşteri odaklılık, “Kaliteyi müşteri tanımlar” deyimiiyle ifade edilmektedir. TKY’nin bu ögesi, etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde kuruluşa en fazla yarar sağlayacak olanıdır. Yapılan çalışmalarla müşteri isteklerinin tam ve doğru olarak belirlenmesi ve eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi müşteri memnuniyetini doğuracak bu da işletmenin satışlarının artmasına, pazar payının genişlemesine ve karların artmasına sebep olabilecektir⁴⁰. Müşteri odaklılık ilkesi kapsamında, iki tür müşteriden söz edilmektedir: İç müşteriler ve Dış müşteriler⁴¹. İç müşteri; söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır. TKY anlayışına göre, iç müşteri kavramı, bir örgütün üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Dış müşteri; işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların, ihtiyaç, istek ve beklentileri sürekli olarak araştırılmalı ve işletme içinde dikkatle incelenmelidir. Dikkate alınması gereken bir nokta müşteri odaklılık ilkesinin sadece ürünün oluşturulması ya da üretilmesi aşamasıyla ilgili olmadığı, bunun dışında gerek satış, gerekse satış sonrası hizmetlerle de ilgili olmasıdır. Örgütte çalışan herkesin birbirini müşteri olarak görmesi son derece önemlidir. Bu düşünce tarzının öncelikle üst yönetimden başlayarak diğer tüm yönetim kademeleri ve çalışanlarca benimsenmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde hatalar azalacak ve dış müşterilere de hatasız ürünler sunma olanağı sağlanabilecektir.

1.1.5.3. Toplam Katılımcılık

³⁸ Birol Bumin ve Hakan Erkutlu, **a.g.e.**, s. 93

³⁹ Nurettin Peşkircioğlu, “TKY ve ISO 9000 Standartları”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Sayı 1, Ankara: 1994, s. 96.

⁴⁰ Birol Bumin ve Hakan Erkutlu, **a.g.e.**, s.93.

⁴¹ Tamer Bolat, **a.g.e.**, s.28.

Modem işletmelerde insanların düşünce, davranış ve çalışmalarının, takım çalışması ve işbirliği ile ortak hedefler üzerinde odaklaştıklarında çok önemli, etkili sonuçlar doğurduğu anlaşılmaya başlanmış bulunmaktadır⁴². İşletme içerisinde takım çalışmaları, katılımcı bir anlayış ile insan kaynaklarının yetenek ve becerilerinden büyük ölçüde yararlanılır. Çalışanların katılımı sağlanamadan bir işletme içerisinde yalnızca birkaç kişinin düşünce ve yeteneklerine bağımlı kalınacak ve toplam katılım sonucu elde edilecek sinerjiden yoksun kalınacaktır. TKY'nin başlıca amaçlarından birisi, kurum çalışanlarının tümünün, sürekli gelişme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır⁴³. Kısaca (1+1=3) şeklinde ifade edilebilen, ekip çalışması sinerjisinden hareketle pek çok sorunu çözmek mümkündür. Böyle bir durumun ortaya koyduğu sonuçlar; daha verimli işgörenler, daha üretken yöneticiler, örgütün bütün kademelerinde daha etkili bir iletişim ve daha sonuç alıcı bir örgütlenmedir⁴⁴. İnsanda ve yönetimde kalite anlayışının doğal sonucu ise kaliteli ve rekabet edebilir üründür. Bu doğrultuda bütün çalışanların kaliteye katılımını sağlamak, bugün rekabet edebilmenin vazgeçilmez gereklerindedir. Çalışanların tam katılımını sağlamak, kişinin belirli konularda inisiyatifini ve yaratıcılığını kullanması bakımından önemlidir⁴⁵. Düşüncelerini ve fikirlerini tartışabilen, kararlara katılabilme olanağı bulabilen çalışan, yaratıcılığıyla yapılan işin kalitesine büyük katkılarda bulunabilecektir. Katılmalı yönetim, yalnız performans, verimlilik ve karı arttırmak açısından etkin bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda ahlaki bir gerekliliktir. Çalışanların katılımı, kişileri güdüleyerek, kariyer ve performansını geliştirmesine imkân tanır. Üst yönetim tarafından başlatılan kalite duyarlılığı, çalışanların katılımıyla hız kazanır. Çalışanların katılımı onların yönetimde söz sahibi olmasını sağlayacak ve işyerindeki huzurla bütünleşerek verimlilik artışına katkıda bulunacaktır.

Katılımcı yönetim sisteminin etkinliği geleneksel yaklaşımdan yapısal ve felsefi anlamda şu konularda ayrılmaktadır⁴⁶;

⁴² Rıdvan Bozkurt, “**Toplam Katılımcılık**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara:1995, Sayı 4, s. 19.

⁴³ Nazmi Karyagdi, **a.g.e.**, s.63.

⁴⁴ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 68.

⁴⁵ Sema Ulaş, **a.g.e.**, s. 28.

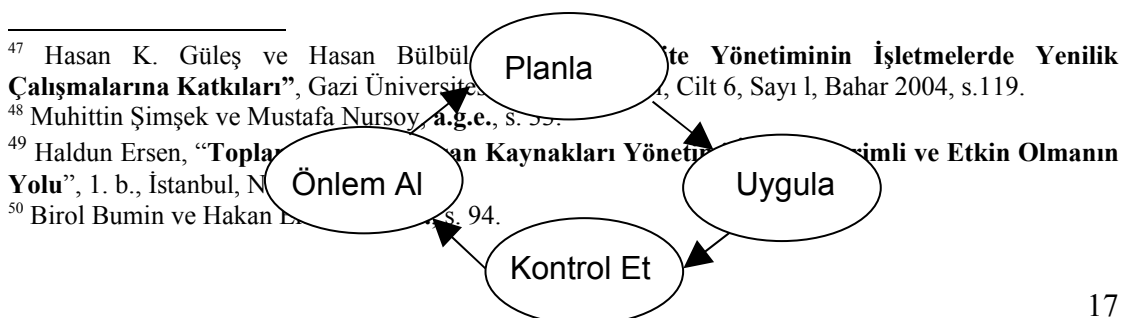
⁴⁶ Mahmut Demirkan, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**”, Sakarya: Değişim Yayınları, 1997, s. 71.

- Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması,
- Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi,
- Ödüllendirme sisteminin kurulması.

1.1.5.4. Sürekli Gelişme

Toplam kalite yönetiminin temelinde “Sürekli Gelişme” vardır⁴⁷. Sürekli gelişmede amaç, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Sürekli gelişme, müşteri yönelimli bir stratejidir. Bu nedenle, sürekli gelişme faaliyetlerinin, sonuç olarak, artan müşteri tatminine neden olacağı varsayılır. TKY'nin diğer kavramları ile birlikte sürekli gelişme kavramının benimsenmesi, organizasyonun yönetim stiline de değiştirilmesini içerir⁴⁸. Sürekli gelişme, sadece ürün, hizmet ve süreçlerin iyileştirilmesi değil, organizasyondaki her şeyin iyileştirilmesi demektir. Büyük hedeflere ulaşmak, ancak ve ancak, performanstaki sürekli gelişme ile mümkündür. “Sürekli gelişme” kavramı, adından da anlaşılacağı üzere, hiç durmayan bir gelişme süreci demektir. Bir hedefe ulaşıldığında, daha yüksek ürün, süreç ve hizmet verimliliğini amaçlayan yeni hedefler belirlenir. Bu suretle, statik veya yavaş değişen rakiplere karşı bir üstünlük elde edilebilir. Sürekli gelişme, her zaman mümkün olmayacak rastlantılar yerine, düzenli küçük basamaklar ile ilerlemeyi öngörür.⁴⁹ Toplam kalite yönetimi felsefesinde hiçbir standart, son olarak kabul edilmediğinden ve aynı zamanda kalite geliştirme faaliyetleri hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreç olarak görüldüğünden, müşteri tatmininde, rekabetçi avantaj elde edilmesinde, verimlilikte, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme, işletme açısından temel bir amaçtır⁵⁰. İnsanların, iyileştirmeyi, belli başlangıç ve bitiş noktaları olan bir proje olarak değil, devam eden adımlar dizisi olarak görmelerini sağlamak amacıyla “Planla- Uygula- Kontrol et-Önlem al” döngüsü (PUKO döngüsü) genellikle bir çevrim olarak gösterilmektedir ve TKY'nin her faaliyetinin ayrılmaz bir parçasıdır.

Şekil 3: PUKÖ Döngüsü



Kaynak: Sema Ulaş, **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB, Ankara: 2002, s.33

PUKÖ döngüsü, iyileştirme için gerçekleştiren bir dizi faaliyettir. Çalışmalar mevcut durumun incelenmesi ve iyileştirme planı için veri toplanmasıyla başlar. Bu plan son halini aldığı anda, uygulamaya geçilir. Bundan sonra, hedeflenen iyileştirmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek üzere, uygulama kontrol edilir. Sonuç başarılıysa uygulama standartlaştırılır ve böylece iyileştirmeyi desteklemek üzere yeni yöntemlerden sürekli olarak yararlanır.⁵¹

1.1.5.5. Çalışanların Eğitimi

Eğitim ve yetiştirme kalite bilincinin oluşturulması ve bu düşüncelerin uygulamaya geçirilmesini sağlamada çok önemli bir araçtır⁵². Deming gelişmeyi sağlayan yoğun bir eğitim programı uygulamanın önemini vurgulamıştır. Juran ise kalite eğitiminin üst yönetimden başlaması ve eğitimin temel amacının davranışta değişimi sağlamlaştırmak olması gerektiğini belirtmektedir. Ishikawa ise “Toplam kalite kontrol, eğitim ile başlar ve eğitim ile biter” diyerek eğitimin önemini belirtmiştir.

Eğitim ve yetiştirme organizasyondaki herkes için sona ermeyen bir süreçtir. Sürekli eğitim, tüm düzeylerde kalite bilincini sağlamalı, ortak bir dil yaratmalı, kalite yönetiminde bireylerin rolünü teşvik etmeli, teknik olarak problem çözme yetenekleri kazandırmalı ve süreci öğretmelidir. Toplam kalite yönetimine herkesin katılımının sağlanabilmesi için TKY’ ye ilişkin eğitimin, üst yönetimden alt düzeye kadar işletmelerdeki tüm seviyelerde verilmesi, tüm çalışanları kapsamaması gerekir⁵³. Bu

⁵¹ Masaaki İMAİ, **Kaizen**, KalDer Yayınları, 4. b, Yayın No 21, İstanbul, Mart 1999, s. 59.

⁵² Muhsin Halis, **a.g.e.**, s.199.

⁵³ Tamer Bolat, **a.g.e.**, s.34

yapıldığı takdirde hem işletmelerin hedef ve politikaları bütün çalışanlara benimsetilmiş, hem de kalite geliştirme çalışmaları üst yönetimden başlayarak tabana kadar yayılmış olur⁵⁴.

TKY' ye ilişkin konuların yanı sıra çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için kendi işleriyle ilgili olarak da eğitilmeleri gerekir⁵⁵. Böylece bilgi ve beceri yönünden kendini yetiştirme olanağı yakalayan çalışanların işletmeye katkıları da artacaktır. Uygun eğitimin diğer yararları personele güvence, gurur, rahatlık ve daha iyi moral sağlamasıdır⁵⁶. Bu şekilde organizasyonel iklim iyileşir ve çalışma ilişkileri iyi yönde gelişir.

1.1.6. TKY Uygulanmasının Sonuçları

Toplam Kalite Yönetiminin sağladığı avantajlar, birbirlerine bağlı ve birbirleriyle iç içedir⁵⁷. Örneğin iyileştirilen kalite, maliyetlerin azalmasını ve kar artışını sağlamakta, müşteri tatmini ve rekabet gücünü artırmaktadır. Konu, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının kurucularından W. Edwards Deming'in geliştirdiği ve literatürde "Deming Halkası" ya da "Deming Zincir Reaksiyonu" olarak bilinen bir yaklaşımla açıklanabilir⁵⁸. Deming, organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi'nin tüm boyutlarıyla uygulanması halinde bunun en başta verimliliği artıracakını belirtmektedir. Verimliliğin artması, maliyetlerin azalmasına; maliyetlerin azalması fiyatların ucuzlamasına; fiyatların ucuzlaması organizasyonun pazar payının artmasına; pazar payının artması yeni yatırım olanaklarının artmasına; yeni yatırımların yapılması ise yeni iş ve istihdam olanaklarının yaratılmasına imkân sağlayacaktır.

⁵⁴ Muhittin Şimşek, **a.g.e.**,s.137

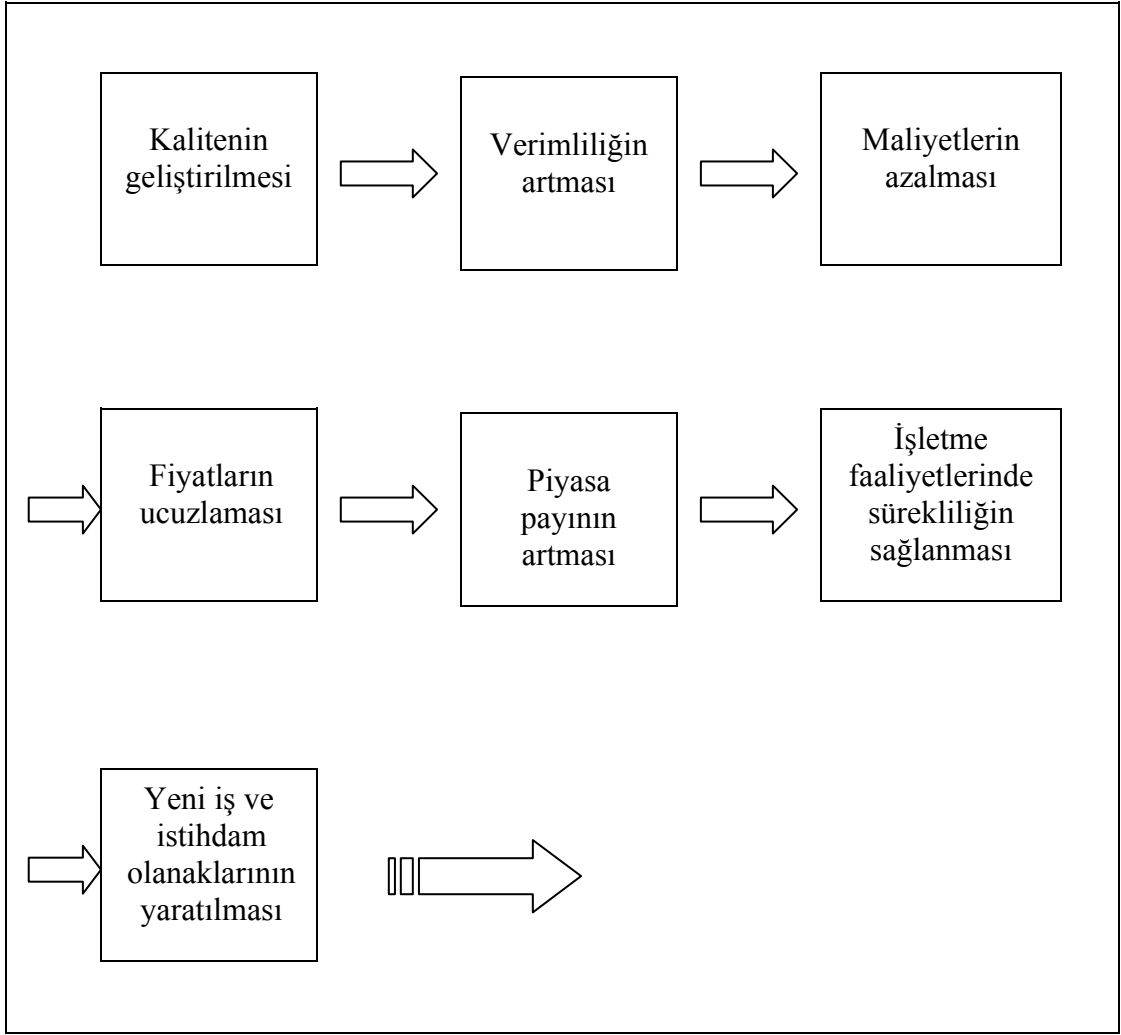
⁵⁵ Mete Şirvancı, "**Toplam kalite yönetiminin Temel Öğeleri**", Önce Kalite, İstanbul: Kalder Yayını, Sayı 5, 1993, s.12.

⁵⁶ Rıdvan Bozkurt, **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1998, s.29.

⁵⁷ Muhittin Şimşek, **a.g.e.**, s.226.

⁵⁸ Coşkun Can Aktan, **a.g.e.**, s.38.

Şekil 4. Deming'in Kalite Zincir Reaksiyonu



Kaynak: http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/toplam_kalite.htm

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması ile elde edilen sonuçlar, genel olarak iki farklı alanda incelenebilir⁵⁹. Bunlar, Toplam Kalite Yönetiminin uygulandığı organizasyonun elde ettiği sonuçlar ve makro olarak düşünüldüğünde ortaya çıkan toplumsal sonuçlardır. Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması ile organizasyonun elde edeceği faydalar çok çeşitlidir.

1.1.6.1. Kar Artışı

⁵⁹ Muhittin Şimşek, a.g.e., s. 226.

TKY'nin uygulanmasıyla elde edilen kar artışı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Maliyetlerin azalmasıyla kar artışı gerçekleşir. Firmalar, günümüz pazarlarında rekabet edebilmek ve pazardaki varlığını korumak için, müşteri tatminini ön planda tutması, proseslerini iyileştirmesi ve çalışanlarını maliyetleri kontrol edebilecek şekilde geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. TKY ile maliyetler düşürülmekte, kontrol altına alınmakta ve böylece kar artışı sağlanmaktadır. Ayrıca, satışların artmasıyla da kar artışı gerçekleşebilir. Ürünün kalitesi ve ürünün toplam üretim zamanı, satış artışını ortaya çıkaran sebeplerdir.

1.1.6.2. Etkinlik Artışı

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasıyla, firmaların çalışma tarzları değişmektedir. Eğitimler verilir, stratejik planlamalar yapılır, çalışanlar faaliyetlere dahil edilir, sürekli değişen müşteri isteklerine cevap vermeye çalışılır, işgücünün yetenekleri artırılır ve en sonunda firma kültürü değişime uğrar. Toplam Kalite Yönetimi, iç ve dış rekabet pazarlarında daha etkin olarak rekabet edebilmek için izlenen bir stratejidir. İç ve dış müşteri ihtiyaçlarının bilinciyle doğru olanın ilk seferde doğru olarak yapılması sağlanır ve organizasyonel etkinlik sağlanmış olur.

1.1.6.3. Maliyetlerin Azalması

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasıyla satın alınan malzeme maliyetlerinde, işçilik maliyetlerinde, ortalama stok seviyelerinde, ürünün toplam üretim zamanında ve kalite maliyetlerinde azalmalar gerçekleşir. Toplam Kalite Yönetimi uygulayan firmalar üzerinde yapılan incelemeler göstermiştir ki; satın alınan malzeme ve işçilik maliyetlerinde %10 ile %20, ortalama stok seviyelerinde % 30 ile %90, ürün toplam üretim zamanında %40 ile %60, kalite maliyetlerinde de %30 ile %50 arasında bir azalma söz konusudur. TKY'nde kullanılan istatistiksel metot ve teknikler, sistematik olarak malzeme ve işçilik maliyetlerini, sabit masrafları, gerekli olan işletme sermayesi miktarını ve diğer giderleri azaltmaktadır.

1.1.6.4. Verimlilik Artışı

Toplam Kalite Yönetimi, proseslerin iyileştirilmesi ve modernize edilmesi ile firmanın mevcut kaynaklarını kullanarak (kaynak artırımına gerek kalmadan) daha çok üretim yapmasına olanak tanır. Bu da, verimlilik artışı demektir. Toplam Kalite Yönetiminde, ürün dizaynı ve proseslerdeki iyileştirmeler, ilk parçalar üretilmeden çok daha önce onaylandığı ve gerçekleştirildiği için, üretim sırasında çok az problemle karşılaşılır. Bu nedenle maliyetler azalmakta, yeniden işlenecek parça sayısı çok aza inmekte ve yüksek verimlilik elde edilmektedir. Verimlilik artışı, hatanın yapıldıktan sonra bulunmasıyla veya hatalı mamullerin yeniden işlenmesiyle değil, toplam kalite kontrol ile sağlanabilir. Ayrıca, satın alınan malzemelerin hatasız olması için yapılan faaliyetler de üretim miktarını artırıcı rol oynar.

1.1.6.5. Çalışma Hayatının Kalitesinin Artması ve Çalışanların Morallerinin Yükselmesi

Kalite iyileştirmeler sonucunda, müşterilerin memnun edilmesi ve firmaya yeni müşterilerin kazandırılması, işletmenin girdileri üzerinde olumlu bir etki yaratacak ve dolayısıyla istihdam rakamlarını da olumlu yönde etkileyecektir. Kalite çalışmaları sonucunda duyulan tatmin, personelin motivasyonunu ve moralini artırıcı bir etki yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak da işyerine olan bağlılığın derecesinde önemli artışlar kaydedilmektedir. Çalışanlar, organizasyon için değer taşıdıklarını hissetmek ve çabalarının ödüllendirilmesini isterler. Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların çeşitli şekillerde ödüllendirilmesini prensip edinmiştir. TKY'nin uygulanmasıyla, devamsızlık ve işten ayrılmalar azalmakta, güven ve moral artmaktadır.

1.1.6.6. Rekabet Gücü ve Pazar Payı Artışı

Toplam Kalite Yönetimi sadece mükemmeli arayan bir proses olmayıp, aynı zamanda rekabet yoğun endüstrilerde devamlı başarı elde edebilmek için tek çare olduğundan devam eden rekabet artışı sağlamanın da tek yoludur. Toplam Kalite Yönetimini uygulayan firmalar, hatasız üretim konusunda yoğunlaşarak, rekabet konumlarını hem yakın gelecekte, hem de uzun dönemde geliştireceklerdir.

İyileştirilmiş ürün ve hizmetlerin pazarlanması, müşteri tatminini sağlamakta, satışlar ve karlar artmaktadır. Bunun sonucu olarak da firmanın pazar payı artmakta ve rekabet pozisyonu yükselmektedir.

1.1.6.7. Kültür Değişimi

Toplam Kalite Yönetimi, en üst yönetim seviyesinden en alt seviyeye kadar herkesin bir grup halinde, sürekli proses iyileştirme yoluyla hataları ortadan kaldırmak için çalıştığı bir kültür değişimini gerektirmektedir. Bu yeni kültürde, bütün çalışanlar ‘değer katılmış iş’ düşüncesini aralıksız olarak uygulamaya geçirmektedirler. Değer katılmış işler, firmanın sunduğu ve müşterilerin de satın almak istedikleri her şeydir. Böylelikle, bütün çalışanlar, müşterilere ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetlerin sunulmasına direkt olarak katkıda bulunan işler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Firma kültürünün değişmesinde çalışanların eğitimi büyük rol oynamaktadır. Eski düşünceler ve değer yargıları eğitim sayesinde daha kolay değişebilmektedir. Eğitim, Toplam Kalite Yönetiminde hiç bitmeyen bir süreçtir. Çünkü toplam kalite anlayışı insanı ön planda tutan ve insana yatırım yapılmasını öngören bir felsefenin ürünüdür.

1.1.6.8. Çevresel Kalite Anlayışı

Çevresel bütünlük de, korunması gereken değerlerden birisidir⁶⁰. Örneğin, bir ürün proses ya da hizmet çevreye zararlı olmamalıdır. Yeni ürün ve proseslerin dizayn edilmesinde, çevresel kalitenin korunmasına dikkat etmek bir zorunluluktur. Toplam Kalite Yönetimi, çevresel kalitenin korunması ve sorunların çözülmesi için en uygun yönetim tarzıdır.

1.1.6.9. Müşteri Tatmini

Toplam Kalite Yönetiminin firmaya kazandırdığı avantajlar dışında topluma kazandırdığı sonuçlar da göz ardı edilemez. Bunlar, müşterilerin tatmin edilmesi ve çevresel kalite anlayışının başlamasıdır. Kalitenin iyileştirilmesini amaç edinen Toplam Kalite Yönetiminin ana hedefi müşteri tatminidir. Müşteri tatmini, Toplam Kalite Yönetiminin sağladığı en önemli sonuçlardan biridir. Müşteri tatmininin

⁶⁰ Muhittin Şimşek, **a.g.e.**, s. 235.

sağlanması, kazanç, kar, pazar payı, rekabet gücü artışı gibi diğer avantajları da beraberinde getirmektedir.

1.1.6.10. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması

Toplam Kalite Yönetimi, iş proseslerindeki hataların ortaya çıkartılması ve bu hataların yok edilmesi suretiyle kaliteli ürün ve hizmetlerin üretilmesini ve müşterilere sunulmasını sağlar. Ürün ve hizmet kalitesinin artışıyla; Müşterilere daha kısa zamanda ulaşılması, tam zamanında hizmet verilmesi ve satış sonrasında da mükemmel hizmetler sunulmasıyla müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi, İmalat proseslerinin, müşterilerin ürünlerden beklediği özellikleri sağlayabilecek hale getirilmesi, Tedarikçilerle birlikte çalışarak, yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin en düşük maliyetle ve en hızlı şekilde üretilmesi sonuçları elde edilir.

1.1.7. TKY' nin Başarısını Etkileyen Faktörler

Yeni bir yönetim anlayışı olan toplam kalite felsefesinin uygulanmasında çeşitli engeller ortaya çıkabilir. Bu engeller “insan”, “yöntem”, “materyal” ve “organizasyon” olmak üzere başlıca dört ana grupta toplanabilir. Örneğin, değişimden korkma, liderlik eksikliği gibi insandan kaynaklanan nedenler toplam kalite yönetiminin uygulanmasını engelleyebilir. Bunun yanı sıra organizasyonda kalite çalışmalarına toplam katılımın olmaması, ödüllendirme sisteminin yokluğu gibi nedenler de toplam kalite yönetiminin uygulanmasını güçleştirir. Bu iki faktörün yanı sıra organizasyonda materyalin ve yöntemin (sistem, kurallar vb.) de toplam kalitenin uygulanması için son derece önemli olduğunu belirtmek gereklidir.

Toplam kalite yönetiminin organizasyonda uygulanmasında karşılaşılan çok çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunları kısa maddeler halinde özetlemekte yarar bulunmaktadır:

- Değişim için belki de ilk şart uygun “organizasyon iklimi” ve “organizasyon kültürü”dür. Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi organizasyonda değişim için

uygun bir iklimin mevcut olmaması ve organizasyon kültürünün “muhafazakâr” olmasıdır⁶¹.

- Toplam kalite yönetiminin sağlayacağı yararların ve avantajların yönetim ve çalışanlar tarafından iyi anlaşılammış olması bu yeni yönetim felsefesinin uygulanmasını güçleştirir.
- Değişim için etkin liderlik gereklidir. Organizasyonda uygun iklim mevcut olsa dahi eğer değişimi arzulayan ve değişimi yönetebilecek lider yoksa Toplam kalite yönetimini uygulamada çok ciddi sorunlarla karşı karşıya kalınır.
- Toplam kalite yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi katılma ve ekip çalışmasına dayalı bir yönetim anlayışı olmasıdır. Bu bakımdan, tüm organizasyon çalışanlarının yapılan uygulamalara dahil edilmesi son derece önem taşımaktadır. “Toplam Katılım” için çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi önem taşımaktadır.
- Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında ya da çalışanların kendi aralarında çatışmaların olması Toplam kalite yönetiminin uygulanmasını engelleyen faktörlerden bir diğeridir.
- Üst yönetimin TKY'ne inanç ve kararlığın yetersiz olması diğer bir sorundur. Organizasyonlarda üst yönetimin konuyu tam olarak anlamamaları, benimsememeleri ve dahası sahiplenmemeleri Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanmasını engeller.
- Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi de eğitim konusunda yaşanmaktadır. Organizasyonların önemli bir kısmı eğitimi bir maliyet olarak ele almakta ve bu yüzden çalışanların eğitimine yeterince önem vermemektedirler. Bir kısım organizasyonlarda ise eğitim bir defaya mahsus bir görev olarak

⁶¹ Coşkun Can Aktan, a.g.e.,s.45

düşünülmektedir. Oysa TKY'nin başarısı için "sürekli eğitim" son derece önem taşımaktadır.

- Merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısının kolayca ortadan kaldırılamaması da toplam kalite yönetiminin uygulanmasını engelleyen faktörlerden biridir.
- İstatistiksel kalite kontrol araçlarının gereği gibi kullanılmaması da organizasyonlarda görülen sorunlardan biridir.
- Toplam kalite yönetimi uygulamalarında daha çok sloganlarla ("Önce Kalite" vs.) hareket edilerek gerçekte kalite planlama, kalite geliştirme ve kalite kontrol çalışmalarına yeterince önem verilmemesi çok sık görülen sorunlardan birisidir.
- Toplam kalite yönetimini uygulayan organizasyonlarda karşılaşılan bir diğer sorun da yönetim danışmanlığı adı altında faaliyet gösteren firmaların bilgi ve deneyim eksikliğidir.

Ayrıca kaynakların azlığı, sürekli gelişmeyi yapay ve çok karmaşık hale getirme, maliyet sınırlamaları, çalışanların kalitesi, tekrarlar ve yeniden örgütlenmenin personeli yıpratması, örgüt kültürü konusuna yeterince önem vermeme, birimler arası rekabetin özendirilmesi, danışmanla çalışma alışkanlığının olmayışı, personel sorunları gibi sorunlar da TKY'nin önündeki engeller arasında sayılabilir⁶².

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Günümüzdeki hızlı değişim karşısında firmalar kendilerini rekabette üstün kılabacak bir kaynağı yeniden keşfetti: İnsan...⁶³

⁶² Muhsin Halis, a.g.e.,s. 212.

⁶³ Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kalite Yönetimi**, 1. b.,Ankara: 2001, s.1.

Önceden firmalar “personel yönetimi” uygulamaları ile firma çalışanlarını dikkate alırken, artık firma dışındaki potansiyel personel adaylarını da dikkate almaktadır. “İnsan Kaynakları Yönetimi” uygulamaları ile firmalar bir yandan nitelikli çalışanlarını bünyesinde tutmaya çabalarken, diğer yandan firma dışındaki nitelikli bireyleri de bünyesine çekmeye çalışmaktadır. İnsan kaynakları deyimi günümüzde örgütlerin hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder⁶⁴. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır, hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan Kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörelere kadar tüm çalışanları kapsar. Bu terim örgütün bünyesinde bulunan işgücünü kapsadığı gibi örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de ifade etmektedir. Günümüzde bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Herhangi bir örgütte insan kaynakları denildiğinde;

- Yöneticiler (Üst-orta alt basamak yöneticileri)
- Yönetilenler (İşçiler, memurlar vb.)
- Yardımcı işgücü (İşletme amaçları için dolaylı katkı verenler)
- Teknik işgücü (Doktor, mühendis vb.)
- Danışmanlar, anlaşılabilir⁶⁵.

Örgütün değişik düzeylerinde çalışan, görev ve sorumlulukları farklı olan insan kaynağına ilişkin; insan kaynakları planlaması, işe alma, oryantasyon, işe yerleştirme, insan kaynağını eğitime, kariyer geliştirme, sağlık ve güvenliğini koruma, başarısını değerlendirme ve ücretlendirme gibi işleri yapmaktan örgütün insan kaynakları bölümü sorumludur. Ayrıca bu işlevleri yerine getirmede yardımcı olan iş analizleri, yaratıcılık, güdüleme, iletişimi kolaylaştırma, çalışma ilişkilerini düzenleme görevi de İnsan Kaynakları Yönetimi bölümüne aittir. Bu durumda İnsan Kaynakları Yönetimi; örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birimdir. İnsan Kaynakları Yöneticisinin insan kaynaklarına ilişkin

⁶⁴ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayını, 2000, s.15.

⁶⁵ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4.b., İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 2001, s.21.

teknik bilgilerin yanında, sosyoloji, sosyal psikoloji ve psikoloji alanlarında da uzman olması beklenir. Disiplinlerarası uygulamaları içeren insan kaynakları yönetiminden sorumlu kişiden, diğer yöneticilerden farklı özelliklere sahip olmasını beklemek daha doğru olacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetimi; çalışma yaşamına ilişkin olarak tüm süreçlerde rol oynayan doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren, işe girme, oryantasyon, eğitim, kariyer yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlev ve faaliyetleri kapsayan bir yönetim fonksiyonudur⁶⁶. İnsan kaynakları, işyerinde insanın değerini geliştirecek ve yaşatacak bir işlev üstlenmelidir⁶⁷.

Geniş anlamda, insan kaynakları işlevi, işletmede görev alan işgörenlerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyet ve uğraşların tümüdür⁶⁸. Daha açık bir deyişle, insangücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun, en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini içeren tüm yöntem ve teknikler insan kaynaklarının işlevleri olarak tanımlanabilir.

Dar anlamda insan kaynakları işlevi ise, işgörenlerin işe alımından değerlemesine, eğitimine yükseltilmesinden bir başka işe atanmasına, ücretlerinin verilmesinden disiplin ve sağlık işlerinin yürütülmesine kadar uzanan çalışma alanına ilişkin politikaların, ilkelerin saptanması, kararların alınması ve tekniklerin yürütülmesidir.

Personel yönetimi kendi içinde bir yönetim alanı değildir⁶⁹. İşletme yönetiminin her alanında (üretim, satış, finansman vb.) daima vardır. Her işletmede, çeşitli seviyedeki yöneticilerin karşılaştıkları personel problemlerinde, kendilerine yardımcı olarak bir personel görevlisi veya müdürün bulunması zorunludur. Bir

⁶⁶ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., İstanbul: Kapital Medya Yayınları, 2004, s.23.

⁶⁷ Doğan Cüceloğlu, **İçimizdeki Biz**, 11.b, İstanbul: Sitem yayıncılık, 1997, s158.

⁶⁸ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 1.b., İstanbul: Sistem Yayınları, 2001, s.51.

⁶⁹ Zeyyat Hatiboğlu, **Özet Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları**, 1.b., İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, 2003, s. 308.

danışman durumunda bulunan İnsan Kaynakları Yöneticileri, çeşitli seviyedeki yöneticilerin alan ve sorumluluklarına el atmaksızın, yalnız onlara fikir verecek ve uzmanlığından bütün işletmenin faydalanmasını mümkün kılacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür⁷⁰.

Günümüzde İKY nin önemi işgücüyle ilgili maliyetler, verimlilik, değişimler ve işgücündeki olumsuzluk belirtileri gibi sorunlar nedeniyle her zamankinden çok artmıştır. İnsan kaynakları yaklaşımının amacı, hem örgütsel verimliliğin artırılması, hem de her çalışanın ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir⁷¹. Örgütsel hedefleri ve bireysel gereksinimleri birbirinden ayrı ve birbirini dışlayıcı şekilde görmek yerine, bu iki kavramın birbirini destekleyecek şekilde işlenmesi insan kaynakları yaklaşımının çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın temelindeki ilkeler şöyle özetlenebilir:

- Çalışanlar, eğer doğru bir şekilde yönetilir ve geliştirilirse verimleri artacak ve şirkete uzun vadeli kazanımlar sağlayacaktır.
- Çalışanların hem ekonomik, hem sosyal, hem de psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecek kurallar, programlar ve uygulamalar geliştirilmelidir.
- Çalışanların mevcut becerilerini maksimum seviyede kullanabilecekleri ve kendilerini eğitebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulması gereklidir.
- İnsan Kaynakları programları uygulanırken hem örgütün, hem de çalışanların hedefleri göz önünde bulundurulmalıdır.

İKY'nin etkili bir şekilde yürütülmesi durumunda kurumlara ve yöneticilere sağlayacağı pek çok yararlar söz konusudur⁷². Bunlar;

- İşgücü devir oranının düşmesi
- Devamsızlık oranının düşmesi
- İş kazalarının neden olduğu kayıpların azalması
- Hatalı üretimin azalması

⁷⁰ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, a.g.e., s.16

⁷¹ **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 2.b.,İstanbul: Hayat Yayınları, 2003, s.19.

⁷² Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yayılcı, a.g.e., s.23.

- Ürün ve / veya hizmet kalitesinin yükselmesi
- İş ortamında moral ve motivasyonun yükselmesi
- İşveren – çalışan arasındaki çatışmaların, stresin azalması
- İş tatmininin ağlanması
- Performansın ve verimliliğin artması
- Arzulanan örgütsel iklim ve uygun çalışma ortamının hazırlanması

1.2.2. İKY'nin Tarihsel Gelişim Aşamaları

İnsan Kaynakları Yönetiminin tarihsel gelişimine temel teşkil edebilecek bir başlangıç saptamak kolay değildir⁷³. İnsanların olduğu ve örgütlü çabaların olduğu her yerde ve her zaman insan kaynakları yönetiminin de varlığı ileri sürülebilir. İnsan Kaynakları Yönetimi, tarihsel gelişmeler ve bu tarihi olaylara bağlı olarak her dönemde ortaya atılan yönetim teorileri doğrultusunda gelişme göstermiştir⁷⁴. İnsan Kaynakları Yönetiminin orijini personel yönetimidir. İnsan kaynakları birimi, başlangıçta personel birimi adı altında rutin ve uzmanlık gerektirmeyen işlerin yapıldığı (kayıt tutma, raporlama vb.) ve hiçbir yetkiye sahip olmayan bir birimken, günümüzde pek çok gelişime bağlı olarak stratejik iş ortağı olarak görülmekte ve örgütlerin en üst düzey pozisyonlarında yer almaktadır. Modern İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından oldukça farklıdır⁷⁵. Şirketlerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetsel felsefeler geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiş ve en sonunda bugünün modern “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramını oluşturmuştur. Bugünkü anlamı düşünüldüğünde, insan kaynakları yönetiminin oluşumunu bazı tarihsel gerçeklerin etkilediği söylenebilir⁷⁶. Adı geçen tarihsel olaylar şunlardır:

- Endüstri devrimi,
- Sendikacılığın doğuşu ve sendikal hareketler,
- I. ve II. Dünya savaşları,
- Devlet korumacılığının gelişmesi,

⁷³ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **a.g.e.**, s.15.

⁷⁴ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **a.g.e.**, s.27

⁷⁵ Ernst & Young İnsankaynaklari.com ekibi, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 2.b.,İstanbul: Hayat Yayınları, 2003, s.17.

⁷⁶ M. Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **a.g.e.**, s.15.

- Şirketlerin çokuluslaşması ve artan rekabet ortamı.

Sanayi Devrimi ile başlayan dönem sonrasında, 19. yüzyıla girilirken büyük bir sanayi gelişmesi ve organizasyon yapılanması geçirilmiş ve bu gelişmeler, modern insan kaynakları yönetim anlayışının gelişiminde temel olmuştur⁷⁷. İstihdam yapısının tarımsal ağırlıklı özelliğini kaybederek sanayi ağırlıklı bir yapıya bürünmesi, sanayi ustaların yoğun olduğu küçük ölçekli üretimden, vasıfsız ve yarı vasıflı işçilerin yoğun olduğu büyük ölçekli üretime geçmesi, bu dönemin temel özelliklerini temsil etmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak organizasyon yapısında da bir değişim yaşanmıştır. Organizasyonların ölçeği büyürken, yapıların bölümlere ayrılması ve organizasyonun sahipliği ile yöneticiliğinin birbirinden tamamen ayrılarak ücretli yönetim kademesinin oluşması, bu değişimin önemli göstergeleri olmaktadır.

Ancak ekonomik yapıda, örgütsel ve teknolojik düzeyde görülen gelişmelere karşın insan kaynakları yönetimi, 19. yüzyılın ikinci yarısında hızlı bir gelişme gösterememiş olup fabrika üretim modelinde yönetim tekniklerinin geliştirilmesi yerine üretim teknolojisinin geliştirilmesine önem verilmiş, işgören, organizasyonun bir malı olarak değerlendirilmeye devam etmiştir. Bu geleneksel fabrika yönetim anlayışı ise işgören açısından mutsuzluk yaratırken, düşük verimliliğe, yetersiz ücretlere, yüksek işçi devrine ve yönetim ile uyumsuzluklara da neden olmuştur.

Öte yandan 19.yüzyılda başlayan bilimsel yönetim anlayışı, çalışma refahının geliştirilmesi hareketi ve endüstriyel psikoloji, insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde büyük rol oynamıştır. Bilimsel yönetim anlayışı ile fabrika üretimi daha rasyonel hale getirilerek yetersiz olan verimliliğin arttırılmasına çalışılmıştır. Bilimsel yönetimin öncüsü olarak bilinen Frederick W.Taylor'a göre, bilimsel yöntemlerle saptanan en iyi çalışma biçimi işgörenlerin verimliliğini ve ücretlerini arttırırken organizasyonun üretimini ve karlılığını yükseltmekte ve tüketicilerin düşük fiyatlarla mal satın almalarını sağlamaktadır.

Bu çerçevede bilimsel yönetim anlayışının insan kaynakları yönetimi uygulamasına yaptığı katkılar dikkate alınarak, öncelikle Taylor'un fonksiyonel yönetim kavramı ile organizasyon içerisinde ayrı bir insan kaynakları fonksiyonu

⁷⁷ Seçil Taştan, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje9.html>

ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Ayrıca bilimsel yönetim anlayışı ile iş analizi kavramının, işgören seçiminde, eğitiminde, iş değerlendirmesinde ve ücretlendirmede önemli ve etkin olduğu kabul edilmiştir.

Ancak, bilimsel yönetim anlayışı özellikle insan kaynakları yönetimi açısından önemli yetersizlikler de göstermiştir. Bunlar arasında, bilimsel yönetimin işin insan unsuru yerine mühendisliği üzerine yoğunlaşması, işgöreni işe uyum sağlaması gereken bir makine olarak değerlendirmesi, işgöreni sosyal ve psikolojik yönüne önem vermeden sadece ekonomik kazanımları dikkate alan bir unsur olarak düşünmesi, işin fiziki ve zihinsel yönlerini birbirinden ayırarak zihinsel yönünü tamamen yönetim kademelerine devretmesi ve işgöreni verilen direktifleri yerine getiren bir üretim aracı olarak değerlendirmesi gibi nedenler yer almaktadır.

19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında fabrika üretim ve yönetim modelinde yaşanan olumsuzlukların giderilmesi amacıyla, bilimsel yönetimin yanı sıra çalışma refahının geliştirilmesi hareketi de yoğunlaşmaya başlamıştır. Çalışma refahının geliştirilmesi hareketi, kısaca işgörenin zihinsel ve sosyal açıdan geliştirilmesi çabasını ifade etmektedir. İşgörelere ve ailelerine konut edindirmeyi, sağlık ve eğitim imkânı vermeyi, mali sorunlarını çözümlenmeyi ve çalışma hayatı ile ilgili gelişmeler sağlamayı amaçlayan bu hareket, temelde işçi ile yönetim arasındaki uyumsuzluklara ve sendikalaşma hareketine çözüm oluşturmayı hedeflemiştir.

Sonuç olarak, bilimsel yönetim, çalışma refahının geliştirilmesi ve endüstriyel psikoloji alanlarında yaşanan gelişmeler, A.B.D.'de Birinci Dünya Savaşı ile birlikte organizasyonlarda bilimsel personel yönetimi yaklaşımının ortaya çıkmasına ve bir personel yöneticisinin kontrolünde işgörenlerin verimliliklerinin ve refahlarının geliştirilmesi çabasının yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerse organizasyon düzeyinde finans, üretim ve satış gibi bölümlerin yanında bir personel bölümünün de doğmasına yol açmıştır. Bunun yanı sıra Amerikan hükümetinin Savaş Sanayileri Kurulu oluşturarak kamu sektöründe işgörelere eğitim imkânı sağlaması ve özel sektörde organizasyonların işçi sendikalarını tanımasını ve toplu pazarlık yapmalarını destekleyerek üretimin kesilme tehlikesini ortadan kaldırmaya çalışması, özellikle sanayi sektöründe faaliyette bulunan organizasyonları 1915–1920 yılları arasında personel bölümü oluşturmaya yöneltmiştir. Refah sekreterleri olarak

adlandırılan ilk personel yöneticilerinin görevi, işgörenlerle konuşup isteklerini yönetime bildirerek gerçekleşmesine çalışmak ve bu yolla işgörenlerin verimliliğinin artmasını sağlamak olmuştur.

Amerika'da büyük buhran sonrasında artan sendikalaşma ve toplu pazarlık hareketi insan kaynakları yönetimine olan ilgiyi daha da arttırmıştır. Ancak büyük buhran öncesi personel yönetimi fonksiyonları üzerinde yoğunlaşan insan kaynakları yönetimi, 1945 sonrasında endüstri ilişkileri fonksiyonları üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. 1970'lere kadar devam eden bu dönemde Amerikan ekonomisinin istikrarlı bir ekonomik büyüme göstermesi, ciddi bir uluslararası rekabet ile karşı karşıya kalmaması ve organizasyonların işçi-işveren ilişkilerini toplu pazarlık çerçevesinde sürdürmeleri insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri üzerinde odaklaşmasına yol açmıştır. Bu nedenle savaş sonrası dönemde organizasyonların personel yönetimi fonksiyonlarının etkinliği zayıflamıştır.

Öte yandan 1950'lerin ortalarından itibaren işgörenin insancıl yönünü, fırsat verildiğinde gelişme gösteren potansiyelini ve yeteneğini ön plana çıkaran çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Özellikle McGregor'un Teori Y varsayımında işgörenin niteliklerinden organizasyonun tümüyle faydalanamadığı, yönetimin işgörene güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde işgörenin yüksek bir motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, insan unsurunun organizasyonun bir değeri olarak değerlendirilmesi anlayışını güçlendirmiştir.

Bu çalışmaların yanı sıra 1965 yılında Raymond Miles'in insan ilişkileri ile insan kaynakları kavramları arasındaki farklılığı belirleyerek insan kaynakları kavramını ortaya koyması da; klasik personel yönetimi ve insan ilişkileri hareketinden farklılaşarak işgöreni, organizasyonun gelişme potansiyeli olan bir kaynağı olarak değerlendirmiştir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetiminin temel hedefi, personel yönetimini idari fonksiyonların ötesine taşıyarak işgörenlerin niteliklerini ve yeteneklerini ön plana çıkarıp organizasyonun ihtiyaçlarına ve üyelerinin çıkarlarına uygun biçimde geliştirmek olarak tanımlanmıştır.

1970'lerden itibaren özellikle A.B.D.'de insan kaynakları yönetimi anlayışının personel yönetimi yönü, ilk dönemlerdeki personel yönetiminin temel fonksiyonlarını

aşarken savaş sonrası dönemde önem kazanmış olan endüstri ilişkileri yönünün de önüne geçmiştir.

Organizasyonların stratejik kararlarında insan kaynakları yönetiminin önemini kuvvetlendiren faktörler arasında başta A.B.D olmak üzere sanayileşmiş ülke ekonomilerinin sağlıklı yapılarının bozulması, ulusal ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması, ekonomik faaliyetlerin globalleşmesi, verimlilik artışının azalması, ekonomik ve siyasi gelişmelere bağlı olarak özellikle özel sektörde sendikal hareketin sürekli zayıflaması, mücadelecı endüstri ilişkileri sisteminin etkilerini kaybederek işçi-işveren işbirliği anlayışını ön plana çıkaran yeni yönetim tekniklerinin önem kazanması, klasik personel yönetimi anlayışının etkin insangücü yönetiminde yetersiz kalması, organizasyonların rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve geliştirebilmelerinde insan kaynaklarının etkin kullanılabilmesinin temel faktör olarak benimsenmesi, teknolojik gelişmeler sonucunda vasıflı işgücüne ihtiyaç gösteren işlerin çoğalması ve işgücünün gelişen eğitim düzeyine bağlı olarak beklentilerinin farklılaşması sayılabilmektedir. Bu gelişmeler II. Dünya Savaşı sonrasında endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğini zayıflatırken başarılı olmaya çalışan organizasyonların farklı bir insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemelerini gerektirmiştir.

Bu gelişmelere paralel olarak organizasyonların işgörenlerle olan ilişkilerinde işçi sendikalarının etkinliği azalırken insan kaynakları yönetim anlayışı çerçevesinde işgörenlerle birebir ilişki önem kazanmaya başlamıştır. Bu değişime bağlı olarak insan kaynakları yönetimi, organizasyon yönetimin stratejik bir unsuru haline gelmiş ve 1980'lere kadar organizasyon yapısı içerisinde üretim veya pazarlama gibi bir faaliyet olarak değerlendirilen personel yönetimi anlayışında büyük bir farklılık yaşanmıştır. Bu farklılaşma sürecinde personel yönetimi işgücü planlaması, işgören seçimi, işgörenin geliştirilmesi veya işten çıkarılması gibi yönetim tekniklerinin ötesinde fonksiyonlar kazanarak işletmenin stratejik faaliyet birimi olarak görülmeye başlanmıştır. Buradan hareketle, personel yönetimi organizasyon yönetiminin alt fonksiyonu olarak değerlendirilirken insan kaynakları yönetimi, insan kaynağının organizasyonun diğer fonksiyonları ile bütünleştiği ve organizasyon yapısı içerisinde stratejik önem kazandığı bir gelişmeyi ifade ederek organizasyon stratejileri ile ilişkilendirilmiştir.90'lı yıllarda insan kaynakları departmanları kurulmaya

başlanmıştır⁷⁸. Bordro ve benzeri zahmetli işleri bilgisayarlar yapınca, departman çalışanları uzmanlaşmak için vakit bulmaya başlamışlardır.

Şekil 5: İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ					İnsan Kaynakları Yönetimi
ORTA DÜZEY YÖNETİCİ				Çalışanlarla ilişkiler	
ALT DÜZEY YÖNETİCİ			Personelin günlük sorunları		
NEZARETÇİ		Personel			
BÜRO ELEMANI	Kayıtlar				
	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

Kaynak: Margaret Palmer ve Kenneth Winters, İnsan Kaynakları, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s.23.

⁷⁸ İdil Akidil, “İnsan Kaynaklarında Yeni Gündem”, Kalder Forum Dergisi, Yıl 1, Sayı 4, Ekim-Kasım-Aralık 2001, s. 13.

Artık kurumlar; etkin iletişim ağına sahip, esnek, öğrenen organizasyonlar ve etkin insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla global pazarlarda rekabet edilen bir dönemi yaşamaktadırlar⁷⁹. Tüm bu değişimler, kurumların kendi personelini yönetmede kullandıkları uygulamaları, teknikleri ve süreçleri yeniden ele alıp güncelleştirmelerini zorunlu kılmıştır. Bu şekilde insan kaynaklarının gelişimine ve önem kazanmasına neden olan faktörler;

- Globalizasyon süreci ile işletmelerin uluslararası pazarlara açılması ve global işletmelerin ortaya çıkması,
- Yerli ve / veya yabancı şirket evlilikleri ve beraberinde farklı kültürlere uyum süreci,
- Yeni iletişim ve bilgi teknolojileri ile bilgi bilgiyi üreten insan faktörünün önem kazanması,
- Yeni gelişimlere ve artan eğitim olanaklarına bağlı olarak yeni insan kaynağı profiline değişmesi ve çok spesifik beklentileri olan kaliteli, bilinçli yeni işgücünün yönetiminin zorlaşması,
- Rekabetin giderek artması ile rekabette avantaj elde etmek amacıyla yeni yöntemlerin geliştirilmesi,
- Klasik yönetim görüşlerinin yetersiz kalması,
- Demografik faktörlerin değişimi –farklı ırk, dil, din, sınıftan insanlarla çalışma,
- Yeni iletişim teknolojileri ve globalizasyona bağlı olarak sanal çalışma, sanal şirket, sanal takımlar gibi uygulamaların yaygınlaşması vb. şeklinde sıralanabilir.

1.2.3. Personel Yönetiminden İKY ‘ne Geçiş ve Temel Farklılıklar

İnsan Kaynakları Yönetimi personel yönetiminin, yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak; kapsamının genişliğini vurgulamak amacıyla yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır⁸⁰. Personel yönetiminde hizmet kapsamının genişletilmesi, insan kaynakları yönetimi yaklaşımına hız kazandırmıştır. Günümüzde birçok kurumun kurumsallaşma istekleri

⁷⁹ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **a.g.e.**, s.30.

⁸⁰ Sema Ulaş, **a.g.e.**,s.45.

doğrultusunda, personel yönetimi departmanlarını insan kaynakları ve kalite yönetimi departmanı haline getirdiği görülmektedir⁸¹.

İnsan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminin daha modern bir ifadesi olarak tanımlanabilmektedir⁸². Bazı bilim adamları, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında bir fark bulunmadığını, bunların eşanlamlı kavramlar olduğunu kabul ederken, bazıları da bunların içerik yönünden tamamıyla farklı olduğunu ileri sürmektedirler⁸³. Bu konuda “ İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin çağdaş bir anlatımıdır” veya “İnsan kaynakları yönetimi, insan ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır” diyenler olduğu gibi, “İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş bir biçimdir” diyenler de vardır. Günümüzde daha çok kabul gören görüşe göre insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminden farklıdır. Bugün, insan kaynakları yönetimi, stratejik planlama ve yönetim fonksiyonlarına daha fazla katılmaya başlamıştır⁸⁴. İnsan kaynakları yöneticileri, değişim ve gelişim misyonunu üstlenmekte, doğru insan kaynaklarını cezbetmenin ötesinde, çalışanların bilgi kaynaklarını etkin kullanmasını sağlamakta ve bu yolla çalışma ortamının ve kültürünün gelişimini sağlamaktadır⁸⁵. Böylelikle de yönetimin stratejik iş ortağı olmaktadır.

Personel yönetimi klasik anlamıyla; işe alma, işten çıkarma ve arşiv tutma, ücret bordrolarını hazırlama gibi rutin ve uzmanlık gerektirmeyen işler bütünüdür⁸⁶. Yeni görüşlerle insanın en değerli sermaye olduğu anlaşılmaya başlandıkça; bu görevlere çok daha spesifik ve uzmanlık gerektiren görevler eklenmiştir. Böylece 1980’li yıllardan itibaren Personel yönetimi fonksiyonuna alternatif olarak İnsan Kaynakları Yönetimi adı altında yeni çalışmalar ivme kazanmıştır. Buna göre İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonu; İK planlarının oluşturulması, iş analizleri, iş tanımları, etkin seçim sistemleri, eğitim yöntemleri, ücret, yan ödemeler, performans yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, kariyer yönetimi ve motivasyon & performans yönetimi, iş tatmini, stres ve çatışma yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi gibi

⁸¹ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**,s. 122.

⁸² Lloyd L. Byars ve Leslie Rue, **Human Resource Management**, Irvin McGraw-Hill, 2000, s.3.

⁸³ Ömer Faruk Akyüz, **a.g.e.**, s.55.

⁸⁴ Lloyd L. Byars ve Leslie Rue, **a.g.e.**, s.7.

⁸⁵ Müberra Yüksel, **İKY’de Yeni Yaklaşımlar**, Executive Excellence, Şubat 2001, Yıl 4, Sayı 47, s.16.

⁸⁶ Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yayıncı, **a.g.e.**, s.35,

işlevleri içererek personel yönetiminden daha kapsamlı ve uzmanlaşmış bir konuma gelmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin orijini, Personel yönetimi olmakla beraber iki fonksiyonun bakış açılarına, amaçlarına ve faaliyetlerine bakıldığında önemli farklılıklar dikkati çekmektedir. Personel yönetimi çalışanların günlük sorunlarına eğilerek, departmana ait herhangi bir fonksiyonu icra etmeyi hedeflerken; İKY, işletmede yüksek performans ve başarı elde ederek, çalışanların kariyerlerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmalarını öngörmektedir. Geleneksel Personel yönetim fonksiyonu, işletme ve birey arasındaki teknik ilişkileri düzenleyen idari bir fonksiyondur. Bu tarz bir Personel yönetimi anlayışının temelinde, işgücü maliyetlerini minimize etmek vardır. İKY ise, tabloda da görülebileceği gibi, işgücünü sadece bir maliyet unsuru olarak görmeyip, aksine onu üretimin önemli bir faktörü ve katma değer yaratmanın önemli bir ögesi, bir başka ifadeyle “iç müşterisi” olarak görmektedir.

Tablo 2. Personel yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Karşılaştırması

<u>PERSONEL YÖNETİMİ</u>	<u>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</u>
Rutin ve uzmanlık gerektirmeyen görevler	Spesifik ve uzmanlık gerektiren görevler
Kısa vadeli idari bakış açısı	Uzun vadeli ve stratejik bakış açısı
İşgücünü maliyet olarak görür	İnsanı üretimin önemli bir faktörü, önemli bir rekabet gücü olarak görür ve insana yatırım yapar.
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık düzeyinde hizmet
İş odaklı	İnsan odaklı
Klasik yönetim anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi
Normlar ve kalıplar	Değerler
İşte çalışan insan yönetimi	Yaratıcılık ve yetenek yönetimi
Orta yüzeyde yetki	Yüksek düzeyde otorite yetkisi

Kaynak: Demet Gürüz ve Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., İstanbul: Kapital Medya Yayınları, 2004, s.35.

Personel yönetiminde yönetimin uygulamaları prosedürlere bağlı iken, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde esnek ve örgütün gereksinimlerine endeksli bir anlayış geçerlidir⁸⁷. Diğer yandan personel yönetimde karar alma süreci oldukça yavaş işlerken, İnsan Kaynakları Yönetiminde hızlı işlediği görülmektedir.

Organizasyonun hedeflerine ulaşmasının sağlanmasında insanın en önemli role sahip olduğu inancı ile insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak, kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışmaktadır. Personel yönetimi ise uygulama alanı olarak daha çok günlük sorunlar ve uygulamalarla ilgilenmektedir⁸⁸.

Zaman ve planlama açısından personel yönetimi, kısa dönemli, tepkisel, marjinal ve rasgele çözümlere başvururken, İKY, önceden hazırlanmış, bütünleştirici ve stratejik planlamaya ağırlık vermektedir⁸⁹.

Personel yönetimi emirlere harfiyen uymayı öngörürken, İKY firmaya bağlılığı esas almaktadır.

Personel yönetiminde sıkı kontrol mekanizması söz konusu iken, İKY'de çalışanların otokontrollerini geliştirmeleri öngörülmektedir.

Personel yönetimi, organizasyonun mevcut personelinin yönetimini konu alırken, insan kaynakları yönetimi, organizasyon dışındaki personelin potansiyelini, hatta organizasyonun değerini arttırması açısından tüm toplumu dikkate alır⁹⁰.

⁸⁷ John Storey ve Keith Sisson, **Managing Human Resources and Industrial Relations**, Open University Press, 1993, s.16

⁸⁸ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, s.13.

⁸⁹ Olcay Gürdal, **Toplam Kalite Yönetiminde Personel Seçme ve İşe Almanın Önemi**, Marmara Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: 2001, s. 68.

⁹⁰ Ernst & Young İnsankaynaklari.com ekibi, **a.g.e.**, s.31.

Personel yönetimi, olayları bütünlük içerisinde değerlendirmez, oysa İKY'de bütüncül bir yaklaşım vardır⁹¹. Bir taraftan firma amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, diğer taraftan da çalışanların ihtiyaçlarının tatminine de özen gösterilmektedir.

Personel yönetiminin esas konusu, çalışanların özlük hakları iken, İKY'de çalışanların kariyer hedefleridir.

İKY'nin tam tersi olarak, personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir⁹².

1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin başlıca amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir⁹³:

- Her şeyden önce, İnsan kaynakları politikasının ve temel ilkelerin ışığında işletmenin ihtiyaç duyduğu işgören açığının saptanması, bunların bulunması, seçilmesi ya da işe alınması; bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde uygun olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi
- Uygun görülen elemanların işe başlamadan önce işin gereklerine alıştırılması amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyumunun sağlanması,
- Son gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda, hem işle hem de işgörenin kişilikleriyle ilgili sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması,
- İşgörenlerin bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerini değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi,

⁹¹ Olcay Gürdal, a.g.e.,s.68.

⁹² Aysen Tokol, **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**, VİPAŞ, 2001, s. 209.

⁹³ Ömer Faruk Akyüz, a.g.e., s. 52.

- İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi,
- En üstten en alta kadar bütün işgörenlerin ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi, “eşit işe eşit ücret” ilkesi doğrultusunda iş analizleri, tanımları ve iş değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi,
- İşgörelere sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, dinlenme ve tatil imkânlarının hazırlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önlemlerin alınması, lojman, kantin, taşıma, haberleşme kolaylıklarının sağlanması gibi çeşitli hizmet, teknik ve yöntemlerin uygulanması, denetlenmesi ve yönetici kesime danışmanlık yapılması.

1.2.5. İKY nin Temel Fonksiyonları

Günümüz iş dünyasının yarattığı yoğun rekabet ortamında sürekli artan bir değişimle karşı karşıyayız⁹⁴. Bu ortama ayak uydurabilmek ve ayakta kalabilmek için örgütler yeniliklere karşı açık, değişime karşı esnek olmalı ve bu değişimi örgüte adapte edebilmek için de hızlı davranmalıdırlar. Uzmanlara göre 21. yüzyılda rekabet, bilgi teknolojisi ve İnsan Kaynakları üzerinde yoğunlaşacaktır. Bilgiyi ve insan kaynağını en iyi şekilde kullanabilen işletmeler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir. İşletmeler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bir şeyler ifade etmeye başlamıştır⁹⁵. Esas itibarıyla, rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisini aşarak, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni konseptleri kapsamaya başlamıştır. Böylece, yeni rekabet anlayışı beraberinde insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişimi getirmiştir. İnsan Kaynakları fonksiyonlarını etkileyen itici güçler çeşitlidir⁹⁶:

- 1- Yoğun fiyat rekabeti ve sıkı maliyet kontrolü,
- 2- Kalite geliştirme çalışmalarının sektöre ugramadan devamı,

⁹⁴ Ernst & Young İnsankaynaklari.com ekibi, a.g.e., s.30.

⁹⁵ Ali Rıza Büyüksu, , "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım", MESS Mercek Dergisi, Ekim 1998, s.11.

⁹⁶ Ernst & Young İnsankaynaklari.com ekibi, a.g.e., s.30.

- 3- Müşteri memnuniyetinin en önemli hedeflerden biri haline gelmesi,
- 4- Örgütsel esneklik ve hızlı değişim ihtiyacının artması.

Tüm bunların İnsan Kaynakları fonksiyonlarına etkisi doğrudan ve açıktır. "Örgüt içi politikalar daha etkili olmalıdırlar. Bugünün hızla değişen iş ortamı gerçeği, örgütlerin kendi ihtiyaçlarını olumsuz yönde etkilemeden değişime olanak veren politikalar izlemelerini gerektirmektedir. Katı işletme politikaları ya da eskimiş örgütsel kültürlerin tek yaptığı örgütün değişim ve adaptasyon konularında başarısızlığına yol açmaktadır."

Birçok işletme, çalışanlarını en değerli varlığı olarak kabul eder. Ancak birçoğu da önemli kararların verilmesinde İnsan Kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini göz ardı edebilmektedirler. İnsan Kaynakları çoğunlukla işletme genelinde çok önemli bir role sahip bir bölüm olarak görülmez. Ancak son yıllarda insan varlığı ve bilgi yönetiminin iş planlamasında önemli bir yere sahip olduğu görülmeye başlanmış ve İnsan Kaynakları hak ettiği yeri alma yolunda ilerlemeler kaydetmiştir. İnsan Kaynakları bölümlerinden veri talebi artmıştır, bu veriler genelde işe alım süreciyle ilgili maliyet ve kazançlar üzerine olmaktadır. Bunun yanı sıra etkin proje takımları kurmak için, çalışanlar hakkında tutulan veriler de işe yaramaktadır. İnsan Kaynakları bölümünün amacı, motivasyonu ve performansı yüksek çalışanların yanı sıra çalışanların performansları ve becerilerine göre dağılımları üzerine analiz, izleme ve raporlama yapabilecek karar-destek mekanizmaları oluşturmaktır.

Bir işletmenin insan kaynağının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, İnsan Kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle İnsan Kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır. Nitekim personel idaresinden personel yönetimine, oradan da İnsan Kaynakları yönetimine geçiş, böyle bir eğilimin sonucudur.

İnsan Kaynakları fonksiyonları, insan kaynaklarının, organizasyona kazandırılması ve koordine edilmesine yönelik, insan kaynakları yöneticisinin ve organizasyonun personel ihtiyacının belirlenmesi, işe alma, personel seçimi, ücret yönetimi gibi görev ve sorumluluklarıdır.

Örgütte insan kaynağının en etkin ve verimli şekilde değerlendirilebilmesi ve bu yolla örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynakları yönetiminin üstlendiği temel fonksiyonlar, gerek örgütün geleceği, gerekse toplam kalite uygulamalarının başarısı için büyük önem taşımaktadır⁹⁷. İnsan kaynakları yönetiminin, temel fonksiyonları yerine getirmesi ve insan kaynakları sistemlerini oluşturması, çalışanların toplam kalite yaklaşımını ve örgütte toplam kalitenin başarısını etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin verimli ve sağlıklı insan kaynakları sistemleri oluşturması ve insan kaynakları fonksiyonlarını başarıyla uygulaması oranında, örgütler sağlıklı toplam kalite yönetimi uygulayabilmektedirler.

Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Demeği (SHRM – The Society for Human Resource Management) İnsan Kaynakları Yönetimi için altı temel fonksiyon tanımlamaktadır⁹⁸:

- İnsan Kaynakları planlaması, personel seçimi ve işe alma,
- İnsan Kaynaklarının geliştirilmesi,
- Ücret ve diğer ödemeler,
- Güvenlik ve sağlık,
- İşçi – işveren ilişkileri,
- İnsan Kaynakları araştırmaları

Amerikan İnsan Kaynakları Belgelendirme Enstitüsü ise, İnsan Kaynakları uygulamacılarının aşağıdaki altı alanda bilgi ve deneyime sahip olması gerektiğini vurgulamıştır⁹⁹. Bunlar; yönetim becerileri, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve diğer ekonomik yararlar, iş ve çalışan ilişkileri ile iş güvenliği konularıdır.

İnsan kaynakları bölümü; insan kaynakları planlaması, işe alma ve seçme kapsamında, organizasyondaki iş unvanları üzerinde iş analizlerini yaparak, insan

⁹⁷ Özlem Aktaş, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi (Düzeltilmiş Tez), İstanbul: 2003, s.149.

⁹⁸ Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 640, 1999, s.10.

⁹⁹ Ernst & Young İnsankaynaklari.com ekibi, **a.g.e.**, s34.

kaynağının istihdam edilmesi amacıyla bir plan hazırlamakta ve işe alma sistemleri geliştirilerek, istihdam edilecek insan kaynağını seçip, yerleştirmektedir¹⁰⁰. İnsan kaynaklarının ikinci ana fonksiyonu çalışanların oryantasyon eğitimleri ve diğer mesleki eğitim ihtiyaçlarını saptayarak, belirlenen çeşitli seviyelerdeki çalışanlara bu eğitimi vermektir. Öte yandan insan kaynağının geliştirilmesi için, yönetim ve organizasyon geliştirme programlarının tasarımı yapıp, uygulamakta, çalışanların performans değerlendirme sistemlerini tasarlamakta ve kariyer planlarını geliştirmek üzere işgörelere gerekli desteği vermektedir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları içinde işçi-işveren ilişkilerinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi ve tüm işgöreleri içeren ücret sistemleri ile diğer sosyal yardım sistemlerini oluşturmakta yer almaktadır. İnsan Kaynakları yönetimi, insan kaynakları veri tabanı oluşturmakta ve çalışanlar arasında iletişim sağlayan sistemlerin tasarımı yapmakta ve uygulamaktadır. Özellikle sağlıklı bir veri tabanı oluşturulması, insan kaynakları ve kalite süreçlerinin sonuçlarının bu veri tabanlarına aktararak, değişimler neticesinde güncellenmesi, çalışmaların toplam kalite programları gereğince belirli zaman dilimlerinde analiz edilmesi ve aksaklıkların bir daha gerçekleşmemek üzere önlenmesi için oldukça önem taşımaktadır.

Modeldeki işlevler belirli bir sırada olup, birbirleriyle de etkileşim içindedir¹⁰¹. Örneğin, planlama işlevi ihtiyacı belirleyecektir. Kadrolama işlevinin temel amacı ise örgüte en yararlı olabilecek kişileri seçmek ve yerleştirmektir. Dolayısıyla seçilen ve işe yerleştirilen kişilerin gerçekten başarılı olup olmadıkları ise değerlendirme işlevi aracılığıyla görülebilecektir.

İnsan kaynakları yönetimi, kurum genelinde yaygın olarak iş planları ve hedeflerini geliştirme, uygulamaya dönüştürme yönünde katkıda bulunur¹⁰². İnsan kaynakları; tüm kurumun planları ve hedefleri, çalışanların başarılı olduğu ve katkıda buldukları pozisyonların tasarımı, işe alma, stratejik olarak ücretlendirme, performans gelişimi ve ödüllendirme sistemleri, kariyer ve yedekleme planları, çalışanları geliştirme gibi iş süreçlerinin tasarımı hakkında da derin bilgiye sahip

¹⁰⁰ Özlem Aktaş, **a.g.e.**,s.138.

¹⁰¹ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.**,s.19.

¹⁰² Susan M. Heathfield, “**İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Yeni Rolü**”, Peryön Dergisi, İstanbul: Sonbahar 2001, s. 65.

olmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- İnsan Kaynakları planlaması,
- İnsan Kaynakları Sistemlerinin Oluşturulması,
- Personel temini, seçimi ve işe alınması,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans değerlendirme,
- Ücret yönetimi.
- Kariyer planlama

1.2.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu, işletmenin her kesimi için gerekli ve yeterli işgören ihtiyacının bilinçli ve düzenli olarak önceden saptanmasıdır¹⁰³. Bu yönde yapılan çalışmaların tümüne “İnsan Kaynakları Planlaması” denir.

İnsan kaynakları planlaması ya da diğer bir deyişle istihdam planlaması, kurum ve kuruluşların gelecekteki işgücü talebini ve emek arzını ortaya koyarak uluslar arası büyüme stratejilerini belirleyen bir sistem yaklaşımıdır¹⁰⁴. Değişen sosyoekonomik, politik ve çevresel koşullar altında çalışanların gereksinimlerinin saptanması ve bu gereksinimlere cevap verebilecek politika ve programların oluşturulması sürecidir.

İnsan kaynakları planlama fonksiyonu ile doğru iş seçimi, doğru eğitim programını doğru zamanda başarı ile tamamlayabilecek nitelik, tecrübe ve tutuma sahip işgücünün planlanması, tanımlanması ve doğru sayıda işgörenin seçimi sağlanmaktadır¹⁰⁵. İnsan kaynakları planlama süreci temel olarak kurumun gelecek dönemlerdeki insan kaynağı ihtiyacını belirlerken, aynı zamanda kurumun bu konudaki stratejisini ve diğer kaynaklarının da tanımlanmasını sağlar¹⁰⁶. Süreç aynı

¹⁰³ Ömer Faruk Akyüz, a.g.e., s.68.

¹⁰⁴ Müge Şeneri, **İnsan Kaynakları**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara: 2000, s.3.

¹⁰⁵ Aşkın Keser, “**İşgücü Planlaması**”, Mercek Dergisi, Nisan 2000, s.105.

¹⁰⁶ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite** s.129.

zamanda genel stratejik gelişimi doğrultusunda kurumun değişik beceri kategorilerinde kullanacağı insan kaynaklarının planını da geliştirir. İnsan kaynakları planlama süreci, dünya çapında sürekli bir teknolojik ve sosyoekonomik değişim piyasasında rekabet etmekte olan kurumlarda daha fazla ihtiyaç duyulmakta ve bu şekilde gerekli iş ve pozisyonlarının belirlenmesini de sağlamaktadır.

İnsan kaynakları planlama sistemiyle halen var olan pozisyonlar göz önüne alınır ve bu rol ve pozisyonların kapsam ve içeriklerinin yıllar geçtikçe ne yönde değişmelerinin beklendiği saptanır. Gelecek yıllarda ortaya çıkacak pozisyonlar konusunda yapılan tahminler ihtiyaçlara dayalı ve aynı zamanda kurumsal stratejiyle uyumlu olmalıdır. İnsan kaynakları planlama sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması safhalarında kurum ve çalışanların ortak çıkarları bakımından her bir çalışan hakkında doğru ve yeterli bilgilere sahip olunması hayati önem taşımaktadır. Bunun için bir insan kaynakları veri bankasının oluşturulması gerekir. Planlama işlevi, bir anlamda diğer işlevlerin çalışmaları için gerekli verileri sağlayan bir işlev olarak kabul edilebilir¹⁰⁷. Örgüt için insan kaynağı ihtiyacının nasıl gelişeceğini belirlemeyi amaçlayan planlama işlevinin çalışmaları diğer işlevlerdeki çalışmaları da yönlendirecektir. İnsan kaynakları planlaması için gerekli veriler ve bilgiler şunlardır¹⁰⁸;

- Uzun vadeli projeksiyonlar yapabilme,
- Kurumun stratejik amaç ve hedeflerinin çok iyi belirlenmesi, tüm bu hedeflerin çalışanlarla paylaşılması,
- Tüm departmanların desteğinin sağlanarak katılımlarının gerçekleştirilmesi.

Ayrıca insan kaynakları eylem planında yer alması gereken bilgileri de şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Kurumun insan kaynaklarının genel sayısal durumu,
- Çalışanların bölümlere göre dağılımı,

¹⁰⁷ Tuğray Kaynak ve diğerleri, **a.g.e.**,s.19.

¹⁰⁸ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s.131.

- Kurumun veya departmanların insan kaynağı konusundaki ihtiyaçları, beklentileri ve önerileri,
- Kurumun genel olarak insan kaynakları politikası.

İşletmede çalışacak işgörenin nereden, ne zaman ve nasıl sağlanacağına önceden belirlenmesi görevi, işletmede düzenlenen planlama çalışmalarının bir bölümünü oluşturur¹⁰⁹. Bunun doğru bir şekilde yerine getirilmesi, gelecekte işletmenin nicelik ve nitelik yönünden işgören sıkıntısı çekmesini önleyecektir.

Kısa ve uzun dönemli insan kaynakları planlaması, bir yandan işletmenin gelişmesi için gerekli insan kaynaklarının daha önceden elde edilen bazı verilere ve bulgulara dayanarak saptanmasına yardımcı olur, öte yandan sağlanacak büyüme ve gelişmenin doğal sonucu olarak meydana gelen yeni işgören ihtiyacına nasıl bir çözüm bulunacağını öngörür. Kısa dönemde istifa, ölüm ve sakatlık gibi durumlarda hangi yollardan ve kaynaklardan eleman sağlanacağı belirlenir. Uzun dönemde ise yeni yatırımlar ve değişimler doğrultusunda işletmenin ihtiyaç duyacağı eleman sayısı, bunların eğitim ve yetenek düzeyi, ekonomik ve sosyal olgular da göz önüne alınarak saptanmaya çalışılır.

İnsan kaynağının planlanması, kurumdaki insan kaynağının, kurum içinde ve kurum dışında meydana gelebilecek gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla; gözden geçirilmesi ve gerekirse yeniden yapılandırılmasına ilişkin hazırlık çalışmalarını kapsar¹¹⁰. Diğer bir ifadeyle insan kaynakları planlaması, değişen politik, ekonomik, toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan kaynağının sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını ve bu stratejiler çerçevesinde uygulamalar yapılmasını içerir.

İnsan kaynakları planlamasında uygulama sürecinin iş akışı şu şekildedir;

- Kurumdaki mevcut insan kaynaklarının değerlendirilmesi,
- İnsan kaynağının departman / birim / takım bazında değerlendirilmesi,
- İnsan kaynağı ihtiyacının tespit edilmesi,
- İş analizlerinin ve rol tanımlarının yapılması,

¹⁰⁹ Ömer Faruk Akyüz, a.g.e., s.68.

¹¹⁰ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s.130.

- İnsan Kaynakları planlamasının, kurumun hedefleriyle ilişkilendirilmesi

Sistemantik bir planlama sürecinde yapılması gereken ilk şey firmanın hedef ve amaçlarının belirlenmesidir¹¹¹. Amaçların belirlenmesi planlamaya yön verir ve bütünlük sağlar. Firma düzeyinde gelecekteki işgücü miktarının tahmininin ötesinde, organizasyonun tüm çalışanlarını ilgilendiren, haklarını koruyan, eğitimlerinden, sosyal güvencelere kadar geniş bir yelpazede değerlendirilen insan kaynakları planlamasının, amaçlarının çok iyi belirlenmiş olması gerekmektedir.

Genel olarak bir organizasyonun insan kaynakları planlaması amaçları şöyle özetlenebilir¹¹²:

- İşletmede işgücü kaynaklarının envanteri,
- İşletmenin gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinmesinin saptanması,
- Yatırılan parasal ve ekonomik sermayenin karlılığı üzerinde rol oynayan personel maliyetinin kontrolü,
- Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler olarak üretimde global artış sağlamak,
- İşgörenlerin içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşulları iyileştirmek,
- Otomasyon sonucu etkilenen işgörenlerin yeniden dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak,
- İşgörenler ya da temsilcilerin katkısıyla ücret normlarını saptamak ve objektif kriterlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerini belirlemek,
- İşletmede çalışanlara dönük olarak ve insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesi doğrultusunda eğitsel programlar uygulamak.

İnsan kaynakları planlamanın özellikle kurumun uzun vadeli başarılarında önemli bir etken olacağının gözden çıkarılmaması ve bu noktada insan kaynakları

¹¹¹ Olcay Gürdal, a.g.e., s.78.

¹¹² Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 8.b., Bursa: Furkan Ofset Yayınları, 1997, s.53.

profesyonellerine destek verilmesi gerekmektedir. Planlama iyi yapıldığı takdirde şu yararlar elde edilir¹¹³:

- İleride ortaya çıkacak personel eksikliği ve fazlalığı önceden görüleceği için, bu düzensizlikler işletmeler için önemli sorunlar haline gelmeden önce çözülebilecektir.
- Çalışanların geliştirilmesi için daha iyi bir plan yapılır ise bunların tavırlarından daha iyi yararlanılır.
- İşletme için ne gibi başarılar gerektiği önceden görüleceğinden, kadın ve sakatların istihdamı daha iyi sağlanabilir.

Bir kurumda insan kaynakları planlaması yapılmadığında ortaya çıkabilecek sorunlar ise şunlardır¹¹⁴;

- Belirli departmanlarda yığılma,
- Yüksek işgücü devir oranı,
- İletişim sorunları,
- Bazı departmanlarda insan kaynağı sıkıntısı,
- Hantal, esneklik gösteremeyen organizasyonel yapı.

İnsan kaynakları planlamasıyla, sorunları ve ihtiyaçları giderilen, verimliliği arttırılan işgörenlerin örgüte olan bağlılıkları artmaktadır¹¹⁵. Aynı zamanda işgörenlerin insan kaynakları planlaması neticesinde, teknik bilgi ve beceri seviyeleri doğrultusunda eğitim verilmesiyle vasıfları da artmaktadır. Bu durum örgütün verimlilik ve kalite amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Amaçların öngörüsüyle örgütlere karmaşık sosyokültürel, ekonomik, hukuksal ve politik çalışma ortamına ayak uydurabilme yeteneği de kazandırılmakta, böylelikle zaman ve para israfı önlenmektedir. İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları yönetim programlarını yönlendirmekte, ışık tutmakta ve planlamaya yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamaktadır. Tüm bu nedenlerle, Toplam kalite yönetiminde başarı elde etmek isteyen örgütler öncelikle insan kaynağı planlaması yapmak zorundadırlar.

¹¹³ Zeyyat Hatipoğlu, **a.g.e.**,s.311.

¹¹⁴ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s.131

¹¹⁵ Özlem Aktaş, **a.g.e.**, s.151.

1.2.5.2. İnsan Kaynakları Sistemlerinin Oluşturulması

Bir kuruluştaki herhangi bir pozisyon için işgücü ihtiyacı ortaya çıktığında, bu pozisyona en uygun kişiyi seçmek için, öncelikle söz konusu işin tam olarak ne olduğu ve bu işe alınacak kişide ne gibi özelliklerin aranacağı açıkça ortaya konmalıdır¹¹⁶. Bu aşamada yapılması gereken işin analiz edilmesidir. Bu faaliyetlerin yanı sıra Toplam kalite yönetimini benimseyen insan kaynakları biriminin, kişinin hedefleri ile kuruluşun hedefleri arasında uyum sağlamak amacıyla kariyer planlaması ve çalışanların nasıl bir performans gösterdiklerini saptamak amacıyla performans değerlendirmesi yapması gerekmektedir. Örgütler, Toplam kalite yönetimini uygulayabilmek için Toplam kalite yönetimi sistemleri yanında onu destekleyen sistemleri de oluşturmalı ve uygulamalıdır¹¹⁷. Statik, gelişmelere ayak uyduramayan sistemlerini geliştiremeyen örgütlerin, modern yönetim tekniklerini ve özellikle Toplam kalite yönetimi sürecini uygulamaları mümkün değildir. Bu sistemlerin kurulmaması veya değişimlere göre güncellenememesi, örgütlerin uzun vadeli planlar yapmasını engelleyerek, Toplam kalite yönetiminin temel hedeflerinden olan iç müşteri memnuniyetinin oluşmasına zarar verecektir.

İnsan Kaynakları Sistemleri olarak;

- İş Analizi,
- İş Tanımları,
- İş Gerekliliği'ni sayabiliriz.

1.2.5.2.1. İş Analizi

¹¹⁶ Sema Ulaş, a.g.e., s.51.

¹¹⁷ Özlem Aktaş, a.g.e., s.152.

İş analizleri, işletmede yapılacak her işin niteliğinin ve o işin görüldüğü çevre koşullarının gözlem ve inceleme yolu ile belirlenerek, bunlara ilişkin bilgilerin yazılı olarak hazırlanması işlemidir¹¹⁸.

İKY işlevlerinin yerine getirilmesinde temel tekniklerden biri olup, bu işlemlere veri sağlayacak niteliğiyle alt yapı oluşturarak uygulanmalarına olanak sağlar¹¹⁹. İşletmede yapılan birbirinden farklı tüm işlere yönelik bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır.

Kurumda yapılan işlerin genel ve spesifik özellikleri hakkında bilgi edinebilmek ve daha sonra bu işlerin hangi süreçler içerisinde ve hangi boyutlarda yapıldığını ortaya çıkaran çalışma sürecine iş analizi denir¹²⁰. Genel olarak iş analizleri kurumda yapılmakta olan işler hakkında bilgi edinme ve işlerin özelliklerini belirleme sürecidir. İş analiziyle elde edilen bilgilere dayanılarak görev tanımları ve iş değerlendirmeleri yapılabilir. İş analizi yapılırken analiz edilen iş, mümkün olduğu kadar ayrıntılı bir şekilde incelenerek her bir işin ne kadar zamanda yapıldığı da belirlenmelidir. İş analizleri direkt gözleme, soru sorarak belirleme ve görüşmeyle yapılır. İş analizinde önemli olan, iş yapanla analistlerin mutabık kalmasıdır.

İyi bir personel seçimi için önce çalışanların yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. İşte bu amaçla, ilk olarak çalışanlar tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işlerin ayrıntılı olarak incelenmesi gerekir¹²¹. İş Analizi olarak adlandırılan bu süreç, bir işin özellikleri, inceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır.

İş analizi çalışmaları sonucunda; işin ne olduğu, çalışanın görevleri ve sorumlulukları ve ne gibi bilgi, kişilik ve zihinsel/fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilir. Bir iş analizinde:

- İşin gerekleri nelerdir?
- İş nasıl yapılır?

¹¹⁸ Oktay Alpugan ve Diğerleri, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 4. b., İstanbul: Beta Yayınları, 1995, s. 401.

¹¹⁹ Olcay Gürdal, **a.g.e.**, s. 87.

¹²⁰ Haldun Ersen **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 146.

¹²¹ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=68>

- İş ne zaman yapılır?
- İş nerede yapılır?
- İş neden yapılır? gibi temel sorulara cevap aranır.

İş analizi; bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilebilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluklar gerektiği konularına açıklık getirmeyi amaçlamaktadır¹²². İş analizi, işgörenler tarafından tek tek ya da toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde incelenmesini amaçlar¹²³.

İş analizlerinin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir¹²⁴:

- Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- İşe alımdaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak,
- Şu andaki ya da gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek,
- Performans standartlarını belirlemek,
- Kariyer planının sağlıklı bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak,
- İş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak,
- İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak

İş analizi çalışmalarında bilgi toplamak için izlenen yöntemleri dört grupta inceleyebiliriz:

- Gözlem: Tek başına yeterli olmayacağı için diğer bilgi toplama yöntemleri ile birlikte uygulanması daha etkili olacaktır.
- Anket: Özellikle iş değerlemesi amacı ile yapılan iş analizlerinde bu yöntemle başvurulmaktadır.
- Mülakat: En çok kullanılan iş analizi yöntemidir.

¹²² Sema Ulaş, **a.g.e.**, s.51.

¹²³ Ömer Faruk Akyüz, **a.g.e.**, s. 88.

¹²⁴ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=68>

- Diğer Yöntemler: Çok sık kullanılmayan uzmanların bilgisine başvurma, günlük kayıtlardan yararlanma, işaretleme listesi vb. yöntemler.

İş analizi için, analizi yapan kişilerin özel bir analiz formu geliştirmeleri gerekir. Bu formda; işletmenin unvanı, işi analizini yapanlar, işin yapıldığı bölüm, işin unvanı, çalışanın ilk amirinin unvanı, işin özeti, işin yapılış biçimi, iş için gerekli olan araç-gereç vs., iş için gerekli olan bireysel özellikler, işin gerektirdiği deneyim ve analizi kontrol edenler yer almalıdır.

İş analizi süreci, analizcilerin seçimi ve eğitimi ile başlar, analizin uygulanması ve denetimi ile son bulur. İş analizi çalışmaları ile elde bilgiler sürekli güncel tutulmalıdır. Çünkü teknolojik ve organizasyonel birçok değişim iş gereklerini de değiştirmektedir.

1.2.5.2.2. İş Tanımları

İşin tüm nitelikleri ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi temel faktörler aracılığı ile analiz edildikten sonra, sıra bu faktörlerden elde edilen bilgilerin ışığı altında tek tek iş tanımlarının yapılmasına gelir¹²⁵. İş tanımları; iş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik ve bilinçli bir şekilde sunulmasıdır¹²⁶. İş analizinin bir uzantısı olan iş tanımları; işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirler¹²⁷.

İş tanımının amaçları:

- İşin yapılma amacını belirlemek
- Gerekli olan yetenek ve sorumlulukları saptamak
- İşin diğer işlerle ilişkisini belirlemek
- İş şartlarını çalışanlar açısından belirli hale getirmek

İş tanımlarının ortak amacı, işin kimliğinin ortaya çıkarılmasıdır. Ancak iş tanımı, işin kimliği dışında, işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve onlardan ayrıldığı yönleri de belirlemektedir.

¹²⁵ Ömer Faruk Akyüz, **a.g.e.**, s.89.

¹²⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s.88.

¹²⁷ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=68>

Bu temel amaçlarla yapılan iş tanımları; personel seçiminde, personelin yönlendirilmesinde, eğitilmesinde ve performans değerlemesinde yararlı olmaktadır.

İş tanımlarında dikkat edilmesi gerek önemli bir nokta, iş tanımının işi yapan kişiyi değil, işin kendisini tanımlaması ve bu tanımlamaların açık ve anlaşılır ifade ile yapılmasıdır.

İş tanımları aşağıdaki alanlarda kullanılmaktadır¹²⁸.

- İşe eleman seçimi
- Ücret ve maaş tespiti
- İş değerlendirme
- Motivasyon ve sağlıklı iş ortamının yaratılması
- Yükselme koşullarının belirlenmesi
- Sürekli gelişme yöntemlerinin bulunması
- Örgüt ve iş ilişkileri
- İşgörenlerin eğitimi

1.2.5.2.3. İş Gereklere

İş analizinin bir diğer uzantısı da iş gereklere¹²⁹. İş gereklere iş tanımlarından farklıdır. İş gereklere; belirli bir işi yerine getirmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir. Yani iş gereklere, çalışanda aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır. İş tanımları işin profili iken, iş gereklere işin istediği çalışan profilidir.

İş gereklere çalışmasında, çalışanların iş açısından dört özelliği tespit edilir:

- Fiziksel Özellikler: İşin gerçekleşmesi için gerekli olan bedensel şartlar.
- Zihinsel Özellikler: Planlama yeteneği, analitik düşünme, hafıza, konsantre olma vs.

¹²⁸ Özlem Aktaş, **a.g.e.**, s. 156.

¹²⁹ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=68>

- Duygusal ve Sosyal Özellikler: Sosyal ilişkiye açıklık, çevresi ile iyi ilişki kurma, kendini dinletebilme vs.
- Davranışsal Özellikler: Kişinin bilgisini ne ölçüde davranışa yansıttığı.

1.2.5.3. İnsan Kaynaklarının Bulunması, Seçimi ve İşe Alınması

Örgütlerde personel ihtiyacını doğuran çeşitli nedenler vardır¹³⁰. Bunlar, yeni yatırımlar, yeni ürünler, teknolojik gelişmeler, işten ayrılma veya çıkarılma, yükselme veya tayin, sakatlık, ölüm, emeklilik, işe gelmeme gibi. İnsan kaynakları departmanının temel fonksiyonlarından biri de örgütün ihtiyacı olan işgören sayısı ve niteliklerini belirlemek ve onları belirlenmiş işgören seçme ve işe alma sistemleri sonucunda istihdam etmesidir. Bir örgütün verimlilik ve etkinliğini sağlayan en temel faktör, işgörenlerin işe ve örgüte uygunluğunun sağlanması ve örgütün amaçlarına yöneltilmesidir. Nitekim günümüzde başarılı bir örgüt olmak için en üst teknik alanlardan yararlanmak yetmemektedir. Örgüte en iyi ve en uygun elemanı bulmak gerekmektedir. Bu gereklilik eleman seçimini gündeme getirmektedir.

İzlediği insan kaynakları politikası açısından işletmenin iyi bir izlenim bırakmasının en önemli koşullarından biri, sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir işgören seçim sistemine sahip olmasıdır¹³¹. Objektif ilkelere dayalı bir işgören seçim politikası işletmede güven oluşturur ve işletmenin geleceğini sağlama alır. İşletmeyi kuran, işleten, ona yön veren ve onu başarıya götüren etken, işletmeye alınan işgörendir¹³². İşgörenlerin seçiminde uygun ve tutarlı bir yol izlenmezse başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle işgören seçiminde gereken titizliğin gösterilmesi, insan kaynakları politikası ve yönetiminin temel amaçlarından ve ilkelerinden birini oluşturur.

İnsan kaynakları ve kalite yönetimi departmanlarının öncelikli çalışma konusunu oluşturan bu süreç, kurumdaki mevcut eleman ihtiyacının tespitini, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulmasını, başvuruların alınarak görüşmelerin yapılmasını ve uygun adayların var olan işlere yerleştirilmelerini içerir¹³³. Kuruluşların

¹³⁰ Özlem Aktaş, **a.g.e.**, s.161.

¹³¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **a.g.e.**, s. 107.

¹³² Ömer Faruk Akyüz, **a.g.e.**, s. 69.

¹³³ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 132.

toplam kaliteyi uygulayabilmeleri için nitelikli insan kaynaklarına ihtiyaç vardır¹³⁴. Personel seçimini çok iyi yapmak, uzun vadede örgüte çok büyük yararlar sağlayabilmektedir. Seçilecek nitelikli elemanlar sayesinde toplam kaliteye geçiş süreci kısılacaktır. Personel seçimi, elemanın toplam kalite felsefesine uygun nitelikler taşıyıp taşımadığına göre büyük önem taşımaktadır. Personel seçiminde aranması gereken bu nitelikler; sürekli gelişmeye açık olabilmek, örgütsel davranış biçimini ve takım çalışmasının önemini bilmek şeklinde özetlenebilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin eleman seçerken bu hususları gözden kaçırmamaları gerekmektedir. Çünkü örgütte sürekli gelişme, ancak nitelikli ve toplam kaliteye uygun çalışanlarla başarılabilir.

İşgören seçiminde ön hazırlıklar tamamlandıktan ya da gözden geçirildikten sonra sıra, işletme için gerekli görülen işgörenlerin hangi kaynaklardan sağlanacağına saptanmasına gelir¹³⁵.

İşgören sağlama kaynakları iki grup içinde incelenebilir:

- i - İç kaynaklar
- ii - Dış kaynaklar

i - İç kaynaklar

İşgören sağlanması söz konusu olduğunda ilk akla gelen kaynak, boşalan işlere aynı işletmeden ya alt basamakta bulunan çalışanların ya da aynı düzeyde başka çalışanların atanmasıdır. İşletme için daha az maliyetli ve daha hızlı olan bu yolun izlenmesi, insan kaynakları politikasının bir gereği olabilir. Bu politika benimsenmişse, bir işgücü açığı ortaya çıktığında bunun doldurulması için önce iç kaynaklara başvurulur. Açık bu yolla kapatılmazsa dış kaynaklardan işgören araştırılmaya başlanır.

İşgören seçiminde iç kaynaklara öncelik tanınması örgütte çalışanlara yükselme imkânı tanıdığından çalışanları isteklendirir. Bu açıdan değerlendirildiğinde

¹³⁴ Sema Ulaş, a.g.e., s. 49.

¹³⁵ Ömer Faruk Akyüz, a.g.e., s. 69.

iç kaynaklara önem verilmesi, bir bakıma sosyal ve insancıl nitelikler taşır. İşgören sağlanması daha ucuz ve daha çabuk olur. Üstelik işletmeye yabancı bir işgören geldiğinde, işletmenin koşullarına uyarlanması zaman alır. Oysa boşalan yerlere işletme içindeki işgörenlerin atanması bu zaman kaybını önler. Aynı zamanda diğer işgörenler tarafından tanınmış olması da kendisine duyulan güveni artırır.

ii - Dış kaynaklar

Boşalan pozisyonlar için doğan ihtiyaç bazen iç kaynaklarla karşılanamaz. Üstelik üst basamaktaki boşluğun iç kaynaklarla doldurulması bu kez alt basamaklarda bir takım pozisyonların boşalmasına neden olur. Bu nedenle işletmeler isteseler de istemeseler de dış kaynaklara başvurmak zorundadır. Özellikle işletme yeni kuruluyorsa, yeni yatırımlar nedeniyle genişliyorsa ya da iç kaynaklardan işgören bulma ve seçmede güçlük çekiyorsa, büyük ölçüde dış kaynaklara yönelecektir. Bunun dışında, işletmede bazen özel ya da yüksek öğrenim görmüş yeni elemanlara, bazen de çalışma temposunu arttırmak için taze kana ihtiyaç duyulur. Bunlar da dış kaynaklardan sağlanır. Dış kaynaklar olarak şunları sayabiliriz:

- İş ve işçi bulma kurumları
- Danışmanlık şirketleri
- Gazete ve dergiler
- İnternet
- Duyurular
- Tavsiye yoluyla seçim
- İşletmeye kişisel başvurular
- Diğer kaynaklar

Eleman seçme ve yerleştirme sistemi kurulurken gözden kaçırılmaması gereken sistematik iş akış sürecini şu şekilde tanımlamak mümkündür¹³⁶:

- Kullanılacak formlar ve bilgiler
- Eleman ihtiyaçlarının analiz edilmesi ve belirlenmesi

¹³⁶ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 133.

- Kurumsal parametrelerin incelenmesi
- Sürecin başlatılması
- İlanın yapılacağı mecranın ve maliyetlerinin belirlenmesi
- İlanın verilmesi
- Başvuruların kabulü
- Başvuruların incelenmesi
- İncelenen başvuruların pozisyonla kişi bazında eşleştirilmesi
- Pozisyonlarla eşleştirilen ve belirlenen adayların davet edilmesi
- Görüşmelere başlanması
- Belirlenen adaylarla işe alma ile ilgili evrakların tamamlanması
- İşe alınan kişinin oryantasyon eğitimlerinin verilmesi
- Deneme süresi

Tüm bu iş süreçleri doğrultusunda insan kaynakları profesyonellerine oldukça fazla uzmanlık yeterliliği gerekmektedir. Çünkü artık eleman almanın ve çıkarmanın maliyeti ve riski kurumlara oldukça fazla yük getirmektedir. Söz konusu riski ve maliyeti ortadan kaldırmak veya daha gerçekçi bir beklentiyle en aza indirmek için süreci mutlaka analiz etmek ve iş ile işi yapacak kişi arasındaki mümkün olan en yakın ve gerçekçi uygunluğu sağlamak gerekmektedir.

1.2.5.4. Eğitim ve Geliştirme

Personelin eğitilmesi, personel seçiminin tamamlayıcısıdır¹³⁷. Eğitimin başarısı, bu faaliyetin işletme içinde herkes tarafından anlaşılması ve kabulüne bağlıdır. Ayrıca eğitim görenler de bu işe istekli bulunmalıdır.

Eğitim, işle ilgili yetkinliklerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada şirket tarafından planlanmış çabayı ifade eder¹³⁸. Bu yetkinlikler başarılı iş performansı için çözümsel olan bilgi, beceri veya davranışları içerir.

İşgören eğitimi, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletme içinde yükledikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı şekilde

¹³⁷ Zeyyat Hatiboğlu, a.g.e., s. 319.

¹³⁸ Raymond A. Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev: Canan Çetin, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul: 1999, s. 4.

yapabilmeleri için mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşüncelerinde, rasyonel karar alma kabiliyetlerinde, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu gelişmeler sağlamayı, bilgi ve beceri yeteneklerini artırmayı amaçlayan eğitsel faaliyet ve uğraşların tümüdür¹³⁹.

Asıl hedef olarak tüm insanlığın yararını düşünen ve sürekli gelişmeyi hedefleyen günümüzün rekabetçi modern işletmecilik anlayışı, eğitimi, gereği tartışılmaz, ileriye dönük bir yatırım aracı olarak görür. Çalışanların moral ve motivasyonlarını ayakta tutmanın, onlara özgüven kazandırmanın ve insanlığın gereği olarak onların sürekli öğrenme ihtiyaçlarını tatmin etmenin en etkili yolu eğitimden geçer. Sonuçta kazanan önce işgören, sonra da tüm insanlık olacaktır.

Eğitimden amaç, sadece iş eğitimi de olmamalıdır. İşletme politikasını ve kültürünü çalışanlara anlatmak, toplam kalite anlayışını en alttan en üste kadar tüm çalışanlara aşılacak, böylelikle işletmenin bir yaşam felsefesi olarak kaliteyi benimsemesini sağlamak da en az mesleki eğitimler kadar önemlidir.

Çalışma disiplininin temeli, işgörenin resmen işe başlatılmasıyla ve ortama alıştırılmasıyla atılır¹⁴⁰. Uygun bir oryantasyonla, yeni bir elemanın doğru bir başlangıçla örgüte adım atması, üretkenliğin ve grup moralinin gelişmesine yardımcı olmak açısından büyük önem taşır. İnsan kaynakları departmanları yeni işe alınan işgörene, örgüt ve örgüt kültürü hakkında mümkün olduğunca çok bilgi vermeli, eğitim sürecine tabii tutmalıdır¹⁴¹. Her işletmede uygulama farklılığı olmasına karşın, süresi yapılacak işin niteliğine göre değişebilecek bir oryantasyon programı düzenlenip, kişinin işe alıştırılması gereklidir¹⁴². Böylece çalışanın işletmeyi tanıyarak, işyeri ile bütünleşme süreci kolaylaşacaktır. Söz konusu program içinde; personele tanınan haklar ve personele tanınan haklar ve sunulan hizmetler açıklanmalı, sağlanan mali yardımlar, sağlık ve sosyal güvenlik yardımları, eğitim programları ile ilgili hususlar açıkça belirtilmelidir. Çalışma arkadaşları ve diğer ilgililerle tanışma da bu sürecin bir parçasıdır.

¹³⁹ Ömer Faruk Akyüz, **a.g.e.**, s. 75.

¹⁴⁰ Aysun Özyurt, “**Değerlendirme ve Yeni Elemanların Oryantasyonu**”, Human Resources Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran 98, sayı 6, s. 74.

¹⁴¹ Özlem Aktaş, **a.g.e.**, s. 163

¹⁴² Olcay Gürdal, **a.g.e.**, s. 130.

Özellikle değişim ve kurumlaşmaya dayalı toplam kalite yönetimi sistemine geçmek isteyen kurumların gerçek anlamda öğrenen bir organizasyon olmalarını sağlayabilecek en önemli araçlardan bir tanesi olan eğitim sistemi ve faydaları şunlardır¹⁴³:

- Eğitim kişisel ve kurumsal verimliliğın artması demektir
- Kalite hata oranlarının minimuma inmesini sağlar
- Çalışanların motivasyonunu artırır
- Verimlilik çıktılarını yükseltir
- Çalışanların kendilerine ve kurumlarına olan güvenini artırır, kurumsal iletişimin kalitesini güçlendirir
- Ürün ve hizmetlerin gelişmesini sağlayan süreçlerin iyileştirilmesini sağlar
- İşletme körlüğünü engeller.

Unutulmaması gereken en önemli noktalardan biri, eğitim sistemi kurulurken dikkat edilmesi gereken noktalardır. Bu noktaları şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Eğitim bütçesinin yapılması
- Tüm çalışanların sistemin içerisine katılması
- Tüm çalışanlar için aynı oranda eğitimin planlanması
- Eğitim ihtiyaçlarının çok iyi analiz edilmesi
- Kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda eğitimlerin planlanması
- Eğitim kurumlarının seçiminde iyi bir analiz yapılması
- Dönemsel eğitim planlarının uygulanabilmesi
- Adam / Saat eğitimlerin artarak ivme kazanması

Eğitim programlarının düzenlenmesinde iki yol izlenir¹⁴⁴. Bunlardan birincisi, işgörenin veya işgören gruplarının mevcut kapasitelerini incelemek ve iş gereklerini göz önünde tutarak eğitim ihtiyacını saptamaktır. İkinci yol ise, işletmenin mevcut olan veya gelecekte karşılaşılabileceği sorunlarının göz önünde tutulmasıyla her

¹⁴³ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 140.

¹⁴⁴ Ömer Faruk Akyüz, **a.g.e.**, s. 77.

bölümün kalifiye eleman ihtiyacının ayrı ayrı saptanmasıdır. Bu iki tür analiz doğru bir şekilde yapıldıktan sonra verilen eğitim programları etkili ve amaca uygun olabilir.

İşgören eğitiminde kullanılan teknikler çok çeşitli ve yaygın olmakla beraber iş dışı, iş başı ve görsel-ışitsel teknikler olmak üzere üç grupta incelenebilir:

i – İş Dışı Eğitim Yöntemleri; Kurslar, Seminerler, Konferanslar, İnceleme gezileri, Örnek olay.

ii – İş Başı Eğitim Yöntemleri; Geleneksel eğitim yöntemi, Uzmanlarca uygulanan eğitim, Staj yoluyla eğitim, İşe alıştırma Eğitimi (oryantasyon), İş değiştirme yoluyla eğitim (rotasyon).

iii – Görsel – İşitsel Eğitim Teknikleri; Radyo, teyp, televizyon. Plak, projeksiyon cihazları, sinema sistemleri, video, VCD, DVD, grafik, afiş, kroki, plan, maket, kağıt tablolar, şema, resim, karatahta, montaj, teksir vb.

1.2.5.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, işgörenin işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir¹⁴⁵. Performans değerlendirme, gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir¹⁴⁶.

Performans değerlendirme, insan kaynakları bölümünün, belirlenmiş standartlarla, işgörene ilişkin sonuçlardan elde edilen bilgilere dayanarak, iş davranışlarını analiz ederek, işgörenin başarısını ölçme ve değerlendirme sürecidir¹⁴⁷. Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi çalışmaları, 1900’lü yıllarda Amerikan kamu kurumlarında

¹⁴⁵ Ahmet Selamoğlu, “İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları,” (Basılmamış Ders Notu, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, 2001), s.170

¹⁴⁶ İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 2.b. İstanbul:Kariyer Yayıncılık, Ekim 2002, s.178

¹⁴⁷ Özlem Aktaş, **a.g.e.**, s. 159.

başlamış, sonraki yıllarda diğer işletmelere yayılarak bilimsel bir nitelik kazanmıştır¹⁴⁸.

Performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir¹⁴⁹. Daha kısa bir deyişle, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme derecesinin sistematik değerlemesidir. Her işletme, işgörelere ilişkin etkili ve objektif karar alabilmek, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından incelemek, yeteneklerini geliştirici ve düzeltici önlemleri zamanında alabilmek ve böylece en yüksek verimin elde edilmesini sağlamak amacıyla işgören değerlemesine gitmek zorundadır.

Performans değerlendirmeyle elde edilmek istenen iki temel amaç vardır. Bu amaçlar¹⁵⁰;

- O andaki performansın kalitesini, çalışanın başarılı ve başarısız olduğu hususları belirleyerek değerlendirmek. Bu değerlendirme sonucunda çalışanın performansını geliştirmek için neler yapılması gerektiği de açıklık kazanmaktadır.
- Örgütün yönetim potansiyelini belirlemek. Bu amaç üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alacak kişilerin saptanması ve bu pozisyonların gereklerine uygun olarak geliştirilmesini kapsamaktadır.

Mükemmel bir sistemin mevcut olmamasına karşın her sistem belirli özelliklere sahip olmalıdır. Bu özelliklerden bir kaçını aşağıda sıralanmıştır:¹⁵¹

A. İş ile İlişki: İyi bir değerlendirme sisteminde kriterler iş analizi vasıtasıyla belirlenmelidir. Hızlı karar alma, hırs, iyi niyet v.b. kişisel özellikler önemli olmakla birlikte asıl kriter iş ile ilgili faktörler esas alınarak saptanmalıdır.

¹⁴⁸ Olcay Gürdal, a.g.e., s. 93.

¹⁴⁹ Ömer Faruk Akyüz, a.g.e., s.82

¹⁵⁰ Cavide Uyargil, “Performans Geliştirme ve Değerlendirme Tekniği Olarak Coaching”, Yönetim Dergisi, Yıl 4, sayı 14, İstanbul: Ocak 1993, s. 29.

¹⁵¹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.b. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2003, s. 300.

B. Performans Beklentileri: Değerlemenin planlama aşamasında yöneticiler ve astlar toplantı yaparak bir araya gelmelidirler. İşgörenler kendilerinden beklenen standartların neler olduğunu bilmek zorundadırlar. Bazı işkollarında bu standardın oluşması çok zor olmakla birlikte; değerlemeden önce işgörelere, yönetim tarafından anlaşılabilir ifadelerle beklentiler açıklanmalıdır.

C. Standardizasyon: Aynı iş kolunda aynı alanda ve aynı yöneticiye bağlı işgörelerin değerlemesinde aynı yöntem kullanılmalı ve aynı dönemde değerlendirme yapılmalıdır. Ayrıca performans sonuçlarının görüşüldüğü toplantılarda ayrımcılığa gidilmeden de tüm işgörelere eşit davranılmalıdır. Bu durumun sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için ise, değerlendirme yapacak yöneticilerin bu konuda eğitilmesi gerekmektedir. Eğitim mutlaka derecelendirme ve değerlendirme görüşmelerini de kapsamalıdır.

D. Sürekli Açık İletişim: İyi planlanmış bir değerlendirme sistemi işgörel-yönetici arasında sürekli iletişimi sağlamalıdır. İşgörel performanslarının yönetici gözüyle hangi düzeyde olduğunu bilmek isterler. Bu da sürekli geri bildirim ile sağlanır. Performans değerlemeye başlamadan önce işgörelere beklentiler hakkında bilgi verebileceği gibi değerlendirme sonuçları da kendilerine derhal iletmeli ve görüşler belirtilmelidir. Ayrıca değerlendirme dönemleri beklenilmeden de yöneticiler işgörelle yakın temasta olmalı, yapılmış olan hataları kendilerine anlatılmalı, işgörelin kendisini geliştirmesi için fırsat tanınmalıdır.

Performans yönetim sisteminin temel unsurları şunlardır¹⁵²:

- Bireysel performansın planlanması,
- Performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi,
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi,

¹⁵² Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:262, İstanbul, 1994, s.2

- Bireye performansına ilişkin geribildirim sağlanması,
- Performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi,
- Değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararlarda kullanılmasıdır.

Performans değerlendirme sisteminin, kurumun ana hedefleriyle uyumlu olduğu ve objektif değerlendirme kriterleri belirlendiği takdirde kurum açısından çok faydalı bir sistem haline gelmesi mümkündür¹⁵³.

Performans değerlendirme sisteminin yararları şunlardır:

- Kişi düzeyinde bireysel ve psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde ise motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Hedefi, kişiyi yaptığı çalışmaların sonuçları hakkında bilgilendirmektir
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak sağladığından kişisel gelişime katkıda bulunur
- Çalışanlarla amirleri arasında iletişim kurulmasında ve geliştirilmesinde etkili bir sistemdir
- Çalışanların kendilerini tanımalarına ve eksiklerini gidermelerine yardımcı olur
- Eğitim ihtiyacının tespit edilmesinde yararlı olur
- Çalışanların hedeflerine hangi ölçülerde ulaştıkları saptanabilir
- Kurumdan uzaklaştırılacak olan personelin belirlenmesinde yardımcı olur
- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanabilir
- Çalışanlar amirlerinin beklentilerini öğrenebilirler
- İnsan kaynağının daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak verilere ulaşılabilir
- Performans değerlendirme sonuçları kişiyi yeni atılımlara sevk edebilir
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar

1.2.5.6. Ücret Yönetimi

¹⁵³ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 138.

Geniş anlamda ücret, bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli doğal kaynaklar, sermaye ve emek gibi üretim faktörlerinden emeğe ödenen bedeldir. Daha kısa bir tanımla ücret, emeğin fiyatıdır. Dar anlamda ise bir işletmede çalışmalarının karşılığı olarak çalışanlara ödenen paradır¹⁵⁴.

Ücret çalışanların belirlenen çalışma standartları sonucunda elde ettikleri bedeldir¹⁵⁵. En önemlisi ücret, çalışanların emeklerinin karşılığıdır. Günümüzde ücret sistemlerinde verimlilik ve performans ön plana çıkmaktadır. Kurumlar çalışanların gösterdikleri performansa göre ücret vermek istemekte ve objektif ölçülere dayalı bir ölçme ve değerlendirme sistemi kurarak sonuca ulaşmaktadırlar.

Firmalar bir yandan çalışanlarını tatmin edecek çalışmaların sürekliliğini sağlayacak bir ücret düzeyini yakalama çabasında iken, diğer yandan maliyetler açısından denge seviyesini tutturmayı amaçlamaktadırlar¹⁵⁶. Her işletmenin aynı bir ücret politikası vardır. Bu politikanın belirlenmesi ve formüle edilmesi, çalışma ilişkilerinin en önemli etkinliğidir. Kuruluş ve işletmelerin ücret politikaları; işletme olanaklarına, kamu ücret politikasına, diğer işletmelerin ücret politikalarına, işgörenlerin ücret politikasına, ülke düzeyinde ve ülkeler arası ekonomik politikalara bağlıdır.

Ücret, toplumsal gerçeklerin, alışkanlıkların, gelenek ve göreneklerin, geçmişte kazanılan deneyimlerin bir işlevidir. Dahası işletme, ücret düzeyini yüksek ya da düşük belirleme konusunda bağımsız karar veremez. İşletme dışı koşullar bazı sınırlar içinde bağımsız kalma gücünü yönetimlere verirse bu kez de, işletme gerçekleri kararı sınırlayan ikinci etkenler grubunu devreye sokar. Böylece işletme, zaman zaman bu dış koşulları veri olarak kabul eder.

Ücretler belirlenirken performans çıktılarından, piyasa ücret karşılaştırmalarından faydalanılır¹⁵⁷. Bunları etkileyen diğer unsurlar şunlar olabilir;

- Çalışanın bilgi düzeyi

¹⁵⁴ Ömer Faruk Akyüz, **a.g.e.**, s. 93.

¹⁵⁵ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 144.

¹⁵⁶ Olcay Gürdal, **a.g.e.**, s. 97.

¹⁵⁷ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 144.

- Eğitimi
- Şirkete ayrılan zaman.

Bugüne kadar çok değişik yapı ve nitelikte ücret sistemleri oluşturulmuş ve kullanılmıştır. İşletmeler kendi yapı, özellik ve alışkanlıklarına göre birbirinden oldukça farklı nitelikte ücret sistemleri kullanırlar. Bu ücret sistemlerinin ayrıntılı incelenmesine girmeden önce, iyi bir ücret sisteminde bulunması gereken temel özellikleri ya da ilkeleri şu şekilde sıralamakta yarar vardır¹⁵⁸:

- Hangi sistem kullanılırsa kullanılsın, “eşit işe eşit ücret” ilkesi uygulanmalıdır.
- Ücret sistemi açık, ilgili herkes tarafından anlaşılır bir nitelik taşınmalıdır.
- Ücret sistemi en azından işgörenin ekonomik sorunlarına çözüm getirecek kadar doyurucu, maliyetleri aşırı ölçüde yükseltmeyecek ve işletmenin sürekliliğini tehlikeye atmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır. “İşletme yoksa işgören de olmaz, işgören olmazsa işletme de olmaz” gerçeği unutulmamalıdır.
- Ücretler piyasa ücretleriyle en azından eşdeğer olmalıdır. Piyasa ücretlerinin altında çalışan işgörenler diğer işletmelere geçme çabasına girer ve işletmeyi zor durumda bırakır.
- Ücret sistemi bütünlük göstermeli, işletmede bulunan tüm işgörene verilecek ücreti kapsamalıdır. Farklı bölüm ve düzeydeki çalışanlara ayrı ayrı uygulanan ücret sistemleri kopukluk ve huzursuzluğa neden olabilir. Bir işletmede farklı ücret sistemleri uygulanması gerekiyorsa, şeffaf olunması ve gerektiğinde çalışanlara doyurucu açıklamalarda bulunulması önemlidir.
- Ücret sistemi işte verimliliği artıran, fakat göreni aşırı yorgunluğa sürüklemeyen bir özendirme aracı olmalıdır.
- Ücret sistemi, işgörenler arasında gereksiz sürtüşme ve huzursuzluklara yer vermeyecek kadar dengeli olmalı, örgütsel basamaklar içinde yer alan oranlar yükseldikçe ücret miktarı da ölçülü biçimde artmalıdır. Üst düzey çalışan, astlarından daha az ücret almamalıdır.

¹⁵⁸ Ömer Faruk Akyüz, a.g.e., s. 94.

- İşletmedeki en düşük ücret ile en yüksek ücret arasında kabul edilebilir bir fark olmalıdır.
- İşletmenin ücret politikası, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.

Çalışanlara ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eden ücret sistemleri; işletmelerin yapısı, özellik ve alışkanlıklarına göre birbirinden oldukça farklı nitelikler sergilerler¹⁵⁹. Çeşitli kriterlere göre birbirlerinden ayırt edici özellikler gösteren ücret sistemlerini aşağıdaki gibi bir sınıflamaya dahil edebiliriz.

Zaman birimini esas alan ücret sistemleri;

- Temel zaman ücreti,
- Ölçülmüş iş miktarına göre günlük ücret,
- Değişken günlük ücret,

Özendirici ücret sistemleri;

- Ürün nicelikli özendirici sistemler (Parça başı ve akort ücret sistemi)
- Primli ücret sistemleri (Tek faktörlü ve çok faktörlü primli sistemler)

Yukarıda sayılan sistemlerin yanında, ücret politikalarının bir bileşeni sayılan yan ödemeler ya da dolaylı ödemeler söz konusudur.

1.2.5.7. Kariyer Planlama

Kariyer planlaması, kişinin; kuruluşun geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır¹⁶⁰.

Yoğun rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmelerin; gereksinim duydukları nitelikteki çalışanı elde etme zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlama

¹⁵⁹ Olcay Gürdal, **a.g.e.**, s. 99.

¹⁶⁰ Sema Ulaş, **a.g.e.**, s. 52.

çalışmalarının önemini arttırmaktadır¹⁶¹. Büyük ya da büyümekte olan bir firmada, yeni yönetsel fonksiyonları yürütecek gerekli ve yeter beceriye sahip yönetici niteliğindeki insan kaynağı ihtiyacı devamlı mevcuttur. Yalnızca yeni yönetsel fonksiyonların yürütülmesi için değil, var olan yönetim pozisyonlarındaki atama, ayrılma gibi nedenlerle ortaya çıkacak boşlukların doldurulması da söz konusudur. Her iki durumda da firma etkinliğinin sekteye uğramadan devamı için, üzerinde özenle çalışmayı gerektiren bir planlama yönteminin gündeme alınması gereklidir. İşte bu yöntemin adı kariyer planlamadır.

Kariyer planlaması konusu içinde kariyer ve pozisyon kavramları ön plana çıkmaktadır. Bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süresi boyunca peş peşe kullanımı şeklinde tanımlanan kariyer, pozisyon kavramını da bir boyutu olarak içine almaktadır. Pozisyonu ise, üzerinden birçok sürecin yürütüldüğü ve gerçekleştirildiği bir odak şeklinde tanımlayabiliriz. Kariyer planlama sürecinde, pozisyonların fonksiyonel özellikleri ve işletme gerçeklerinin nesnel ve öznel yanları bir arada düşünülerek karara ulaşılır.

Bir kişinin kariyerini sürdüreceği mesleklerin, işyerinin ve yollarının seçimi olan kariyer planlamanın normal olarak beş adımı vardır:

- Kendi kendini değerlendirme,
- Kariyer ile ilgili ve kişisel amaçların belirlenmesi,
- İşin gereklerinin belirlenmesi,
- Belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli eğitimin alınması,
- Kişisel ve mesleki amaçlarla geliştirme konusundaki etkinliklerin birleştirilmesi.

Kariyer planlaması kesintisiz bir süreçtir. Çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olmasını sağlamalıdır. Kariyer planlaması aynı zamanda kişinin yaşamında meydana gelebilecek değişiklikleri de dikkate almalıdır.

¹⁶¹ Olcay Gürdal, **a.g.e.**, s. 104.

Kariyer Planlaması hem bireyi hem kuruluşu etkiler. Yapılan kariyer planlaması çalışmaları göstermektedir ki planlar, hem çalışanlar hem de kuruluşlar açısından önem taşımaktadır. Kuruluşun, çalışanlarının kariyer planları ile ilgilenmesi ve destek olması çalışanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmakta ve motivasyonu yükseltmektedir.

Kariyer planlamanın yararlarını dört grupta toplayabiliriz:

- Kuruluşun bugünkü ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının zamanında tanımlanması ve karşılanması,
- Kuruluş içindeki kariyer yolları ve fırsatlarından kurum ve bireyin daha iyi bilgi sahibi olması,
- İşe alma, geliştirme, kariyer yönlendirme, eğitim gibi insan kaynakları çalışmalarından tam olarak yararlanılması,
- Çalışanlarda kuruma karşı ait olma duygusu ve bağlılığın artması.

1.2.6. Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

Günümüzde kurumların yaşadıkları değişim süreci ve bu değişim doğrultusunda harekete geçen kurumsallaşma istekleri daha sistemli ve organize bir şekilde çalışma ihtiyacını beraberinde getirmiştir¹⁶². Kurumsallaşma ve değişim sürecinde sistem kuramayan ya da var olan sistemlerini revize etmeyen kurumlar özellikle toplam kalite gibi çağdaş yönetim tekniklerini uygulamakta zorluklar yaşamaktadırlar. Kurumların tüm süreçleri içerisinde oluşturması gereken önemli sistemlerden olan insan kaynakları ve kalite yönetim sistemleri vazgeçilmez sistemler haline gelmişlerdir. Bu sistemlerin kurulmasında ya da revize edilmesinde insan kaynakları ve kalite yöneticilerine oldukça fazla iş ve liderlik düşmektedir. Sistemlerin kurulma ve revize edilme aşamasında doğal olarak gelebilecek dirençlere karşı yönetimin destek vermesi gerekmekte, insan kaynakları profesyonellerinin de bu direnci karşılayabilecek uzmanlık rolüne sahip olmaları gerekmektedir.

Kurumsal değişim süreçlerinde bir sistem kurulurken veya revize edilirken başarılı olması için gerekli faktörler şunlardır:

- Yönetimin desteği

¹⁶² Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 128

- Herkesin katılımının sağlanması
- Herkesin eğitiminin sağlanması
- Sistemde süreç iyileştirme ve sürekli gelişme çalışmalarının yapılması
- İşi en iyi o işi yapanın bileceğinin unutulmaması
- Kurulan tüm sistemlerin çalışanlara anlatılması
- Sistemlerle ilgili gelebilecek eleştirilere açık olunması.

İnsan unsuru kurumlar için önemli bir yere sahiptir. Toplam kaliteyi uygulamak isteyen kurumların müşteri odaklı oldukları kadar, çalışan odaklı olması da gerekmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi de insan unsuru ile beraber düşünüldüğünden toplam kalite çalışmalarında başrolü oynamalıdır. Uygulanacak toplam kalite yönetimi çerçevesinde insan kaynakları yönetimi çalışanların kurumsal davranış ve tavırlarını etkileyecek unsurların geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli olan liderlik deneyimine sahip olmalıdır.

TKY'ni farklı kılan husus; makine, teçhizat, araç ve gereçlerden önce insana yatırım yapmayı öngörmesidir¹⁶³. Mal ve hizmet üretmek üzere bir araya getirilen kaynakların içinde, kuşkusuz en dinamik, en yaratıcı ve en değerli olanı insandır. İnsanın zihinsel ve fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların (girdilerin) çıktıya (mal ve hizmetlere) dönüşmesi mümkün olmadığı gibi, verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi hususların hiçbirinin gerçekleşmesi de düşünülemez.

Toplam kalite yönetiminin takım çalışması, problem çözme grupları, sürekli iyileştirme programları gibi temelinde işgücünün katılımı ve yetkilendirmesine dayanan yaklaşımları özellikle insan kaynakları yönetiminin yetki, sorumluluk ve işlevlerinde genişlemeye neden olmaktadır¹⁶⁴. İşgörenlerin ve kendi kendini yöneten takımların yetkilendirilmesi, merkezi yapıdan merkezi olmayan bir yapıya geçmek üzere, astlara karar verme yetkisinin verilmesiyle organizasyondaki hiyerarşik otoritenin yerini, işlevsel otoriteye bırakması, yöneticilerin, işgörelere karşı duydukları güveni gösterirken, işgörelerde yaptıkları işlerin sorumluluğunu üstlenmek üzere cesaretlendirilmektedir. Bu durum insan kaynakları yönetiminin

¹⁶³ Olcay Gürdal, **a.g.e.**, s. 60.

¹⁶⁴ Özlem Aktaş, **a.g.e.**, s.134

geleneksel işlevlerini de derinden etkilemekte, İnsan Kaynakları Yönetiminin klasik iş tasarımı yaklaşımını değiştirmesine, görev verme ve denetleme yerine, yönlendirme, cesaretlendirme, motivasyonu artırma ve işgörenlerin bireysel gelişimlerini teşvik etme anlayışına ağırlık vermesine neden olmaktadır.

TKY ve İKY iç içe geçmiş birbirinden ayrılmaz parçalar olarak, sağlıklı TKY uygulamaları yapılabilmesi ve insan kaynakları yönetiminin toplam kalitenin gelişimine olumlu etki edebilmesi için, insan kaynakları yönetiminin doğrudan üst yönetime bağlı olacak şekilde çalışması gerekmektedir. Kalitenin geliştirilmesi, onu gerçekleştiren işgörenlerin performanslarının, yetkinliklerinin, bağımlılıklarının ve çalışma koşullarının geliştirilmesini zorunlu kılmakta olması TKY ve İKYnin birbiriyle olan ilişkilerini daha da arttırmaktadır.

TKY ile İnsan Kaynakları Yönetimi arasında iki yönlü ilişki vardır. Öncelikle TKY'ni başarıya ulaştıracak, onu uygulayacak olan insan kaynağıdır. Öte yandan TKY kendisini var eden, başarıya ulaştıracak olan insan kaynağının mesleki ve teknik vasıflarını yükseltmeyi, iletişimini ve motivasyonu arttırmayı, güvenilir ve sağlıklı çalışma ilişkileri ve ortamı yaratması kısacası iç müşteri memnuniyetini öncelikli hedef kabul etmektedir Bu birbirinden ayrı düşünölemeyecek ilişkide insan kaynakları departmanı kilit rol üstlenmektedir. İnsan kaynakları departmanı, hâlihazırda yürüttüğü insan kaynakları fonksiyonlarını, TKY amaç ve stratejileri doğrultusunda yeniden düzenlemek zorundadır.

Kurumlar toplam kalite politikalarını hazırlarken mutlaka insan kaynakları birimi ile koordineli çalışmalı ve birlikte bu politikaları belirlemelidirler¹⁶⁵. Çünkü bir kurumda ürünün kalitesini geliştirecek olanlar o kurumun çalışanlarıdır. Toplam kalite gelişimi sağlanırken; eğitim, iletişim performans yönetimi sistemlerinin kurulmasında kullanılan mevcut davranışlar, tavırlar, yeterlilik araştırmaları ve analizleri üzerine temel politikalar oluşturulması gereklidir. Bunların hepsi insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır. Bu politikaların stratejik planlar ve politikalar, operasyonel planlar ve politikalar olmak üzere iki işlevi vardır.

İşlerin planlanmasında ve geliştirilmesinde, verimliliği en üst seviyeye çıkarmanın yanında, çalışanların motive edilmesi, yapılan işten zevk almalarına dikkat

¹⁶⁵ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 89.

edilmesi gereklidir. Genelde, çalışanların kaliteyle ilişki kurmasını sağlamak amacıyla, iş planlanmasında çalışanların kontrolü ve katılımına en üst düzeyde yer vermek gerekebilir. İşler, bu işlevleri yerine getirenler için bir anlam taşıyacak biçimde planlanmalı, değişik beceriler geliştirme, yapılan işle bütünleşme, işin önemli olması ve işlerin çalışanlar açısından bir anlam taşıması düşünülmelidir. İş planlamaları ve geliştirmeleri, çalışanların yaptığı işin sonucunu görmesine ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerde bulunmasına olanak vermek amacıyla, zamanında ve anlamlı geri bildirim sağlayacak biçimde yapılmalıdır.

Örgütsel gelişimin son evresi toplam kalitenin çalışanlara aktarılması sürecidir¹⁶⁶. Örgütün en önemli unsurunun çalışanlar olduğu düşünüldüğünde, gelişim ve değişim evrelerinin tüm süreçlerinde karşılaştığımız insan kaynakları yönetiminin de insan olgusunu en iyi yönlendireceğini unutmamak gerekir. Toplam kalitenin çalışanlara aktarılması güdüleyici ve iştah kabartıcı olmalıdır ki bu, çalışanların sisteme adapte olması ve tepki göstermemesi açısından önemlidir. Burada insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir.

Toplam kalite programını birçok örgütte olduğu gibi “önce kalite” sloganı ile başlatıp çalışanları yapılan işin gerisinde bırakmak işin başında bazı sorunların doğmasına neden olmaktadır. Kalite ifadesini her yerde ve her zaman ön plana çıkartırken bunun altında insan gerçeğinin yattığını her fırsatta, özellikle toplantılarda sık sık vurgulamakta büyük fayda vardır. Çünkü kaliteli ürünlere insanlar aracılığı ile ulaşılır ve gene insanlar aracılığı ile tüketilirler.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi çalışanlar örgütlerin temel bireyleridir. Bireylerarası etkileşimden sonra örgütler ve örgütlerin amaçları ve hedefleri ortaya çıkar. Örgütlerin bu amaçlarının aynısı çalışanlar da mevcuttur. Amaçlarının ne olduğunu açıkça bilmeseler de öğrenmeye çalışırlar. Çalışanlar olmaksızın bir örgütün oluşması veya yeni bir yönetim modelinin uygulanması mümkün değildir. Çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda birleşmeleri örgüt için hayati önem taşır. Çalışanlar bireysel amaçlarına örgüt aracılığıyla ulaşır. Örgüt de kendi amaçlarına

¹⁶⁶ Haldun Ersen, “**Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**”, s.61

çalışanları ile ulaşabileceğini bilmelidir. Böyle bir yaklaşımla hem bireysel hem de örgütsel amaçlar gerçekleştirilmiş olur.

Zaten insanlar bir sosyal çevreden diğerine geçme ve belirli bir çevreyi kendi amaçlarına uydurabilme yeteneğine sahiptirler. Ancak insanların çevrelerinde meydana gelen değişimlere kişinin alışkanlıkları ve yaşam biçimi de yön verebilmektedir. Bu yüzden örgütler, çalışanlarının bu alışkanlıklarını ve yaşam biçimlerini çok iyi analiz edip amaçlarını ve hedeflerini çalışanlarına en iyi şekilde aktarmalıdır. Eğer bu aktarım süreci planlı ve amaca uygun olursa çalışanların toplam kaliteye olan inançlarının artması yanında Örgüt tarafından kendilerine değer verildiği hissi de artabilecektir. Bu bağlamda, başarılı olmak için ortak amaç birliği ve toplam kalite felsefesinin aktarım biçimi ve süreci oldukça önem taşımaktadır.

Toplam Kalite İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Özellikleri:

- Bilgi ve beceriyi işe tatbik etmek
- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dâhil etmek
- Yeni fikir, düşünce, kavram, yöntem ve teknik üretmek
- Düşünce yapısında köklü değişiklik yapmak
- Takım çalışmasını örgüte yerleştirmek
- Çalışanların yaptıkları işe sahip olmalarını sağlamak
- Örgüt yapısını basitleştirmek ve yalın hale getirmek
- Örgüt kültürü yaratmak
- Davranışları değiştirmek
- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamak
- İş görme usul ve standartlarını sürekli tatbik ve gerektiğinde revize etmek
- İç ve dış müşteri mutluluğunu azami kılacak çalışanları istihdam etmek.

1.2.7. TKY Sürecinde İKY nin Kuruluşlar İçin Yeri ve Önemi

Organizasyonda kalite, sadece kalite yürütme kurulu, çalışma grupları veya rehberlerin değil, tüm seviyedeki işgörenlerin öncelikli ve sürekli işidir¹⁶⁷. Kalite sağlamanın ve nihai müşteriyi memnun etmenin yolu, işgörenleri memnun etmekten geçmektedir. İşgörenlerin tatmininde insan kaynakları yönetimi önem kazanmaktadır. TKY'ni gerçekleştirmek için birey kalitesinin artırılması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi öncelikle üst yönetim ve kalite yürütme kuruluyla koordineli, çalışarak tüm kalite yönetimi faaliyetlerinde etkin olmalıdır. Kalite anlayışının işgörelere benimsetilmesi yanında yönetim ve işgörelere diyalogun kurulmasına azami önem vermelidir.

Başarılı bir TKY sürecinin temelinde başarılı insan kaynakları yönetimi yatmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi rutin işlevleri (işe alma, ücretlendirme vb) dışında TKY hedef ve stratejilerinin belirlenmesi, bunların işgörelere duyurulması ve benimsetilmesi için çeşitli strateji ve metotlar uygulamalıdır.

Ayrıca birey kalitesinin geliştirilmesi insan kaynakları yönetiminin TKY açısından en önemli noktalarından biridir. İnsan kaynakları yönetimi birey kalitesinin artırılması için eğitim sürecine büyük önem vermeli, personel yönlendirme ve yerleştirme, iş başında geliştirme, çalışanların bilgilerini tazeleme, bilgi yenileme programları düzenlemelidir. Bunların yanında tüm işgörelere TKY tanıtıcı, destekleyici eğitim programları düzenlemeli ve TKY sürecine kesintisiz, tam destek vermelidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, TKY'nin başarısı için anahtar rol üstlenirken, işgörelere motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, rotasyon, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü geliştiren ve ön planda tutan sistemleri uygulamalıdır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin, TKYnin başarısında direkt etkide bulunabileceği alanlardan biri de, işgörelere örgüte bağlılık, Toplam kalite yönetimi kültürünü benimsemeleri ve iş doyumunu konusunda çalışmasıdır. İşgörelere arzu edilen performansları yakalayabilmeleri ve daha iyi sonuçlar verebilmeleri için

¹⁶⁷ Özlem Aktaş, a.g.e. , s. 167.

motivasyonu ve toplam kalite yönetimi'ne gereken desteği sağlamalıdır. İşgörenleri daha kaliteli üretmeyi motive edecek yaklaşımları hayata geçirmelidir. TKY, çalışanların motivasyonunu arttırmak ve kapasitelerini tamamen yaptıkları işe yoğunlaştırabilmeleri için çalışma koşullarının, ergonomik koşullara uygun olmasını sağlamalıdır. Çalışanların işlerinden zevk almalarını sağlanması, daha fazla mücadele isteyen, yaratıcılık ve tanınmaya fırsat tanıyan işlerin yaratılması TKY'nin geleceği için oldukça önem taşımaktadır. Bu açıdan TKY, iş zenginleştirme programlarına öncelik tanınmalı, işgörenlerin yaratıcılıklarını gösterebilecekleri esnek çalışma süreçleri geliştirmelidir.

TKY'nin belkemiğini oluşturan grup çalışmalarının yapılması, başarılı grupların tanıtılması ve ödüllendirilmesi TKY'nin TKY'ne yapacağı önemli katkılardandır. Yine TKY, iletişim kanallarının güçlenmesini ve sağlıklı işlenmesini sağlamalıdır. Çünkü iyi bir iletişim, uyumlu bir yapının kötü bir iletişim ise çatışma içindeki sosyal bir yapının temelidir. Etkili bir TKY organizasyonu, yetenekli, yetkili, tatmin olmuş ve işine kendini adanmış çalışanlarla mümkündür. Bir organizasyonu, kaliteyi güvence altına alacak dinamik ve uyumlu davranacak bir ekibe dönüştürmek insan kaynakları yönetiminin temel görevidir.

1.2.8. Toplam Kalite İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Toplam kalite yönetimi süreci içinde İnsan Kaynakları yönetiminin en temel amacı toplam kalite yönetimi'nin başarısının sağlanabilmesi için insan kaynağının en verimli şekilde kullanılması, verimliliğinin artırılması, niteliklerinin geliştirilmesidir¹⁶⁸. Bu temel amaç yanında hataları ve zayıf yönleri sıfırlayarak ortadan kaldırmaya yönelik bir takım amaçları vardır¹⁶⁹.

İnsan kaynakları yönetimi şunları sıfırlamayı amaçlar:

- Maddi hataları sıfırlamayı
- İnsan hatalarını sıfırlamayı
- Kayıp ve israf edilen zamanı sıfırlamayı

¹⁶⁸ Özlem Aktaş, **a.g.e.**, s. 174.

¹⁶⁹ Haldun Ersen, “**Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**”, s. 59.

- Müşteri şikâyetlerini sıfırlamayı
- İstenmeyen insan davranışlarını sıfırlamayı
- Kaybedilen müşteri sayısını sıfırlamayı
- Zarar ve ziyanı sıfırlamayı
- Sağlıklı olmayan çalışma koşullarını sıfırlamayı amaçlamaktadır.

1.2.9. Toplam Kalite Hedefine Ulaşmada İKY'ne Düşen Görevler

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi paralelinde bu işi üstlenen insan kaynakları ve kalite yöneticilerinden beklenen roller ve istenen yeterlilikler de her geçen gün gelişmektedir¹⁷⁰. İnsan kaynakları ve kalite profesyonellerinin değişen rolleri ve yeterlilikleri şunlardır:

- Uzmanlık rolü
- Liderlik rolü
- İşlevsel rol
- Uygulayıcı rol

İnsan kaynakları ve kalite yöneticilerinin sahip olması gereken davranışsal yeterlilikler ise;

- Vizyon sahibi ve stratejist olabilendir
- Liderlik ve ileriye dönük projeksiyonlar yapabilendir
- Objektif olabilendir
- Kendini sürekli geliştirebilendir
- Uyumlu olmaya çalışan ve insan ayırmayandır
- Alçakgönüllü ve sade olabilendir
- Örnek ve adil olmaya çalışandır
- Kendi çıkarlarını kurumun çıkarları doğrultusunda sağlayandır
- Ahlaki ve moral değeri yüksek olandır
- Analitik düşünebilendir
- İnsanlarla sağlıklı iletişim kurabilendir

¹⁷⁰ Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 125

- Duygusal zekâsını kullanabilendir.
- Sorgulama ve analiz kabiliyetine sahip olabildir.

Toplam kalite ile insan kaynakları yönetimini iki ayrı yönetim tarzı olarak görmemiz imkânsız hale gelmektedir¹⁷¹. Çünkü üretilen her mal veya hizmetin içinde örgütte çalışanların katkısı bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, toplam kaliteyi tamamlayıcı bir unsur olduğu düşünülmektedir. Bu durumda üst yönetimin insan kaynakları yönetiminden beklentileri vardır.

Yöneticiler tarafından insan kaynakları ve kalite yönetiminden beklenen işleri şu şekilde sıralamak mümkündür¹⁷².

- Yeni bir kurum kültürü yaratılmasını sağlamak
- Çalışanları kalite konusunda bilgilendirmek
- İnsan kaynakları yönetimi sistemlerini kurmak
- Çalışanları ortak amaç ve hedeflere yönlendirmek
- Verimlilik artışını sağlamak
- Kurum içi iletişimi etkin hale getirmek
- Sistemleri kurarak disiplin sağlamak
- Çalışanların görüş ve düşüncelerinden maksimum faydalanılmasını sağlamak
- Çalışanların kurumsal çıkarlar ve beklentiler doğrultusunda geliştirilmesini sağlamak
- Çalışanların yaptıkları işe sahip olmalarını sağlamak
- Organizasyon yapısını basitleştirerek yalın hale getirmek
- İş görme usul ve standartlarını sürekli tatbik etmek ve gerektiğinde revizyonlarını yapabilmek
- Yeni görüşler, düşünce, kavram ve teknik üretebilecek altyapıyı hazırlamak
- Kurumdaki tüm çalışanları sisteme dahil edebilmek
- Bilgi ve yeterlilikleri işe tatbik edebilmek

¹⁷¹ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, s. 58.

¹⁷² Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, s. 127

- İ ve dış mőřteri mutluluğunu artırabilecek çalışanların istihdam edilmesini sağlamak

İKİNCİ BÖLÜM

ELEKTRONİK ORTAMDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

2.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

Günümüz iş örgütleri küresel ekonomi ve sürekli değişen rekabet koşullarında doğru bilgiye en kolay şekilde ulaşarak daha hızlı karar vermenin ve yeniliklere uyum sağlamanın yollarını aramaktadırlar¹⁷³. Bilgi ekonomisinde yeni teknolojilerin gelişimi ile birlikte iş örgütleri bu tür ihtiyaçlarını bilişim teknolojileri ile giderecek seviyeye ulaşmışlardır. Bilgisayarların iş yaşamında yaygın olarak kullanılması ve internet teknolojisindeki hızlı gelişmeler İnsan Kaynakları Yönetimi'ni de etkilemiş ve gelinen son nokta “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY)” olmuştur. Artık dünyadaki birçok iş örgütü insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak ve işlemek için elektronik insan kaynakları sistemlerini kullanmaktadır.

Küresel rekabet ortamı iş örgütlerini bir bütün olarak bünyelerinde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin entegre olduğu birer sistemler haline gelmeye zorlamaktadır. Günümüzde hayatın her alanında elektronik kelimesini temsil eden “e” harfinin yavaş yavaş tüm kelimelerin önüne geldiğine şahit olmaktayız. Son zamanlarda İnsan Kaynakları anlayış ile uygulamaları da bu popüler gelişimden payını almış ve “e-İKY” olarak tanımlanan yeni bir alan doğmuştur. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramından anlaşılması gerekeni kısaca ortaya koymak gerekirse; “e-İKY, insan kaynakları departmanının fonksiyonlarını yerine getirebilmek için bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanması” olarak tanımlayabiliriz.

Global rekabet ortamı, işletmeleri bütünsel anlamda yani bütün departmanlarının bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin entegre olduğu bir sisteme zorlamaktadır¹⁷⁴. “ e olmak ya da olmamak” felsefesi temel slogan haline gelmiş ve rekabette belirleyici unsur olmuştur. E-insan kaynakları kavramının ortaya çıkışıyla birlikte gündeme gelen tartışmalar arasında en dikkat çekici olanı teknolojik gelişmelerin “insan” unsurunu tehdit edip etmediğidir. Bu soruya verilecek yanıt hem evet hem hayır olabilmektedir. Evet, çünkü e-insan kaynakları, işletme çalışanların gereksinimlerini kurumsal elektronik bir ağ ortamı yani intranet üzerinden erişimle

¹⁷³ Serdar Öge, **Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-Hrm)’nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (Hris)’nin Önemi Ve Temel Kullanım Alanları**, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir: 2004, s. 110

¹⁷⁴ Murat Erdal, **e-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1.b, Temmuz 2004, s. 112.

birlikte karşılayabilme şansını ortaya koyduğundan ara kademelerde çalışanları ve insan kaynakları personel sayısını azaltmaktadır. Hayır, çünkü e-insan kaynakları anlayışı insan kaynakları departmanı içindeki günlük iş süreçlerinde ortaya çıkan rutin faaliyetleri elimine ederek vakit kazandırmakta ve böylelikle bölüm çalışanlarının izlemeleri gereken plan ve stratejilere odaklanmalarına destek olmaktadır.

E-insan kaynakları, insan kaynakları yönetimindeki “insan” unsurunu güçlendirmekte, çalışanlara kendi kariyerlerini planlama konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. Yeteneklerini geliştirmekte ihtiyaç duydukları araçları sağlayarak, kişisel gelişim, bilgi ve becerileri doğrultusunda ilerlemelerine yol göstermektedir. Bu yeni paradigma, klasik anlayıştaki işletme bölüm faaliyetlerinin merkezîyetçilikten kurtarılmasına yardım etmekte, çalışanlar ve yöneticilerin şirket hedef ve amaçları doğrultusunda ortak hareket etmelerinde büyük katkı sağlamaktadır.

2.2. Teknoloji, İnternet ve Bilişim Teknolojilerindeki İlerlemeler

Teknoloji; terim olarak iş görme sürecinde araçlar, aygıtlara bağımlı olarak girdileri çıktılara dönüştüren ya da bu oluşumda etkili olan karmaşık mekanizma demektir¹⁷⁵. Bilişim teknolojileri ise genel olarak bilgi kaynaklarına erişmek, paylaşmak ve kullanmak için elektronik araçlardan yararlanmayı mümkün kılan uygulamaların tümünü içeren bir sistemin bütününe kapsamakta olup, sistem, araç ve aygıtlardan oluşan bir donanım ile bu donanımda kullanılmak üzere özel olarak geliştirilmiş yazılımlar, programlar ve bu iki temel unsur aracılığıyla bilginin erişimi, kullanımı ve paylaşılmasını içeren bir kavramı ifade etmektedir.

Günümüzde İKY alanında yeni teknolojiler içinde internet, kullanıcı-sunucu sistemleri, bağlantılı veritabanları, görüntüleme, intranet, özel yazılım programlarının geliştirilmesi de yer almaktadır¹⁷⁶. Bu teknolojiler, bilgiye ulaşmayı kolaylaştırıp, iletişimi güçlendirerek, hangi İK işlemlerinin ve bilgilerinin toplanabileceğine karar verme ile beraber işlem hızını geliştirerek, maliyetleri azaltarak, işe alma, eğitim ve

¹⁷⁵ Mehmet Yahyagil, **Kobilerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları**, İstanbul: İTO Yayınları, Şubat 2001, s. 6.

¹⁷⁶ Murat Topaloğlu, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Elektronik Uygulamalar**, Marmara Üniversitesi, S.B.E. Yüksek lisans Tezi, İstanbul: 2004, s.26.

performans yönetimi gibi İK fonksiyonlarını yönetmeyi kolaylaştırarak etkinliği arttırmaktadır.

Teknoloji, idari verimliliğini artırarak İK'nın daha az eleman ile kuruluş için daha fazla katma değer yaratabilmesini sağlar¹⁷⁷. Elektronik İK sistemlerinin hızlı gelişimi çalışanların ve yöneticilerin daha fazla bilgiyi daha kullanılabilir formatlarda elde edebilmelerine ve bunu doğrudan kuruluşun yararına kullanabilmelerine olanak vermektedir. Geleneksel işlemlerde İK, aracısızlaşmaktadır. Ancak teknolojinin, İKY'yi yalnızca ofis işlerini otomasyona bağlamanın ötesinde de etkileyeceği açıktır.

e-İK bir dönüşüm projesidir ve bunun mutlaka kurum kültürü ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir¹⁷⁸. Böyle bir dönüşüm sürecinde İK departmanlarına büyük rol düşmektedir. Her şeyden önce tüm İK süreçlerini gözden geçirip, e-İK'nın etkin olarak uygulanabileceği bir çalışma ortamının oluşturulmasına ve e-çalışanın yaratılmasına yönelik projeleri tasarlamak, planlamak ve uygulamak gerekecektir. Diğer bir deyişle bu tür bir dönüşüm projesinin liderliğine soyunmak, İK departmanlarının üzerine düşmektedir. Bunun için de İK departmanlarının, bu yeni çalışma ortamını hazırlamaya, kendilerinden başlamaları gerekmektedir.

e-İK'nın etkin olabileceği bir çalışma ortamının yaratılması, hem mesleki, hem de bilişim teknolojileri konusunda yetkin İK profesyonellerine ihtiyaç göstermektedir. Kuşkusuz, bilişim teknolojisindeki yetkinlik uzmanlık düzeyinde olmayacaktır, ancak en azından süreçleri elektronik ortama aktaracak uzmanlara yardımcı olacak, bu süreçleri etkin bir şekilde kullanabilecek ve diğer çalışanlara destek sağlayabilecek düzeyde olması gerekecektir. Diğer yandan dönüşümün liderliği, sürekli öğrenme/kendini geliştirme, stratejik düşünebilme, iletişim becerileri, farklı kültürlerde çalışabilme gibi pek çok davranışsal yetkinliğin e-İK profesyoneline bulunmasını gerektirecektir.

İK departmanında ve fonksiyonlarında bilgi teknolojilerinin kullanımı, elektronik posta, İnternet, İntranet ve yazılım programları gibi teknolojilerinin ortaya

¹⁷⁷ Mark L. Lengnick ve Cynthia A. Lengnick, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dışbank Kitapları, 1.b. 2004., s. 42.

¹⁷⁸ Mehmet Cemil Özden, "e-İK: Teknoloji mi? Kültür mü?", http://www.mcozden.com/ikf10_eiktk.htm

çıkması ile daha da yaygınlaşmıştır¹⁷⁹. İnsan kaynakları yönetimi bilgi teknolojileri sayesinde, İK fonksiyonlarında birleşme sağlanmakta ve böylece İK departmanındaki tüm birimlerin aynı tür bilgilere girişleri ve bu bilgilerde yapacakları değişiklikler için, esnek bir ortam yaratılmış olmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi teknolojilerinin de işletme ve İKY bilgi sistemi içinde büyük bir önemi olduğu düşünüldüğünde, kullanılmasındaki genel yararlar şöyle sıralanabilir:

- İşgörenlerin, kendi eğitim ve sosyal hakları ile ilgili kayıtları kontrol edebilmeleri (bilgiye self servis ulaşımın geliştirilmesi),
- İK ofislerinde bürokratik işlemlerin azaltılması,
- İK departmanının işlerinin kolay ve elverişli duruma getirilmesi,
- İşgörenlerin ve yöneticilerin istedikleri zaman bilgiye ulaşmalarına izin veren bilgi- tabanlı karar destek teknolojilerinin oluşturulması,
- Bilgi almak ve göndermek için kullanılan iletişim kanallarının işgörenlerin ve yöneticilerin tercihlerini dikkate alarak seçilmesi,
- İşgörenlerin işlerini daha yakından takip etmeleri,
- Portallarla bilgisayarların dış birimlere bağlanması,
- İK departmanına veya çağrı merkezlerine işgörenlerce yapılan aramaların azaltılması,
- Elektronik ortamda tutulan kayıtlar (sosyal yardım kayıtları, izin işlemleri, eğitim bilgileri.. gibi) arasında daha hızlı tarama yapılabilmesi,
- Pahalı ve edinilmesi uzun zaman alan katalog ve kullanma kılavuzlarının elektronik ortamda yaratılması ve bunlara bu yoldan ulaşılması,
- Emeklilik planlarını elektronik yayınlayarak işgörenlerin geleceklerini istedikleri biçimde şekillendirmeleri,
- Elektronik öğrenmeyle (e-Learning) herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde eğitimin yapılabilmesi

¹⁷⁹ Murat Topaloğlu, a.g.e., s. 13.

Kısaca; İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Teknolojilerinin kullanımıyla; iş- işlem hızının ve verimliliğin artması, zaman-para ve insangücü açısından maliyetlerin düşmesini mümkün kılacak birçok yararlar elde edilebilmektedir.

2.2.1. İnternet – İtranet – Ekstranet

İnternet başlangıçtaki temel amacı olan haberleşmeyi sağlamanın dışında yazılı, sözlü, görüntülü sesli her türlü iletişimi sağlamanın yanı sıra her türlü bilginin üretilmesini ve paylaşılmasını mümkün kılmış ve matbaanın icadından bu yana en önemli icat olmuştur¹⁸⁰. Kullanımı her geçen gün artmakta olup, ticari faaliyetlerin yanında tüm ekonomik ve ekonomi dışı kesimlerin kullandığı bir araç olmaktadır.

Elektronik posta yoluyla haberleşme bilginin transferi ve paylaşılması, alışveriş, sohbet, program transferi, bankacılık işlemleri, elektronik ticaret, faturaların ödenmesi, ürün siparişi verilebilmesi internetin sağladığı kolaylıklardan bazılarıdır.

İnternet: intranet ve extranet olarak iki alt başlıkta incelenebilir, internetin bireyler ve ülkeler arasında kullanımının artmasıyla birlikte sadece organizasyonlara özgü bir internet üzerinde çalışmalar yapılmış ve internet teknolojisinin organizasyon içinde kullanılmasını sağlayan intranet ortaya çıkmıştır.

2.2.2. İtranet ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İtranet, bir işletmede, birçok departman veya bölümler arasında kullanılan; sadece işletme çalışanlarına açık olan, içeriye dönük internet ortamı olarak da tanımlanabilen, yerel bilgisayar ağıdır¹⁸¹. İtranet, İnternet'ten farklı olarak, sadece o iletmeye özgü bir iç bilgi sistemidir.

İşletme içi bir ağ yapısı olan intranet, TCP/IP, http vb. internet iletişim protokolleri ve web araçları (örneğin HTML, Java programlama dilleri) gibi bilgi sistem ve teknolojilerine dayanan bir "iç bilgi sistemi"dir¹⁸². Şekilden de

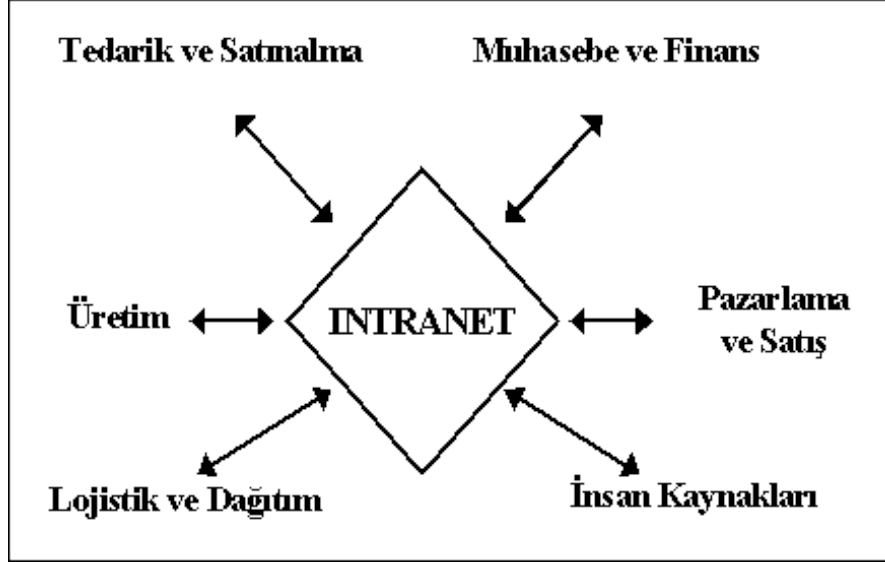
¹⁸⁰ Mehmet Yahyagil, **a.g.e.**, s. 11.

¹⁸¹ Murat Topaloğlu, **a.g.e.**, s. 43.

¹⁸² Murat Erdal, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=158

görülebileceği üzere, İtranet, şirket içi bilgi akışının diğer bir deyişle bilgi alış-veriş sisteminin kalbi olarak düşünülmektedir.

Şekil 6. İtranet ve İşletme İçi Bölümler Arası Etkileşim



Kaynak: <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=974>

İtranet, kurum içi bilgisayar ağ teknolojisine (Yerel Alan Ağı - LAN veya Geniş Alan Ağı - WAN benzeri) ihtiyaç göstermektedir. Bu özelliği ile intranet kavramını bir çeşit kurum içi “dijital (sayısal) sinir sistemi”ne benzetmek mümkündür. Dijital sinir sistemi yani intranet, şekilden de görüleceği üzere departmanlar arası iletişimin artırılması varsa engellerin ortadan kaldırılması ve entegrasyonun sağlanmasında hayati rol oynamaktadır. Elektronik ağlar işletme fonksiyonlarında değer yaratımında büyük yarar sağlamaktadır. Muhasebe, finans, pazarlama, üretim ve insan kaynakları gibi temel işletme bölümleri arasındaki iş süreçlerinin etkin ve verimli çalışması, zamanın etkin kullanımı, bürokrasinin azaltılması, daha az hiyerarşik yapının sağlanması, maliyet tasarrufu gibi birçok konuda sayısız fayda üretmektedir.

İtranet uygulaması geliştirmiş olan işletmeler, farklı yapıdaki bilgi türlerini farklı seviyelerdeki bölüm ve kullanıcılara ulaştıran insan kaynakları;

- İç müşterilere etkin hizmet götürülmesi,
- Çalışanların verimin artırılması, rutin işlemlerin azaltılması,

- Maliyetlerde tasarruf sağlanması,
- Tüm işlemlerde kâğıt-evrak uygulamalarından elektronik uygulamalara geçilmesi,
- Çalışanların işletmeyle etkileşimde bulunabilecekleri açık bir ortam yaratılması vb. konularda etkinliklerini artırmak zorundadır.

İKY’de İtranet, işletme içerisindeki uygulamalara katkıda bulunmakta, şirket içi iletişimi arttırmakta aynı zamanda, dış servis sağlayıcı ve tarayıcı ile dış çevrenin de İtranet’te yer alan İK bilgilerine (işe alımlar, ücret vb.) ulaşmasını sağlayabilmektedir¹⁸³. İtranet sayesinde verilere anında ulaşabilmek işletme ve İK departmanı içinde iletişimi, etkinliği ve verimliliği geliştirmektedir. İKY İtranet uygulamaları, İK departmanının 1 günde 24 saat, 1 yılda 365 gün işgörenlerine açık olmasına ve duyuruların ulaşmasına imkân vermektedir. Örneğin, bir şirkette, açık bir pozisyon için eleman arandığında, öncelikle İtranet sistemi üzerinden duyuru yapılarak iç kaynaklardan işgören sağlanma yoluna gidilmektedir. Bu da eleman temin maliyetlerinde tasarruf imkânı vermektedir.

İtranet uygulaması olan işletmelerde rutin olarak gerçekleştirilen birçok İK faaliyeti ve işleri, İtranet sayesinde bilgisayar ortamında yürütülmektedir. İtranet uygulamaları İK ile ilgili bilgileri kullanıcılar için on-line ulaşılabilir hale getirmektedir. Bu, aynı zamanda, çeşitli kitapçıkların ve yazışmaların kullanım, basılma, dağıtılma maliyetlerini de düşürmektedir. Sadece bir tek veri tabanının bulunması, bilgilerin kolayca düzenlenebilmesi ve güncelleştirilebilmesini sağlayarak, güncelliğini yitirmiş İK bilgilerinin kullanımdan kaldırılmasını kolaylaştırmaktadır.

İtranet’in başlıca yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletme içi İK politikalarını, prosedürlerini ve diğer yazılı kuralları devamlı güncelleştirmede ideal bir platformdur.
- Herhangi bir zamanda, herhangi bir yerden bilgi sağlayabilen güçlü ve ucuz bir iletişim sistemidir.

¹⁸³ Murat Topaloğlu, a.g.e., s. 46.

- İtranet teknolojisi, “geniş alan ağları’nda da” kullanılabilir. Böylelikle, işletme ağı dışından kullanıcı kodu ve şifresi girilerek intranet’e ulaşmak mümkün olmaktadır.
- Daha önceden oluşturulmuş internet sunucuları kullanıldığından, işletme donanımlarında ek harcamalara ihtiyaç duyulmamaktadır.
- İşgörenlerin, buldukları yerden, uzaktaki yazıcılarına, elektronik posta mesajlarına, faks makinelerine ve video-konferans sistemlerine direkt olarak İtranet’ten bilgi göndermesi mümkündür.

Özellikle, İKY’deki İtranet uygulamaları İK bilgilerini kullanmada kolaylık ve hız sağlayan dinamik bir yöntemdir. En önemli yararı, işgörenlerin, İK’yla bağlantılı çeşitli konulardaki bilgileri, İK departmanına başvurmadan elde etmeleridir.

2.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Gelişim Aşamaları

Bilgi ile teknolojinin ön plana geçtiği yeni yapıda İnsan Kaynakları Yönetimi de kendi elektronik uygulamalarını sırasıyla bazı aşamalardan geçirecek geliştirmiştir¹⁸⁴. Bu aşamalar;

- Bilgi Yayımı
- Veri Tabanı Oluşturma
- Temel İnsan Kaynakları İşlemleri
- Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri
- Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleridir

2.3.1. Bilgi Yayımı

Bilgi yayımı ya da daha genel bir deyişle şirket içi bilgi paylaşımı olarak ta nitelendirilebilen bu aşama elektronik insan kaynakları gelişiminin ilk basamağıdır¹⁸⁵. Bu aşamadaki uygulamalar, genel işletme bilgilerinin kurum içi çalışanlara

¹⁸⁴ Serdar Öge, a.g.e., s. 110

¹⁸⁵ Murat Erdal, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=158

aktarımıdır ve temelde tek yönlü iletişimi kapsamaktadır. Bu kategoride yer alan ve en çok bilinen uygulamalar; şirket politika ve prosedürleri, firma tarihçesi, duyuru ve bültenler, şirket haberleri, organizasyon şeması, görev ve sorumluluklar, faaliyet alanları, çalışanlar listesi ve iletişim rehberidir. Bu uygulamalar, şirketle ilgili bilgilerin, baskı ve dağıtım masrafı olmadan işgörelere günü gününe ulaştırılması imkânını sağlamaktadır¹⁸⁶.

2.3.2. Veri Tabanının Oluşturulması

Çalışanlara ait bir veri tabanıdır¹⁸⁷. Personelin demografik bilgileri, çalışma program ve saatleri, çalıştığı bölümler, almış olduğu görev ve sorumluluklar, işe giriş tarihi, maaş artış ve primleri, sağlık kayıtları ve emeklilik durumu vb. bilgileri içermektedir.

2.3.3. Temel İnsan Kaynakları İşlemleri

Temel İnsan Kaynakları İşlemleri: İşletme içi dosya, evrak vb. belgelerin elektronik ortama taşınmasını ve çalışanlarla ilgili yaşanan değişimlerin tam zamanlı güncelleştirilmesini sağlayan uygulamalardır. Bu uygulamalar; kişisel bilgilerin yenilenmesi, yeni görev ve atamaların vb. değişikliklerin veri tabanına aktarımıdır.

2.3.4. Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri

Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri: Verilerin değerlendirilmesi, çalışanların görev ve sorumluluklarının analizi, iş süreçlerinin uyum ve dengesinin araştırılması, çeşitli kriter ve değişkenlere göre çok boyutlu (çıkıtlı) işlem ve uygulamaların bu kapsam içerisinde çok yönlü bölümlendirilmesidir.

2.3.5. Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri

Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri: İşletme içi ağ (intranet) tabanlı uygulamalarda, çalışanlar ve yöneticiler kendi insan kaynakları veri ve süreçlerini

¹⁸⁶ Murat Topaloğlu, a.g.e., s.18.

¹⁸⁷ Serdar Öge, a.g.e., s. 110

bilgisayar aracılığı ile yani kağıt işi ya da idari destek olmaksızın kullanma imkanına kavuşmaktadırlar. İşletme içi ağlar işletme dışı ağlarla (ekstranet, internet) bütünleştiğinde insan kaynakları yönetiminin kapsam ve derinliği artmaktadır. İşletme ve elektronik ağ (şebeke) uygulamalarından bahsedilirken genellikle;

1. Intranet: İşletme ve Çalışanlarla İlişkiler
2. Ekstranet: İşletme ve Tedarikçi-Dağıtımçı-Ortak İlişkileri
3. İnternet: İşletme ve Müşteri İlişkileri

şeklinde düşünülmektedir. İnsan kaynakları açısından bakıldığında, intranet işletme içi, internet ise işletme dışı yaklaşım ve uygulamalarda yeni boyutlar getirmektedir.

2.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (HRIS)

İşletmelerin değişik hiyerarşik kademelerinde bulunan yöneticiler, kararlarındaki belirsizlikleri azaltmak düşüncesiyle, daha fazla bilgi ihtiyacı içerisine girmişlerdir¹⁸⁸. İşletmeye akan bilgilerin önemli bir bölümünden gerektiği gibi yararlanılamaması, bilgilerin akışının sistematize edilmesi konusunu gündeme getirmiştir. Buradan hareketle işletmeler, bilgi gereksinmelerini karşılayabilecek, zamanında, anlamlı ve kullanılabilir bilgiler üretebilecek nitelik ve nicelikte bilgi sistemleri geliştirmişlerdir. İnsan kaynakları yönetimi alanında, hızlı bir değişime uğrayan iç ve dış çevre koşullarında, bilgi sistemleri ve teknolojileri, hemen her faaliyette hızla benimsenmiş ve uygulanmaya başlanmıştır.

İnsan kaynakları sistemlerinden özel bir alt modül konumundaki ve özellikle de örgütün insan kaynağının yönetimi ihtiyacına direkt olarak yöneltilmiş olan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (HRIS) sayesinde günümüz örgütleri insan kaynaklarının operasyonel işlerine harcanan zamanın ve diğer masrafların çoğundan kurtulmuş olmaktadır¹⁸⁹. Sistem, istenilen bilgilere çok daha kolay ulaşılmasını ve bilgilerin düzenli olarak raporlanmasını sağlayarak hem örgüt yöneticilerinin hem de insan kaynakları uzmanlarının İK'nın stratejik konularına yoğunlaşabilmelerine imkan tanımaktadır. Bir örgütün insan kaynağını yönetme ihtiyacına cevap veren çok özel bir

¹⁸⁸ Murat Topaloğlu, a.g.e., s. 4.

¹⁸⁹ Serdar Öge, a.g.e., s. 117.

bilgi şekli olan İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi sürecindeki pek çok işlemin sanal ortamda gerçekleşmesine imkân yaratmaktadır.

Günümüzde insan kaynakları faaliyetlerinin iş örgütleri içerisindeki stratejik niteliğinin artması ve örgütün temel stratejileri üzerinde etkili olması insan kaynakları fonksiyonuna olan ilginin artmasına ve örgüt çalışanlarına dönük kararların daha rasyonel alınması gereğine neden olmuştur. Bu durum örgütlerin insan kaynakları ile ilgili bilgileri düzenli olarak tutmalarını, bilimsel yöntem ve teknikler ile işlemelerini gerektirmiştir. Yukarıda da ifade edildiği gibi bir iş örgütünün insan kaynağı yönetimi ihtiyacına direkt olarak yöneltilmiş bir özel bilgi sistemi şekli olan insan kaynakları bilgi sistemi, yeni gelişen ve geleceğe dönük bir çalışma alanıdır. İnsan kaynakları bilgi sistemi, yönetim bilgi sisteminin bir alt ögesi olarak karşımıza çıkmakta ve insan kaynakları ile ilgili kararların verilmesinde ilgili yöneticilere gerekli olan bilgileri sağlamaktadır.

2.4.1. İK Bilgi Sistemi Kavramı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi Sistemleri, fonksiyonel anlamda, İKY'nin çeşitli aşamalarında gereksinim duyulan bilgilerin elde edilmesi, işlenmesi ve ilgili kişilerin kullanımına sunulması amacıyla oluşturulmuş bir yapı olarak tanımlanabilmektedir¹⁹⁰. Bir başka açıdan, işgörenlerle ve işlerle ilgili bilgilerin düzenli bir biçimde toplanması, saklanması ve analiz edilerek çeşitli raporların elde edilmesi gibi işlevleri üstlenen sistemlerdir.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, “örgütün insan kaynakları hakkındaki bilginin elde edilmesi, depolanması, analiz edilmesi, düzeltilmesi ve dağıtılması için kullanılan bireyler, süreçler, şekiller ile veriden oluşan bütüne” denir¹⁹¹. Bu yüzden sistem sadece bilgisayar donanım ile yazılımından –bu elementler etkin bir sistem için kritik önemde olsalar dahi- ibaret olmayıp çok daha fazlasını ifade eder. Bu süreçte yoğun olarak bilgisayarlardan faydalanılmakta, uygun yazılım ve donanım birimleri ile insan kaynaklarının etkin kullanımı önemli olmaktadır. Sistemin başlıca amacı, zamanlama

¹⁹⁰ Murat Topaloğlu, **a.g.e.**, s. 4.

¹⁹¹ Serdar Öge, **a.g.e.**, s. 111.

açısından uygun, tam ve doğru bilgiyi sağlamak ve insan kaynağına dönük kararlar verecek olan ilgililere faydalı bilgi sağlamaktır.

Kavram ile ilgili olarak daha kapsamlı bir tanım vermemiz gerekirse; “bir örgütün insan kaynakları fonksiyonunun etkin olarak işlemesine yardım etmek için örgütün insan kaynakları ile ilgili bireysel ve tüm insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili örgütsel verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel kararların verilmesine yardımcı olacak biçimde bilgi haline dönüştürülmesini sağlayan sistem” olarak ortaya koyabiliriz.

İKYSB’ de yoğun olarak bilgisayarlardan yararlanılmakta ve uygun yazılım-donanım birimlerinin seçimi ile bunların insan kaynakları yönetiminde etkin şekilde kullanımları amaçlanmaktadır¹⁹². İyi dizayn edilmiş ve dikkatli bir şekilde kullanılan sistem, İK departmanının verimliliğini de olumlu yönde etkilemektedir. Bilgisayar teknolojisinin kullanımının İK departmanına sağladığı bu yararın yanında, her bir İK fonksiyonu da teknolojik gelişim süreci içerisinde çeşitli avantajlar kazanmaktadır. İK kayıtlarının bilgisayar ortamına geçirilmesinin sağladığı yararlar arasında; veri geçerliliğini ve işlem hızını yükseltmek, daha kullanışlı, detaylı sonuçlar yaratmak ve verimliliği yükseltmek sayılabilir.

İnsan kaynakları departmanı, çalışanlar ile ilgili bilgilerin depolandığı bir veri tabanı oluşturarak ilgililerin bilgi ihtiyaçlarını giderecek şekilde verileri buraya depolayabilir.

Bir insan kaynakları bilgi sisteminin, insan kaynakları yöneticisinin şu sorularına yanıt verebilir nitelikte olması gerekir¹⁹³;

- Örgüt içerisindeki her bir işin görev ile sorumlulukları nelerdir?
- Her bir çalışanın sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri nelerdir?
- Örgütün gelecekteki insan kaynağı gereksinimi ne olacaktır?
- Örgütteki boş ya da boşalacak iş veya görevler için hangi kaynaklara başvurulacaktır?

¹⁹² Murat Topaloğlu, **a.g.e.**, s. 5.

¹⁹³ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.

- Örgütte izlenecek ücret politikası ne olmalıdır?
- Örgütte ne tür eğitim ve geliştirme programları planlanıp uygulanacaktır?
- Çalışanlar ve bir bütün olarak örgüt istenilen performansa ulaşabilmiş midir?
- Örgüt içi yükselme ve iş rotasyonu uygulamaları nasıl gerçekleştirilmelidir?

Bu sorulara örgütün özellikleri ve mevcut koşullar doğrultusunda daha başka yeni soruların eklenmesi de mümkündür. Bu ve benzeri nitelikteki sorulara ilişkin gerekli olan cevap niteliğindeki bilgilerin insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilmesi ilgili yöneticilerin zamanında ve tutarlı kararlar vermesine olanak sağlayacaktır.

İnsan kaynaklarına dönük karar süreçlerinde başarılı olunabilmesi için kapsamlı bilgiye ihtiyaç duyulacağından bir insan kaynakları veri tabanı için gereksinim duyulan bilgi tiplerini şu başlıklar altında toplayabiliriz¹⁹⁴;

- Özlük Bilgileri: Ad-soyadı, doğum tarihi, sicil numarası....
- Personel Temin Sürecine İlişkin Bilgiler: Kullanılan başvuru tekniği, görüşme tarihi, işe alma nedenleri...
- İş Deneyimine İlişkin Bilgiler: İş bilgisi ve yeteneği, önceki iş deneyimleri...
- Eğitim Bilgileri: Eğitim düzeyi...
- Ücret Bilgileri: Mevcut ücretin tutarı, tipi, özel kesintiler....
- Performans Değerleme Bilgileri: Değerleme puanları, raporları, disiplin notları, ödüller...
- Çalışma Süresine İlişkin Bilgiler: İşe başlama tarihi, işten ayrılma tarihi...
- Çalışanların Tutumlarına İlişkin Bilgiler: İşe karşı tutumları, devamsızlıkları...
- Sendika Bilgileri: Üyelik bilgileri...
- İletişim Bilgileri: Ev adres ve telefonu, acil durumlarda iletişim kurulabilecek kişiler...

¹⁹⁴ Serdar Öge, a.g.e., s. 112.

- Sağlık ve Kaza Bilgileri: Sağlık muayene kayıtları, yaralanma nedenleri ve kayıtları, kayıp iş zamanı...
- Açık iş ve pozisyon bilgileri: İşin unvanı, gerekleri, pozisyonu ve ücret düzeyi...
- İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler: İşe yönelik işgücü arzı, piyasa ücret düzeyi...
- Pozisyon ya da İş Bilgileri: İşin hiyerarşideki yeri, pozisyon kodu...
- İşin Çevresi İle İlgili Bilgiler: Benzer diğer işlerdeki ortalama ücret, çalışanların eğitim düzeyi, personel devir oranı, kaza sıklık oranı...
- İşten Ayrılma Bilgileri: İşten ayrılma tarihi, ayrılma nedenleri.

İşletme insan kaynakları yöneticileri veya uzmanları bu bilgilerden, çeşitli insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesinde farklı amaçlarla yararlanırlar¹⁹⁵. Örneğin, performans değerlendirme bilgilerinden ücretleme ile ilgili kararlarda faydalanılacağı gibi aynı zamanda bu bilgilerden eğitim açığının belirlenerek uygun geliştirme programlarının planlanmasında da yararlanılabilir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin sağladığı bilgilerin belirli bir takım niteliklere sahip olması önemlidir. Bunlar;

- Bilginin güncel ve istenilen zamanda ulaşılabilir olması,
- Bilginin doğru olması,
- Bilginin eksiksiz ve tam olması,
- Bilginin ilgili ve istenilen nitelikte olması,
- Bilginin anlaşılır olması.

Bu niteliklerden herhangi birisinin eksik olması halinde karar verme sürecinde bir takım sorunlar yaşanacaktır¹⁹⁶. Sistemden sorumlu olan yöneticinin hem teknik hem de insan kaynakları yönetimine ilişkin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması sistemin etkinliğini belirleyecektir. Bilgisayar teknolojisi ile insan kaynakları fonksiyonlarına ilişkin yeterli bilgiye sahip yönetici ile astlar hangi tün işlemler için hangi tür bilgilerin nasıl işlenebileceğini gerçekleştirebileceklerinden örgütteki insan

¹⁹⁵ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **a.g.e.**, s. 493

¹⁹⁶ Serdar Öge, **a.g.e.**, s. 113.

kaynakları bilgi sisteminin etkinliği arzulanan düzeye ulaşacaktır. Böylece herhangi bir insan kaynağı bilgi sisteminin özgül tabiatı örgütün ihtiyaçlarına bağlı olacaktır. Örneğin bazı örgütler işgücünün ırk ve cinsiyet karakteristiklerine, diğer bir kısmı ise iş kazaları ile işgünü kayıplarına dikkatlerini yoğunlaştırabilirler.

İnsan kaynaklarına ilişkin çok sayıda ve farklı nitelikte bilgiye ihtiyaç duyulması, ilgili bilgilerin toplanması, saklanması ve işlenmesi sürecinin bilgisayar ile yapılmasını gerektirmektedir. Örgütteki insan kaynakları bilgi sisteminin varlığı ile etkinliği özellikle stratejik nitelikli insan kaynakları fonksiyonlarını üstlenen günümüz insan kaynakları yöneticilerinin başarılarını belirleyecektir. Bu amaçla örgütte kurulacak olan söz konusu sistemin örgütün amaçları doğrultusunda tasarlanıp uygulamaya geçirilmesi gerekir. İşletmelerin bilgi ihtiyacını gidermek için işletmedeki bilgi akışının etkin ve verimli bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir¹⁹⁷. Bunun için de “Bilgi Sistemleri”nin kullanılması gerekir.

2.4.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kuruluş Aşamaları

İnsan kaynakları bilgi sisteminin örgüt düzeyinde kurulabilmesi için şu temel adımlar gerekli olacaktır¹⁹⁸;

2.4.2.1. Mevcut İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İncelenmesi

Yeni sistemin başarısında, işe öncelikle mevcut resmi ya da resmi olmayan eski sistemin durumunu incelemeye başlanmasının önemi büyük olacaktır. Yapılacak kapsamlı bir çalışma mevcut sistemin performansı hakkında gerekli olan bilgiyi sağlayacak ve sistem ile ilgili sorunlar tespit edilecektir.

2.4.2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Önceliklerinin Geliştirilmesi

¹⁹⁷ Murat Topaloğlu, **a.g.e.**, s. 8.

¹⁹⁸ Serdar Öge, **a.g.e.**, s. 113.

Bu aşamada insan kaynakları bilgi sisteminde yer alacak olan bilgilerin, insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesindeki önemine göre belirlenmesi ve ortaya konması söz konusudur. Bu belirleme çalışmasında, insan kaynakları departmanının örgüt içerisindeki konumu ile bilimsel karakterli uygulamaları benimsemiş oluşu da bilginin öncelik sıralamasını etkileyecektir.

2.4.2.3. Yeni İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Geliştirilmesi

Bu son aşamada örgütün hangi alan veya alanlarda bu sistemden faydalanacağı belirlenmeli ve sistem uygun yazılım-donanım ile bilgisayar ortamında kurulmalıdır. Örgütler kendilerine özgü bilgi sistemi kurabilecekleri gibi piyasadaki mevcut yazılım ürünlerini -Lotus 1-2-3, Excel, dBase III- satın alarak kullanabilirler.

Uygun yazılım programına dönük doğru tercih yapıldıktan sonra sıra donanım -bilgisayar sisteminin teknik özellikleri- tespitine gelir. Bu noktada özellikle bilgisayarın bellek kapasitesi, hızı v.b. özellikler dikkate alınarak en yararlı donanımın seçilmesi gerekir.

2.4.2.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Denetimi ve Güncelleştirilmesi

Sistem kullanılmaya başlandıktan sonra güncel bilginin zamanında ve doğru olarak sağlanıp sağlanmadığının denetimi yapılarak sistemin etkinliği ölçülmelidir. Bu noktada sistemin performansında sorunlar ile karşılaşan örgütlerin, bilgi ihtiyacındaki değişiklikler ile teknolojik gelişmeler doğrultusunda insan kaynakları bilgi sisteminde gerekli düzenlemeleri yapmaları ve güncelleştirmeleri gerekli olacaktır. Özellikle bilgisayar teknolojisinde meydana gelen hızlı gelişme ve değişimlere uygun olarak sistemin mutlaka zaman içerisinde sık sık gözden geçirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması şart olacaktır.

İnsan kaynakları yönetimine karar sürecinde destek sağlayacak olan insan kaynakları bilgi sisteminin tüm insan kaynakları işlevlerine dönük holistik bir yapıya sahip olması gerekir. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinden, insan kaynakları planlaması fonksiyonundan başlayarak ilişkili tüm fonksiyonlarda sistemin yeterliliği ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli ölçülerde yararlanmak mümkündür.

2.4.3. İK Bilgi Sisteminin Hedef ve Amaçları

İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanların yeteneklerini yönetimin ihtiyaçları ile uyumlaştırarak örgütsel esnekliği sağlamak,
- Örgütün tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek suretiyle bunlardan herkesin haberdar olmasını sağlamak,
- Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların karar süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamak,
- Çalışanlar tarafından kendilerine ait bilgilerin güncel tutulması ve bu sayede kişilerin kendi bilgilerinde gerçekleşen değişiklikler sonucunda sahip olabilecekleri hakların zamanında uygulamaya geçirilmesini sağlamak
- Çok uluslu şirketlerin farklı coğrafi bölgelerdeki birimlerinde aynı sistemi kullanarak çalışanlarını gerçek anlamda evrensel tarzda yönetmek,
- Boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yönetmek,
- Çalışanların sağlık durumlarını izleyip bu konu ile ilgili yöneysel kararları hızlıca almak,
- Çalışanların eğitimlerini iş tanımlarına ve personelin yetenek ve beceri gereksinimlerine planlamak ve bütçelemek.

Netice olarak sistemin başlıca amacını, insan kaynağına dönük kararlar verecek olan ilgili kişilere zamanlama açısından uygun, tam, doğru ve faydalı bilgi sağlamak şeklinde kısaca özetleyebiliriz.

2.4.4. İK Bilgi Sistemi Uygulamaları

İnsan kaynakları sistemi tarafından beslenen kurumsal portaller / intranet siteleri, çalışanlara kişisel bilgilerinin cevaplarını bulabilecekleri ve kariyer

gelişiminden, çalışma düzenine kadar genel konuları içeren bir ortam sunmaktadır¹⁹⁹. Yine insan kaynakları tabanlı intranet portallarında her çalışanın diğer çalışanlar hakkında bilgi edinebilmesi söz konusu olmaktadır. Bu sadece bir telefon rehberi niteliğinde ad, soyad, telefon numarası gibi limitli bir formattan da oluşabilir; bireylerin hobilerinden, resimlerine kadar paylaşmak istedikleri her türlü kişisel bilgiyi içeren web sitelerinden de...

2.4.4.1. Şirket Prosedürleri, Görev Tanımları, Organizasyon Şemaları

Güncellenmiş prosedür, organizasyon şeması, görev tanımları ve diğer bilgilerin tüm departmanlarca tam zamanlı olarak sağlanmasına imkan tanıyan bir uygulamadır.

2.4.4.2. Çalışan El Kitabı

Çalışan el kitabı uygulaması, personele yönelik rehber ve politikaların elektronik ortamda yayımlanmasıdır²⁰⁰. El kitaplarının basımı, güncelleştirilmesi ve dağıtım maliyeti açısından büyük tasarruf yaratmaktadır. Böylelikle işletme çalışanları en yeni politika ve güncellenmiş prosedürler hakkında hızlı bilgi elde edebilmektedirler.

2.4.4.3. Telefon Rehberi

Telefon rehberi, çalışanlara ait iletişim ve erişim bilgilerinin (telefon numarası, e-posta adresi, ünvan ve buldukları departman vb.) yer aldığı bir veritabanıdır. Elektronik ortamda yapılan araştırmalar geleneksel yöntemlere göre daha hızlı gerçekleşmektedir.

Online erişim bilgileri sık sık ve kolaylıkla güncellenebilmekte ve santral operatörlerinin telefon başında daha az vakit harcamalarına yardımcı olmaktadır.

2.4.4.4. Çalışan Anket ve Araştırmaları

¹⁹⁹ Yiğit Kulabaş, **E-İnsan Kaynakları**, Yöneticinin e-İş Rehberi, Şubat 2002, s. 4.

²⁰⁰ Murat Erdal, **a.g.e.**, s.84

İşletme içi mevcut durum ya da planlanan değişiklikler hakkında çalışanlardan geri besleme alınmasında e-posta ve/veya işletme içi web sitesinin kullanılmasıdır. Karar vermeye yardımcı yeni fikirler elde edilerek işletme için faydalı yeni çözüm yöntemleri üretilebilmekte, iş süreçleri iyileştirilebilmektedir.

2.4.4.5. Şirket Takvimi

Bu uygulamada yıl içerisindeki tatil ve özel günlerin belirtildiği elektronik bir takvim bulunmaktadır. Çalışanlar bu takvim bilgileri intranet üzerinde kolaylıkla bulabilmektedirler.

2.4.4.6. Emeklilik Planları

Çalışanlar, emeklilik hesap bilgilerini, yatırım seçeneklerini, emeklilik ikramiyesinin bugünkü ve gelecekteki tutarlarını online olarak inceleyebilmekte ve buna yönelik seçim yapabilmektedirler. Bu sistem, personelden gelen “emekliliğime ne kadar süre kaldı ?” , “emekli ikramiyemin tutarı nedir ?” vb. şeklindeki sık sorulan sorulara tekrar tekrar cevap vermelerini önleyerek diğer faaliyetler için vakit kazanmalarını sağlamaktadır.

2.4.4.7. Aday Taraması

İşletmenin personel seçiminde belirlemiş olduğu temel niteliklere sahip kişilerin özgeçmişleri yüzlerce aday özgeçmişleri arasından bilgisayar desteği ile otomatik bir biçimde analiz edilmektedir. Rutin işe alım süreçlerini hızlandırmaktadır.

2.4.4.8. Kurum İçi İş Seçenekleri

İşletme içi yeni iş fırsatları ve bu pozisyonlara yönelik eğitim programları ile kariyer gelişim bilgilerinin intranet web sitesi üzerinden açıklanmasıdır. Bilgi yayılımı intranet aracılığıyla, klasik kurum içi duyuru panoları vb. materyallere göre ilgili

kişilere daha hızlı ve daha etkin ulaşmaktadır. Bu uygulama, çalışanların işletme bünyesinde tutulması ile kurum içi büyüme ve ilerlemeye yardımcı olmaktadır.

2.4.4.9. Kurum Dışı Eleman Alımı

İşletme içi yeni iş fırsatları ve bu pozisyonlara yönelik eğitim programları ile kariyer gelişim bilgilerinin internet web sitesi üzerinden kamuoyuna duyurulmasıdır. Geniş aday seçeneklerinin ve onlara ait bilgilerinin açık bir şekilde bulunmasını sağlamakta, işe alım çevrim zamanı kısaltmaktadır.

2.4.4.10. Haber Bültenleri

Periyodik olarak yayınlanan haber bülteni uygulamaları şirketle ilgili haber ve duyuruların yer aldığı elektronik bir ortamdır. Bu ortamda şirket faaliyetleri, müşteriler, ortaklar ve çalışanlar vb. ilgili güncel bilgi ve magazin duyurularının da yer aldığı elektronik gazete ve dergilerdir.

2.4.4.11. Faydalı Bilgiler

Çalışanların işlerine yarayacak bilgilerin, yeniden gözden geçirilmesi, düzenlenmesi, sağlık ve değer planlarının online seçenekler üzerinden tercih edilmesidir. Çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere daha çabuk yanıt alabilmelerini sağlamaktadır. İnsan kaynakları bölümü işletme çalışanlarından gelen sık sorulan sorulara daha az zaman harcamaktadır. Çalışanlarla ilgili bilgi kayıtları gerekli programlarda daha çabuk ve daha az hata ile tutulmaktadır.

2.4.4.12. Çalışanlara Ait İlanlar

İşletme çalışanlarına ait reklâmların yer aldığı elektronik bir ortamdır. Böylelikle çalışanlar arasında topluluk bilinci ve takım ruhu yaratılmaktadır.

2.4.4.13. İnsan Kaynakları Sağlık ve Güvenliği

İş örgütleri sahip oldukları insan kaynaklarının sağlık ve güvenlikleri ile yakından ilgilenmek, tehlike doğuran risk unsurlarını en aza indirmek zorundadırlar²⁰¹. Örgütler, iş kayıplarına neden olan insan kaynakları sağlık ve güvenliği sorunlarına karşı çeşitli önlemlere başvururlar. Hangi önleyici yaklaşım benimsenip uygulamaya konulursa konulsun çalışanların sağlık ve güvenliklerine ilişkin düzenli kayıtların tutulması şart olacaktır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminde bu fonksiyon ile ilgili olarak şu tür bilgilerin yer alması söz konusu olacaktır;

- Kaza kayıtları,
- Yaralanma kayıtları ve dereceleri,
- Çalışanlara uygulanan sağlık kontrolleri,
- Yakalanılan hastalıklar ile nedenleri,
- Hastalık nedeni ile yapılan devamsızlıklar,
- İş veya görevin taşıdığı riskler ve alınacak önlemler.

Sistemin sağlayacağı bu ve benzeri bilgilerden hareket edilerek kaza eğilimi ve riski yüksek kişi ya da çalışma koşullarının, kaza veya yaralanma neticesinde ortaya çıkan zaman, teçhizat, tedavi ile yeni personel istihdamı ile ilgili maliyetlerin belirlenerek uygun mesleki sağlık ve güvenlik programlarının geliştirilmesinde ve yürürlüğe konulmasında ciddi adımlar atılabilecektir.

2.5. İKY'nden e-İKY'ne Geçiş

İKY alanındaki teknolojik değişimlerin temel amacı, İK departmanının daha verimli hale getirilmesidir²⁰². Son on yılda, işletmelerde yaşanan en belirgin değişiklikler, teknolojik alanda gerçekleşmiştir. Yaşanan bu teknolojik değişimler günümüzde görülmemiş bir hıza ulaşmıştır. En sık rastlanan teknolojik değişiklikler arasında; kullanılan araç-gereç, çalışma ve veri işlem yöntemleri sıralanabilir.

²⁰¹ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **a.g.e.**, s. 502.

²⁰² Murat Topaloğlu, **a.g.e.**, s. 34.

Teknolojik değişim süreci incelendiğinde, 1985’li yıllarda kişisel bilgisayarın kullanımının arttığı ve bilgisayarların tüm işgören düzeylerinde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Daha önce daktilo ya da bir oda büyüklüğünde bilgisayarlar ile yürütölen işlerin; terminallerin ve bilgisayarların masaüstü ortama çıkmasıyla, hız kazandığı izlenmektedir. 1985 ve sonrasında, yazılım endüstrisinde ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeyi takiben, 1990’lı yıllardan sonra internet’in bilgisayarların ayrılmaz bir parçası olduğu bir gerçektir. Böylece, kişisel bilgisayarların yanında, işletmeler elektronik dünyayı hem ticari hem de insan kaynakları yönetimi alanlarında kullanmaya başlamışlardır.

Bilgi teknolojileri uygulamalarına yer veren işletmelerde, insan kaynakları yönetimi maliyetlerinde büyük tasarruflar elde edilmekte, operasyonel işler azaltılarak ve veriler etkili bir şekilde yönlendirilerek gerekli yetkinliklerin geliştirilmesine çalışılmaktadır. Dijital ekonominin bir sonucu olarak, İK departmanı, işgörenlerin toplu bilgilerinin bulunduğu ve çeşitli sistemlerin geliştirildiği bir merkez haline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi bilgi teknolojisinde elektronik ortamdaki uygulamalarla, işgörenlerle ilgili bürokratik ve fazla sayıda olan yazışmalar en aza indirgenmekte, işletmenin temel sermayesi olan “insan kaynağı”nın işletme içinde iletişimi de arttırılmaktadır.

Teknolojik düzeyin yükselmesi, insan kaynaklarının daha yüksek niteliklerle donanımlı olmasını gerektirmektedir. Bilgi teknolojilerinin geniş çaplı kullanımı, çalışanların tutum, davranış ve çalışma usullerinde değişiklik yapmalarını zorunlu kılmıştır. Kimi işlerin ortadan kalkması ya da yeniden tanımlanması ve yeni bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesine paralel olarak, çalışanlarında değişen koşullara göre kendilerini uyarlamaları zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İleri bilgi teknolojileri kullanıldıkça, iş süreçlerinin bütün aşamalarını gözetebilecek özerk ve nitelikli insan kaynaklarına gereksinim artmaktadır.

İnsan kaynakları bölümü, bazı önemli alanlarda, web tabanlı çözümlere uyum sağlamak zorundadırlar²⁰³. İnsan kaynaklarıyla ilişkilendirilen birçok yönetim işlemi, artık teknolojiyle de ilgili hale gelmektedir. Teknoloji ilerledikçe, insan kaynaklarının geleneksel birçok işlemi, çalışanların sorularını cevaplandırmak ve çalışanların daha bağımsız hareket etmeleri sağlamak amacıyla, bu teknolojik uzmanlığa sahip firmalara outsource edilecektir. Ayrıca web tabanlı çözümler sayesinde birçok insan kaynakları uygulamaları, çok daha yenilik sağlayıcı olacaktır.

Geleneksel insan kaynakları anlayışından bilgisayar ve iletişim sistemleri ile donanmış yeni uygulamalara geçmek uzun dönemli çalışma ve planlamaları da beraberinde getirmektedir²⁰⁴.

İşletme içi elektronik ağ yapısı, farklı bilgisayar platformlarıyla iletişim, şirketin farklı departman ve bölge ofisleriyle ucuz ve hızlı haberleşme, ortak veri tabanı, tam zamanlı eğitim materyalinin sağlanması, bülten ve haberler, duyurular vb. alanlarda büyük katkı yaratmaktadır. Çok fonksiyonlu özellikleri bulunan intranet, ekstranet ve internetle birleştirildiğinde işletmenin ortakları, tedarik ve dağıtım sistemleri ve müşterilerle sürekli etkileşim sağlanabilmektedir. Ayrıca, işletme içi iletişim ve örgütsel öğrenmenin sağlanmasında kurum içi ağların payı büyüktür. Ağ merkezli teknolojilerle, E-Öğrenme (E-Learning), Bilgisayar Tabanlı Öğrenme (CBL:Computer Based Learning), Bilgisayar Tabanlı Eğitim (CBT:Computer Based Training) ve Uzaktan Öğrenme (Distance Learning) vb. gibi uygulamalar insan kaynaklarını geliştirici araçlar olarak görülmektedir.

İnternet ve E-İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmelerin insan kaynakları alanında sıkıntı çektikleri, yüksek kalitede işgücünün bulunması, yönetilmesi ve elde tutulması konularında internet somut yeni çözümler üretmektedir:

²⁰³ Dave Ulrich, **From eBusiness to eHR**, Human Resource Planning, The Human Resource Planning Society yayını, 2000, sayı:23-2, s.19.

²⁰⁴ Murat Erdal, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=158

i. Evrensel Erişim: İnternet dünyanın her yerindeki işler ve açık pozisyonlar hakkında bilgi ile potansiyel işgücünü birleştirmektedir. İş fırsatları ulusal ve uluslararası alandaki alıcılara ulaşabilmektedir. Dahası internet, çalışanların yüksek maliyetli yolculuklara gerek olmadan, online olarak buldukları yerden eğitim alabilmelerini sağlamaktadır.

ii. Düşük Giriş Bariyerleri: Ağ tabanlı hizmetler düşük erişim maliyetleriyle küçük ve gelişmekte olan işletmelerin kolayca eleman tedariki, eğitim ve insan kaynakları yönetimi konularında güçlü bir araç olarak kullanabilmelerine yardımcı olmaktadır.

iii. Medyanın Birebir (Aracısız) Potansiyeli: İnternet ve işletmelerin kendi bilgi ağları, bireysel insan kaynakları hizmetlerine doğrudan erişimi kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar, zahmetsizce emeklilik birikimlerini, sağlık planlarını v.s. hem zamandan kazanarak, hem de çalışan tatminlerini arttırarak gözden geçirebilmektedirler. Buna ek olarak, insan kaynakları hizmetlerini internet üzerinden gerçekleştirmek, insan kaynakları personellerinin diğer görevlerine de gerekli zamanı ayırabilmelerine imkân tanımaktadır.

2.6. e-İKY nin Temel Fonksiyonları

Günümüzde insan kaynakları ile ilgili süreçler elektronik ortama taşınırken, insan kaynakları uygulamalarının da Web üzerinden yapılmaya başlandığı görülmektedir²⁰⁵. Eğitimden masraf takibine, izin talebinden performans değerlemesine dek pek çok işin elektronik ortamda yapılması, insan kaynaklarını dinamik bir yapıya kavuşturuyor ve asıl görevi olan stratejik planlama yapmasına olanak sağlıyor.

2.6.1. E-İşe Alma / Seçim ve Yerleştirme

İnternete açılmanın bireysel ve kurumsal hayata getirdiği en büyük değişikliklerden biri, kuşkusuz, sağladığı hızlı hareket etme yeteneğidir²⁰⁶. Bu anlamda hem bireylerin hem de kuruluşların hızlı olmak zorunda oldukları bir alan da

²⁰⁵ Yiğit Kulabaş, a.g.e., s. 10.

²⁰⁶ Çağlayan Nur, **Elektronik İşe Alma**, Yöneticinin e-İş Rehberi, Şubat 2002, s. 14.

işe alım konusudur. İnternet'in gelişimiyle birlikte, iş ve teknoloji dünyası tarihindeki en büyük değişimi yaşarken, işe alım da bu değişime uyum sağlamıştır.. 1993 yılından bu yana gazetelerdeki iş ilanları internete taşınmaya ve işe alımlar "job board" denilen web siteleri üzerinden yürütülmeye başlamıştır²⁰⁷. Organizasyonlar, kendilerine katma değer sağlayacak işgücünü bünyelerine çekmek için, mevcut işe alım süreçlerinin verimliliğini daha çok sorguluyor ve farklı işe alma yöntemleri aramaktadırlar.

İnternet kavramının ortaya çıkması ve farklı bir boyut kazanması ile internet iletişimi, iş arayanların ufkunu tamamen geliştirmiş ve yeni kavramların oluşmasına neden olmuştur²⁰⁸. İnternet vasıtası ile iş arayan kişiler sınırları tamamen ortadan kaldırmışlar ve globalleşmenin gereği olan karşılıklı bilgi alışverişini kariyer geliştirme aracı olarak kullanmaya başlamışlardır. İnternet'in gelişimiyle birlikte, iş ve teknoloji dünyası tarihindeki en büyük değişimi yaşarken, işe alım da bu değişime uyum sağlamıştır. Firmaların bünyelerinde açık bulunan pozisyonlar için araştırma yapan insan kaynakları yöneticileri de bu kaynaklara ulaşma imkânını kolayca elde etmişlerdir. Özellikle işveren tarafı bu konudan oldukça büyük faydalar sağlamaktadır. Çünkü çok büyük bir aday veri tabanına oldukça düşük bir ücret ödeyerek ulaşma imkânını elde etmişlerdir. Ayrıca işverenler, bu tür sitelerde yayınladıkları firma profilleri ile firmalarının tanıtımlarını daha etkin bir şekilde yapabilmekte ve adaylara daha detaylı bilgiler aktarabilmektedirler. Firmalar, vizyonlar, hedefleri, firma kültürleri ve finansal yapıları ile ilgili bilgileri bu tür sayfalara aktarabilmekte ve daha kalifiye işgücüne ulaşabilmektedirler.

Tedarik ve seçme sürecinin internet ortamına taşınması ile önsezi ve geleneksel uygulamaların yerini daha bilimsel bir model almaktadır²⁰⁹. Geçmişte organizasyonlarda karar verme süreci bugüne göre daha sınırlı bilgi koşullarında genellikle deneyim, yargı ve sezgilere göre verilirken, günümüzde bu unsurların rasyonel karar almak için yeterli sayılmaması nedeni ile insan kaynağı seçim sürecinin; sezgisel kriterlerle birlikte nesnel kriterlere de dayandırılması beklenmektedir. Bu nedenlerle insan kaynakları uygulamalarının en önemli ve temel

²⁰⁷ Pınar Göçgün, **İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E- İşe Alım**, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 2. b., İstanbul: Hayat Yayınları, Kasım 2003, s. 120.

²⁰⁸ http://www.ebsov.org.tr/isgucu/kariyer_internetiK.html

²⁰⁹ Hande Ardaneh, **İnternetin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi**, İstanbul Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2004, s. 52.

parçalarından biri olarak görülen insan kaynağı tedarik ve seçme süreci internet ortamında giderek yaygınlaşmaktadır.

Organizasyon beklentilerine cevap verebilecek nitelikte insan kaynağına ulaşamama, organizasyonlar için oldukça önemli kaynak, zaman ve para israfına neden olmaktadır. Bu nedenle internet tedarik ve seçme sürecini dış kaynaklardan yararlanarak yapmak isteyen organizasyonlar için bu sürecin tüm safhalarını internet üzerinden gerçekleştirmelerine olanak tanıyarak bir alternatif yaratmaktadır. İnternet ortamındaki bilgi ağları aracılığı ile nitelik ve nicelik açısından daha fazla insan kaynağına ulaşılabilirken adaylar ile ilgili veriler saklanabilmekte ve ihtiyaç duyulduğunda tekrar kullanılabilir.

Organizasyonlarda insan kaynağı tedarik sürecine dönük olarak gerçekleştirilen internet uygulamaları genelde iki şekilde olmaktadır. Genellikle kurumsal web siteleri veya bu alanda çalışan organizasyonlardan yararlanılmaktadır.

Kurumsal web sitelerinde organizasyonlar bir yandan kendileri ile ilgili bilgiler verirken, diğer yandan bu elektronik ortamı insan kaynakları stratejileri için kullanmaktadırlar. Bazı uygulamalarda organizasyondaki açık pozisyonlar için uygun aday olduğunu düşünenler, kurumsal web sitelerinde elektronik iş başvuru formları doldurarak, organizasyonun aday havuzundaki yerlerini almaktadırlar. Bir diğer uygulama ise özgeçmişlerin organizasyonlara elektronik posta aracılığıyla gönderilebilmesidir. Herhangi bir açık pozisyon için insan kaynağına ihtiyaç duyulduğunda, aday havuzunda gerçekleştirilen sorgulama sonucunda, beklentilere uygun aday/adaylarla elektronik posta aracılığı ile iletişime geçilebilmektedir. Organizasyonlar kurumsal web siteleri oluşturarak, iş ilanlarını yazılı basına vermek yerine kendi sitelerinde yayınlamaktadır. Böylece zamansal ve parasal maliyetlerini düşürmektedirler. Açık pozisyonların organizasyonun kendi kurumsal web sitesinde ilan edilmesinin en büyük avantajı sadece kurumsal web sitesinin kurulmasının bedelinin ödenmesi, bunun yanında ilan verme maliyetinin sıfır olmasıdır.

Bütünleşik bir insan kaynakları sürecinin alt başlıklarından biri olan işe almanın da bazı performans göstergeleri mevcuttur²¹⁰. Bunlardan en önemlisi şirket

²¹⁰ Çağlayan Nur, a.g.e., s.14.

organizasyonunda boş bir pozisyona bir kişinin atanması / işe alınması ihtiyacı doğduğu andan başlayarak, en doğru kişinin, işte kendisinden beklenen tam verimi yakalayana kadar geçen zamandır.

Kurumsal web siteleri niteliği ve içeriği gereği ulusal bir kimliği ve tanınan isimleri olan organizasyonlar için daha elverişli iken, adı fazla duyulmamış organizasyonların oluşturacakları web siteleri tanınmış organizasyonları kadar ilgi çekemeyebilecektir²¹¹. Onun için bu noktada küçük ve orta ölçekli organizasyonlar için kullanılabilir bir başka yöntem olan internet üzerinde insan kaynağı tedarikine aracılık yapan sitelerden faydalanılması daha uygun olacaktır.

Online insan kaynağı bulmaya aracılık eden organizasyonlar, çağın tüm olanaklarını kullanarak işgörenler ile işi buluşturmak amacıyla kurulmaktadır. İşgören tedarik fonksiyonu işlevi gören aracı web siteleri, rekabet avantajı yaratabilmek ve kullanıcıların doğru adaya en kısa sürede ulaşmalarını sağlayabilmek için daha akıllı sistemler oluşturmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca tüm siteler kullanıcılarının bağlılığını sağlamaya yönelik sundukları kariyere yönelik içeriklerini artırmayı hedeflemekte, farklı içerik sağlayıcılar ile işbirliği yapmaktadırlar. Pek çok organizasyon açık pozisyonlarını bu sitelerde yayınlamaktadır. İş aramakta olan üyelerine ise kariyerleri konusunda rehberlik hizmeti sunulmakta, alanlarında uzman kişiler ile online sohbet edip, bilgi alabilecekleri ortamlar yaratılmaktadır. İş aramakta olan üyeler dilerlerse günlük iş ilanlarından haberdar olabilmektedirler. İnternet, sadece insan kaynağı tedarik sürecinde değil, daha sonraki seçme sürecinde de kullanılabilir. İşgörenlerin, performans, örgütsel bağlılık, işle ilgili tutumları gibi organizasyon açısından önemli olduğunu düşündükleri bazı özellikler doğrultusunda bir seçme testi hazırlanmakta ve organizasyon seçme testini online olarak yönetmektedir. Test sonuçları, organizasyon içinde ya da sözleşme yapılan bir organizasyon tarafından değerlendirilmektedir. Bu özelliği ile de, tedarik ve seçme fonksiyonları içi içe geçmektedir.

İnsan kaynakları temin ile seçimi, insan kaynakları yönetiminde bilgisayarlılardan en fazla yararlanan fonksiyonlardan birisidir²¹². İnsan kaynakları

²¹¹ Hande Ardaneh, a.g.e., s.52.

²¹² Serdar Öge, a.g.e., s. 114.

temin ile seçim fonksiyonunun amacı, örgütün amaçlarına uygun ve insan kaynakları planlarının etkin biçimde yerine getirilmesi için gerekli insan kaynaklarını bulmak ve örgüte kazandırmaktır. İnsan kaynakları planlaması çerçevesinde ihtiyaç duyulan insan kaynakları ya iç ya da dış kaynaklara müracaat edilerek karşılanmakta ve süreç tamamlanmaktadır. Gerek iç gerekse de dış kaynaklara müracaat edilmesi durumunda insan kaynakları bilgi sistemi ilgili yöneticilere yol gösterici bir misyonu üstlenir.

İş analizinden elde edilen veriler ile oluşturulan iş gerekleri ile örgüt içi potansiyel adayların niteliklerinin sistem içerisinde karşılaştırılması dış kaynaklara başvuru gereğinin olup olmadığını ortaya koyacaktır. Dış kaynaklara yönelmesi durumunda ise iş için başvuran adayların mevcut nitelikleri doğrultusunda bir aday havuzu oluşturulacak ve iş gereklerinin adayların özellikleri ile karşılaştırılması söz konusu olacaktır. Dolayısıyla sistem, insan kaynaklarının temini, seçimi ve işe yerleştirilme sürecine objektiflik kazandırarak örgütün performansını olumlu yönde etkileyecektir.

İnsan kaynakları temini ve seçimi için insan kaynakları bilgi sistemine başvurulması örgüte ayrıca şu faydaları da sağlayacaktır;

- Başvuran adaylar ve yeni işe alınanlar ile etkin bir iletişimin kurulması sağlanacaktır,
- Sistem, adayların geçmiş performanslarının analizini yaparak insan kaynaklarının çok daha etkin ve verimli olarak bulunmasını ve uygun yerlere yerleştirilmelerini sağlar,
- Önemli nitelikte ve nicelikte insan kaynağına ihtiyaç duyulması durumunda sistem hız sağlayacaktır ve zaman kayıplarını önleyecektir. Pozisyonların boşalması ile doldurulması arasındaki süreyi kısaltacak uygun adamın uygun işe yerleştirilmesine yardımcı olacaktır,
- Örgüt içi terfilerin örgütsel politikalarla tutarlı ve çalışanlara eşit iş fırsatları yaratarak gerçekleşmesini sağlayacaktır,
- İnsan kaynaklarının seçim ve yerleştirme sürecinde oto-kontrol mekanizmasına imkân verecektir.

- İnsan kaynakları departmanının etkin ve profesyonel bir birim olmasına yardımcı olacak, seçim kriterlerinin ve seçim sürecinin tutarlı olması sağlanacaktır.

2.6.2 E-Öğrenme, Gelişim ve Değerlendirme

Elektronik teknolojisi artık daha fazla bilginin, bu güne kadar olduğundan çok daha ucuza daha kolay erişilebilir olmasını sağlamaktadır²¹³. Dünyada teknoloji, globalizasyon ve değişik politik düzen, ekonomik ve politik dalgalanmalar, değişen yasal ve global gereklilikler şimdiye kadar öğrendiklerimizin başarılı olmak için yetmeyeceğini gösteriyor²¹⁴. İnternetle beraber bilgi bombardımanı altında yaşadığımız dünyada artık bilgiye her zaman ulaşmak çok daha kolay olmaktadır.

İş örgütleri ağır rekabet koşulları ve hızlı teknolojik gelişmeler karşısında ekonomik varlıklarını korumak için sahibi oldukları insan kaynaklarını güncel bilgiler ile donatmak zorundadırlar²¹⁵. Bu durum ise, örgütlerin eğitim faaliyetlerini dikkatli bir biçimde ele almalarını ve sistematik uygulamalara yönelmelerini gerektirecektir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi eğitim ile geliştirme faaliyetlerine çeşitli katkılarda bulunur. Sistem, çalışanların eğitim durumlarına dönük değişik nitelikteki bilgileri içerir. Sistemdeki mevcut olan bu bilgiler doğrultusunda personelin mevcut işi ile geleceğe dönük kariyerleri için hangi konularda eğitilip geliştirilmeleri gereği ortaya çıkacaktır. Özellikle son yıllarda yaşanan yazılım programlarındaki artış ile gelişmeler insan kaynakları bilgi sistemi yardımı ile eğitim ve geliştirme uygulamalarını gündeme getirmiştir. İş örgütleri insan kaynakları bilgi sistemi yardımı ile gerçekleştirecekleri eğitim ve geliştirme programlarından şu yararları sağlayabileceklerdir:

- Çalışanların ihtiyacı olan uygun eğitimi almaları sağlanır,
- Eğitim programları ve içerikleri kolaylıkla belirlenir,
- Eğitim ve geliştirme programına alınacak olanlar kolaylıkla belirlenir,

²¹³ Peter Honey, **E-öğrenme Bir Performans Değerlendirmesi Ve İyileştirme İçin Birkaç Öneri**, Peryön Dergisi, İstanbul: Sonbahar 2002, s. 12.

²¹⁴ Fülay Yaşa, **İnsana ve İşe Dair**, PY Dergisi, Sayı 1, İstanbul: Aralık 2004, s.6.

²¹⁵ Serdar Öge, **a.g.e.**, s. 115.

- Çalışanlara bugüne kadar verilen eğitim belirlenebilir,
- Uygulanan eğitim ve geliştirme programları neticesinde yapılan değerlendirme çalışmalarında eğitime katılanlar hakkında çok daha doğru bilgilere sahip olunabilecektir.
- Eğitim şirketleri tarafından yapılan çalışmalar, web tabanlı eğitimin, seyahat masrafları ve zaman kaybından tasarruf sağlaması nedeniyle, geleneksel eğitime göre daha az maliyetli olduğunu göstermektedir²¹⁶.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin bu konuda sağlayacağı destek eğitim ile geliştirme faaliyetlerinin zaman, maliyet ve içerik açısından planlanmasını ve uygulamaya geçirilmesini sağlam, somut ve gerçekçi temellere dayandıracaktır²¹⁷. E-eğitim/öğrenme teknolojinin imkânlarından faydalanan birey merkezli bir eğitim modelidir ve ancak bu modeli destekleyecek bir organizasyon yapısının ve kültürünün varlığıyla gerçek gücünü gösterebilir²¹⁸.

Verimliliği artırmadaki en önemli etkenlerden biri de çalışanlara verilen eğitimlerdir²¹⁹. Çalışanlar, kullandıkları araçlar, görevlerinde gereken yetkinlikler, yeni programlar konusunda, ne kadar hızlı ve kapsamlı bir şekilde eğitilebilirlerse, verimliliği artırma konusunda da o kadar başarılı olunmaktadır. Oysa klasik eğitimler veren şirketlere bakıldığı zaman, verilen eğitimlerde gerekli olan her eğitimi vermeye engel iki faktör görülmektedir. Bunlar; farklı bölgelerdeki çalışanların bir araya toplanması için seyahat ve konaklama masraflarının yüksek olması ve Çalışanların eğitim süreci içerisinde günlük işlerini yapamamalarından oluşan üretim kaybıdır.

Bir e-eğitim projesi üç temel yapı taşından oluşmaktadır; organizasyonel değişim, eğitim içeriği ve teknoloji²²⁰. Organizasyonel değişim; kuruma getirilen yeni öğrenme tarzının kurumun eğitim stratejileri ile entegrasyonunu ve çalışanların bu yeni öğrenme modeline uyum sağlamaları konularını kapsar. Eğitim içeriği; “yetişkin öğrenmesi” doğrultusunda hazırlanmış, ilgi çekici öğrenme ürünlerinin geliştirilmesini ifade eder. Teknoloji ise öğrenmenin yönetilmesi ve eğitim içeriklerinin dağıtılması

²¹⁶ Murat Topaloğlu, **a.g.e.**, s.86.

²¹⁷ Serdar Öge, **a.g.e.**, s. 115.

²¹⁸ Murat Bahar, **e-Learning’e Başlarken Organizasyonel Gereksinimler**, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 2. b., İstanbul: Hayat Yayınları, Kasım 2003, s.309.

²¹⁹ Fulya Arman, **E-Learning Analizi**, Yöneticinin e-İş Rehberi, Şubat 2002, s. 28.

²²⁰ Emrah Başaran, **e-Learning Proje Bileşenleri**, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 2. b., İstanbul: Hayat Yayınları, Kasım 2003, s.311.

için gereken yazılım ve donanım bileşenlerini kapsar. Bir e-öğrenme projesinin, beklenen sonuçları verebilmesi için projenin planlama ve uygulama aşamalarında bu üç unsurun göz önünde bulundurulması gerekir.

Neden e-Öğrenme sorusuna verilebilecek cevaplar şunlardır²²¹;

- Zaman ve mekândan bağımsız,
- Yüksek standartta eğitim,
- Güncel bilgi,
- Eş kaliteli eğitim,
- Düşük maliyet,
- Etkin zaman yönetimi
- Yüksek izlenebilirlik ve performans ölçümü,
- Kişiye göre eğitim,
- Hızlı ürün lansmanı²²².

Web tabanlı eğitim, uzaktan eğitim, e-öğrenme ve online eğitim arasındaki farkı belirtmekte fayda var²²³. “Uzaktan Eğitim”, eğitimin zaman ve mekândan bağımsız olarak ve farklı dağıtım kanalları kullanılarak verilmesidir. “E-öğrenim”, eğitimin içeriğinin internet, intranet, extranet, uydu yayını, televizyon, video, CD-Rom, vb. yolu ile elektronik ortama aktarılması olarak tanımlanıp, sadece web teknolojisi aracılığı ile gerçekleşen eğitim “Online Eğitim” veya “Web Tabanlı Eğitim” olarak tanımlanabilir.

“E-öğrenme” kavramının temelde iki ana alt başlığı bulunmaktadır;

- Asenkron (Bireylerin kendi kendilerine çalışma yapmaları)
- Senkron (Eş zamanlı olarak bir grup katılımcı ve öğretmenin canlı olarak bilgisayar ortamında bir sınıfta buluşmaları)

Uzaktan eğitim sisteminin başarılı olabilmesi için eğitimin hem senkron hem de asenkron yapıda sunulacak şekilde planlanması gerekmektedir.

²²¹ Ali Güreer, **İnsan Kaynakları: İnsana ve İşe Dair**, 11. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi Notları, 3-4 Ekim 2003.

²²² Ahmet Murat Hançer, **E-Learning Profesyonellerinin Dünyası**, 4. Eğitimciler Zirvesi Notları, 24/25 Haziran 2003.

²²³ Hande Ardaneh, **a.g.e.**,s.96.

Yeni öğrenmede yeni olan şey; eğitim materyallerinin, sanal ortamda zamana ve mekâna bağlı olmaksızın, karşılıklı etkileşim içinde sunulması olarak tanımlanabilir. Web tabanlı eğitimde en önemli unsur eğitimcinin katılımcı ile etkileşim halinde ve interaktif olmasıdır. Web tabanlı eğitimde belirli bir süre içinde katılımcı ile eğitmen aynı anda internete bağlanabilmektedir. Aynı canlı bir sınıf ortamı internet üzerinde yaratılmaktadır. Bu ortamda katılımcılar eğitmene soru sorabilmekte, kendi aralarında sohbet edebilmektedir.

Web tabanlı eğitim sayesinde aynı zamanda insan kaynağının gelişmesine izin veren bir ortam yaratılarak, sahip olduğu potansiyel ile organizasyonun dönüşümüne imkan sağladığı için öğrenen organizasyon olma yolunda firmanın önünü açmaktadır. Yönetimin görevi öğrenmeyi teşvik eden bir ortamı yaratmak, insan kaynağının ise görevi bilgiyi bulmak, toplamak, denemek ve öğrenmek olmalıdır. Öğrenen organizasyonların öğrenen bireyler aracılığıyla öğrendiğini göz önünde bulundurduğumuzda, insan kaynağının bilgiye her an her yerden ulaşabilmesi bu yolda önemli bir adımdır. Ayrıca bilgi sistemde yer alıp, her isteyenin kullanımı için hazır bulunacağından bilgi bireylere değil, kuruma ait olmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda olduğu gibi bilginin paylaşılmasına ve üretilmesine imkan tanımaktadır.

2.6.3. E-Performans Yönetim Sistemleri

Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır²²⁴. Performans değerlendirme çalışması ile ulaşılan sonuçlar, ücret yönetimi, stratejik planlama, eğitim geliştirme ihtiyacının saptanması, kariyer planlaması, işten çıkarma ile çalışanlara dönük diğer programların geçerliliğini belirlenmesi gibi farklı alanlarda kullanılabilir²²⁵. Performans değerlendirme sonuçlarından hareketle iş örgütlerinde insan kaynaklarına dönük kararların alınması, insan kaynakları bilgi sistemi içerisindeki performans alt sisteminin önemini vurgulamaktadır.

²²⁴ Murat Topaloğlu, **a.g.e.**, s.73.

²²⁵ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, **a.g.e.**, s. 501.

Performans değerlendirme fonksiyonunda internetin etkileri organizasyonun performans değerlendirme sisteminin elektronik ortama uyarlanması şeklinde olduğu gibi en önemli etkisi performans değerlendirme sürecinin yaşayan bir süreç haline gelmesindeki etkisidir²²⁶. Belirli bir görev tanımı çerçevesinde işgörenin görevini hangi düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenebilmesi için yöneticilere özel şifrelerle girebilecekleri ve kendilerine rapor eden kişiler ile ilgili her türlü veriyi inceleyebilecekleri alt başlıklar bulunmaktadır. Burada önemli başlıklardan birisi de değerlendirme formlarıdır. Pek çok organizasyonda gerçekleştirilen, işgörenin kendisi hakkında, yöneticinin işgöreni hakkında doldurduğu değerlendirme formları yıllar bazında burada arşivlenebilmektedir. Ayrıca işgörenler geriye dönük olarak bütün performanslarını görebilmektedirler. İşgörenin tatmini bakımından etkinliğini bilmesi önem taşımaktadır. Kimin hangi alanda başarılı olduğu, hangi tip görevlerin kimler tarafından başarıldığı, kimlerin ne kadar zamanda gelişme gösterdiği, kimlerin nasıl bir desteğe ihtiyacı olduğu, kullanılan sistemlerin özelliklerine göre grafiksel olarak veya yazılı bir rapor ile incelenebilmektedir. Bu konuda 360 derece performans sistemleri, hedeflere veya yetkinliklere göre performans sistemleri gibi internet ortamında kullanılan çeşitli ürünler bulunduğu gibi, organizasyonun kendine özgü performans değerlendirme sistemi esas alınarak, ona uygun programlar da yazılabilmektedir.

Pek çok organizasyonda performans değerlendirmeleri genellikle tüm yılı kapsayacak şekilde genellikle yılda bir kez gibi belli periyotlarla yapılmaktadır. Ancak bu durum zaman zaman işgörenin gerçek performansını yansıtamayabilmektedir. İşgören yılın ilk altı ayı performansı pek yüksek değilken, yılın son aylarında performansında artış yaşanmış olabilir. Yılsonunda işgörenin sene başındaki performansını hatırlamakta güçlük çeken yönetici performans değerlendirmesinde yakın dönemi esas alacaktır. Böyle bir durum işgörenin gerçek performansını yansıtmayacaktır. Buna benzer olarak performans değerlendirme sürecinde değerlendirmecinin pek çok işgöreni değerlendirmesi ile bir süre sonra hepsini birbirine karıştırması, başarısız birinin ardından performansı orta seviyede olan birini değerlendirirken, onu çok başarılı bulması gibi kontrast hatalar yapabilmekte, kişisel önyargılarını değerlendirmeye yansıtabilmektedir. Elektronik ortamda performans değerlendirme fonksiyonu; somut, ölçülebilir ve objektif sonuçlar

²²⁶ Hande Ardaneh, **a.g.e.**, s. 52.

sunmakta ve hepsinden önemlisi performans değerlendirme sürecini yılda bir kez değil, sürekli takip edilebilir kılması ile süreci canlı tutabilmektedir. Sürecin canlı tutulmasına örnek olarak hızlı tüketim mallarının dağıtımını yapan bir organizasyonda minibüslerle dağıtım yapan işgörenlerin verimliliğinin ölçülmesi sırasında internetten yararlanılması verilebilir.

2.6.4. E-Ücretlendirme ve Bordrolama

Ücret yönetimi, örgütlere maliyetlerinin kontrolünde, performans ile verimliliklerini arttırmalarında, nitelikli personelin bulunmasında ve elde tutulmasında yardımcı olacaktır²²⁷. Gerek bedensel gerekse de zihinsel emek harcayan çalışanlar açısından önemli bir gelir kaynağını oluşturan ücret, örgüt açısından ise önemli bir gider kalemini oluşturur. Bunlara ek olarak ücretin çalışanlar açısından önemli bir özendirme aracı oluşu ile toplumsal ve sosyal itibar sağlama boyutunun varlığı da insan kaynakları yönetiminin bu fonksiyona gereken özeni göstermesini gerektirecektir. İnsan kaynakları bilgi sisteminin önemli ve ayrılmaz bir parçası olarak ücret yönetiminde

- İhtiyaç duyulan nicel analiz ve çalışmalar çok daha hızlı ve doğru bir biçimde yapılarak ücret miktarının belirlenmesi sürecinde hız ile doğruluk sağlanacaktır,
- Örgüt içi ücret araştırmaları liyakate pozisyona, zamana ve yıla göre yürütülerek çok daha gerçekçi ücret politikaları saptanabilecektir,
- Diğer insan kaynakları uygulamalarına dönük bilgilerden yararlanılarak kurum içi her iş grubuna göre ücret tip ile oranlarını gösteren iş sınıflandırmaları oluşturulur,
- Ücret yönetiminin önemli bir parçasını oluşturan çalışanlara dönük ücret dışı maddi yardımların -sigorta, sağlık, emeklilik v.b.- finansal açıdan etkili yönetilmesi, doğru ve etkin denetimlerinin yapılması söz konusu olacaktır.

Netice olarak iş örgütlerinin etkinliği açısından kritik öneme sahip olan ücret yönetiminin konuya ilişkin tüm faktörleri kapsayacak tarzda bilimsel temellere dayalı,

²²⁷ Serdar Öge, a.g.e., s. 115.

sistematik olarak gerçekleştirilmesi gerekir. Sürecin başarısında farklı nitelikteki bilgilere ihtiyaç duyulacaktır. İnsan kaynakları bilgi sisteminde bu konu ile ilgili şu bilgilere ihtiyaç duyulacaktır:

- İşin kodu ve unvanı,
- İşe dönük ödeme türü,
- Ödenen ikramiyeler,
- Ortalama piyasa ücreti,
- Yasal zorunluluklar,
- Normal ve fazla çalışma süreleri v.b.

Sistemden yararlanacak yöneticilerin bu ve benzeri bilgilerin yanı sıra uygun istatistik programları yardımı ile geleceğe dönük ücret alternatiflerini değerlendirerek ücret planları oluşturmak, ücret maliyetlerini belirlemek, bölümlere dönük bütçeler yapmak gibi ücret yönetimi sürecine katkıda bulunacak faaliyetleri de gerçekleştirebilirler.

Özellikle özlük işleri ve personel yönetimi konusunda internet teknolojilerinden oldukça sık yararlanılmaktadır²²⁸. Bu konuda piyasada pek çok yazılım bulunmakta ve organizasyonların mekân açısından birbirinden uzakta bulunan birimleri arasında özlük işlerinin yönetiminde büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Konuyu daha iyi açıklamak açısından elektronik bordrolar örnek verilebilir. Söz konusu sistemler aracılığıyla, işgörenler, kendilerine verilen şifrelerle sisteme giriş yapıp, istedikleri döneme ait bordrolarını elektronik olarak çıkarabilmektedirler. Böylece kâğıt sarfiyatı azalmakta, gün içerisinde insan kaynakları departmanlarına gelen bordro talepleri azalmakta ve işgören istediği anda kimseden talep etmeden sistemden bordrosunu alabilmektedir. Bu e-insan kaynakları yönetiminin tanımında belirtilen izole edilmiş insan kaynakları faaliyetlerinin dönüştürülüp, organizasyona paylaştırılmasıdır.

2.6.5. E-Kariyer Yönetimi ve Planlaması

²²⁸ Hande Ardaneh, a.g.e., s.58.

İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları bilgi sisteminin kritik önem arz ettiği alanların başında yer alır²²⁹. Özgül olarak iş örgütleri gerek bugün için gerekse de gelecek yıllara dönük olarak kendi insan kaynakları ihtiyaçlarını planlama aşamasında iken faaliyetlerindeki planlı değişiklikler hakkında ve insan kaynaklarına dönük değişikliklerin sonuçların hakkında bilgiye ihtiyaç duyacaklardır. Yine aynı zamanda örgütler, kendi insan kaynakları ile mevcut işgücünün sahip olduğu yetenek, beceri ve tecrübe türleri hakkında da bilgi sahibi olmayı isterler. Temel olarak insan kaynakları planlaması fonksiyonu, örgütün gerek bugün gerekse de geleceğe dönük nitelik ve nicelik açısından en uygun işgücü ihtiyacını analiz etmeyi kapsar. İnsan kaynakları planlaması faaliyetinin zor ve karmaşık bir süreç olması nedeni ile örgütlerin doğru kararlar alabilmesi büyük ölçüde sahip oldukları bilgiye ve bu bilginin nitelik ile niceliğine bağlı olacaktır.

Etkin bir insan kaynakları bilgi sisteminin, insan kaynakları planlaması sürecinde ihtiyaç duyulacak şu nitelikteki bilgileri ilgililere sağlaması gerekir; iş analizi bilgileri, işgücü envanteri, eğitim ve geliştirme programları, personel temin kaynakları, işgücü piyasası analiz bilgileri, ücret planları, yasal zorunluluklar, işgücü devir ve devamsızlık oranları ile emeklilik planları. Bu nedenle günümüz insan kaynakları planlaması doğal olarak bilgisayar desteğini gerektirecek ve bilgisayar yardımı ile gerçekleştirilecek bir planlama çalışması ilgili örgüte şu yararları sağlayacaktır:

- İnsan kaynakları faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu sağlamak ve etkinleştirmek,
- İnsan kaynaklarının etkinliğini arttırmak,
- Yeni insan kaynaklarının sağlanmasında ekonomik davranmak,
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynakları faaliyetleri ile diğer örgütsel birimleri bilgi açısından desteklemesini sağlamak,
- Diğer tüm insan kaynakları faaliyetleri arasındaki koordinasyonu sağlamak.

Kariyer planlama fonksiyonu ile ilgili olarak internet sayesinde organizasyonun tüm işgücünün nicelik ve nitelikleri ile ilgili olarak veritabanları

²²⁹ Serdar Öge, a.g.e., s. 115.

yaratılmaktadır²³⁰. Bu veri tabanlarına işgörenlerin tüm yetkinlikleri, almış oldukları eğitimler, kariyer hedefleri, performans değerlendirme sonuçları işlenebilmektedir. Seçme ve yerleştirme sürecinde özgeçmişlerin filtrelenebilme özelliği organizasyonun sahip olduğu işgücüne uyarlanabilmektedir. Böylece organizasyon içinde bir pozisyon açıldığında iç kaynak da internet hızı ile değerlendirilebilir. Örnek vermek gerekirse; her açık pozisyonun gerektirdiği nitelikler önem sırasına göre derecelendirilir. İşgörenlerin yetkinlikleri, performans değerlendirme sonuçları, hedefleri vb. özellikleri pozisyonun gereklerinin önem sırasına göre sıralanabilir. Bunun sonucunda organizasyonun işgücü ile görevler, bir tuşa basarak eşleştirilebilmektedir. İnternet sayesinde özellikle çok uluslu şirketlerde sistemin global bazda kurulması da mümkündür. Görüldüğü gibi işgörenler ile pozisyonların eşleştirilmesi internet tabanlı teknolojilerin sadece operasyonel verimlilik sağlamakla kalmadığını, stratejik konularda da önemli destek sağlamaktadır. Ancak burada destek konusu vurgulanmalıdır. Çünkü bu teknolojiler sayesinde stratejik konular ile insan kaynakları ilgilenebilecektir. Gerektiğinde organizasyonda kariyer danışmanlığı görevini yerine getirebilecektir. İşgörenin hedefleri ile organizasyonun kendisinden beklentileri arasında ilişki kurarak, buna uygun düşecek kariyer amaçlarının oluşturulması, eğitim ve geliştirme konusunda ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planının hazırlanması vb. konular insan kaynaklarıncı yapılmaktadır. Elektronik sistemler, her ne kadar metinsel raporlar dahi hazırlayabilseler de arka planda sadece matematiksel bilgilere dayanmaktadır. İnsan kanaatinden yoksun olduğu için insan kaynakları yönetimine destek görevini sürdürmeye devam edecektir.

2.6.6. E-İletişim

İç iletişim insan kaynakları yönetimi için oldukça önem taşımaktadır. Bazı organizasyonlarda organizasyon şemalarında iç iletişim bölümü insan kaynakları yönetimine bağlanmaktadır. İşgörenlerin aradıkları anda kendileri ile ilgilenebilecek bir insan kaynakları sorumlusunun bulunması, insan kaynakları yönetiminin performansını belirleyen faktörlerden biridir. Hâlbuki günlük iş yoğunluğunun arasında, insan kaynakları yönetiminin organizasyonun insan kaynağı ile birebir ilgilenmesi çok sınırlı olmaktadır. Bu noktada insan kaynakları politikaları, organizasyon prosedürleri ve duyurular elektronik ortamda toplanabilmektedir. İç

²³⁰ Hande Ardaneh, a.g.e., s.55.

iletişimin sağlanmasında, veri alma ve veri iletme birimleri arasında iletişimde önemli bir role sahiptir.

İzin talepleri ve takibi de internetten yararlanarak, elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir²³¹. İzin talepleri onay için yöneticinin ekranına düşmektedir. Pek çok form ve prosedür internet ortamında veya veri tabanlarında saklanarak, işgörenlerin erişimi mümkündür. Herhangi bir işgörenin vizite kâğıdı alabilmesi için insan kaynakları departmanına gelmesine gerek kalmadan, kilometrelerce uzakta olsa dahi bir dakikadan az bir sürede yanındaki yazıcıya gönderilebilmektedir. Tüm bunlar hız, zaman ve maliyet açısından organizasyonlara büyük kolaylık sağlayarak, esneklik kazandırmaktadır.

İşçi-işveren ilişkileri fonksiyonu insan kaynakları bölümünün en kapsamlı faaliyeti olarak dikkate alınabilir²³². Bu süreç içerisinde taraflar sendikalaşmakta, kendi hak ve sorumluluklarını belirlemek amacı ile yasal süreçler içerisinde pazarlık yapmaktadırlar. Bu ilişkiye dönük olarak örgütün insan kaynakları bilgi sisteminde ihtiyaç duyulacak olan bilgiler şunlar olabilir; normal çalışma ile fazla çalışma ücretleri, çalışılmayan süreler için tahakkuk ettirilecek ücretler, toplu sözleşmelerde yer alan hakların içerikleri ve süreleri ile sosyal yardımlar. İnsan kaynakları bilgi sistemi içerisinde yönetim-çalışan ilişkilerine yer verilmesi ayrıca şu hususların yerine getirilmesinde de yardımcı olacaktır;

- Çalışanların beklentilerine uygun iş ortamlarının oluşturulmasında,
- İşe gelmeme ve devamsızlık problemlerinin çözümünde,
- Çalışma kurallarının oluşturulmasında,
- Ücret tahakkuku ve ödemesi ile ilgili kuralların oluşturulmasında,
- Sendikalar ile ve sendikalar arası yapıcı ilişkilerin sağlanmasında,
- Çalışanlara maddi ve ailevi problemlerinin üstesinden gelmelerinde yardımcı olması

Kısaca, örgütler ve onların yönetimleri sistem sayesinde toplu sözleşmelerin yaratacağı maliyetleri ve üstlenecekleri yükümlülükleri görebilecekler, gelecekte taraf

²³¹ Hande Ardaneh, **a.g.e.**, s.58.

²³² Serdar Öge, **a.g.e.**, s. 116.

olacakları sözleşmelerde ne tür stratejiler izleyecekleri konusunda karar verebileceklerdir.

2.7. e-İKY' nin Kuruluşlar Açısından Önemi ve Yararları

İş örgütlerinin insan kaynakları faaliyetlerini web ortamına taşımalarının nedenleri arasında; zaman tasarrufu, bürokrasinin azalması, maliyetlerin düşmesi ve değer yaratımı gibi önemli unsurlar sayılabilir. Artık dünya çapındaki birçok iş örgütü insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak ve işlemek için elektronik insan kaynakları sistemlerini kullanmakta ve bu sayede insan kaynaklarının operasyonel işlemlerine harcanan zaman ve masrafların çoğundan kurtulmaktadırlar. Yine dünyadaki trendlere baktığımızda internet ve intranet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte online toplantıların, proje yönetimi ve web konferansı gibi uygulamalar ile çalışanlar arasındaki iletişimin kolaylıkla sağlanabildiğini görüyoruz. İş örgütleri işe alımdan eğitime, performans değerlendirme ile ücretlendirmeye kadar bir insan kaynakları ile ilgili uygulamayı online olarak yürütmeyi tercih etmektedirler. Böylece günlük iş süreçleri bölünmeden ve zaman ile mekâna bağımlı kalınmadan bu uygulamalar hayata geçirilerek asıl katma değer yaratan konulara odaklanma imkânı elde edilecektir.

Elektronik İnsan Kaynakları, örgüt içi bilgisayar ile iletişim teknolojilerinin kullanımının artması ve örgüt içi ağlarda (intranet) bir bilgi portalının oluşturulması ile hız kazanmıştır. Böylece bürokrasinin azalması, kâğıtların ortadan kalkması ve maliyetlerin düşürülmesinde büyük faydalar sağlanmıştır. Elektronik ortam sayesinde tüm çalışanlar anlık olarak kişisel bilgilerine erişebilmekte ve gerekli gördükleri değişiklikleri yapabilmektedirler. Bu durumda klasik anlamda uygulamada var olan personel dosyası ile bu dosya üzerinde işlem yapma için gerekli personel istihdamı artık gereksiz olmaktadır. Yine elektronik insan kaynakları, web üzerinden, kâğıda kaleme ihtiyaç doğurmadan iş başvuruları ile personel teminine de imkân sağlamaktadır. Bu durum iş süreçlerine büyük hız kazandırmakta, idari işlemlerin sayısını azaltmakta ve muhtemel hataları da yok etmektedir. E-insan kaynakları, çalışanlar ve yöneticiler için iş ile çalışma ortamını geliştirmekte ve zaman faydası yaratmaktadır.

Ayrıca insan kaynakları departmanının monoton ve rutin iş süreçlerini azaltıp etkinlik ile verimliliğini arttırarak bir bütün olarak birimin örgüt için daha fazla katma değer sağlayacak stratejik alanlara yönelmesine imkân sağlar. Bu yeni olgu örgütler için önemli değere yaratımı sağlamakta, çalışanların performanslarını yükseltmekte ve yeteneklerini geliştirmektedir.

Günümüzün değişken ve rekabetçi ortamında, şirketler e-ışe alımla çok sayıda kaliteli adaya daha kısa sürede ulaşma fırsatını kazanmaktadır²³³. Elektronik işe alım, şirketlere işe alım maliyetlerini önemli miktarda azaltma imkânı sağlamaktadır.

İnsan kaynakları profesyonelleri, faks, mektup, e-mail ile gelen başvuruların dosyalanması, başvurulardaki bilgilerin sınıflandırılması gibi zaman alan işlemleri ortadan kaldırarak önemli bir zaman ve işgücü tasarrufu sağlamaktadır.

e-İKY sistemi aşağıdaki uygulamalar yoluyla işletme maliyetlerini düşürür ve verimi artırır²³⁴. Bunlar:

- Evrak işini azaltma ve iş akışını modernize etme,
- Fazla zaman alan İK işlerini otomatikleştirme,
- Çalışanlara self-servis İK sisteminden yararlanabilme imkanı sağlama,
- Şirket çalışanlarının tüm önemli İK meselelerinden ve kurum olaylarından haberdar olmalarını sağlama,
- İK sistemlerinin cevap verme süresini azaltma,
- Daha fazla bilgilendirilmiş kararların alınmasını temin etme,
- Zaman yönetimini geliştirme,
- Artan bir şekilde farklılaşan ve globalleşen iş gücünün değişen ihtiyaçları için esnek bir İK modeli sunma.

İnternette insan kaynakları yönetim anlayışını; personel alımı, yönetim / idare ve çalışanların elde tutulması olmak üzere üç ana başlıkta toplamak mümkündür²³⁵:

²³³ Pınar Göçgün, **a.g.e.**, s. 121.

²³⁴ Nihat Alayoğlu, **E- İnsan Kaynakları Yönetimi**,
<http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=20>

²³⁵ Murat Erdal, **a.g.e.**, s. 122.

A - Personel Alımı :

İşletmeler, internet üzerinde yer alan web sitelerinde insan kaynakları bölümünün hazırlamış olduğu şirket içi açık pozisyonlar, eleman ihtiyaç profilleri, iş talep-başvuru formları ve özgeçmiş göndermeye yönelik e-posta iletişim adresleri bulundurmaktadırlar. Böylelikle işletmeler için insan kaynakları temininde yeni bir alternatif ortaya çıkmış olmaktadır. Aktif iş görüşmeleri ve mülakatlara kadar tüm işe alım prosedürleri internet üzerinde online olarak gerçekleştirilebilmektedir.

İş Alanları ve İlanlar: İşletmenin web sayfasında iş başvuru modülleri bulunmaktadır. Bu bölümde, işletmede görev almanın getireceği ayrıcalıklar, açık pozisyonlarla ilgili bilgi, aranan nitelikler ve doğrudan başvuru seçenekleri; form doldurma, e-posta ile özgeçmiş gönderme veya randevu alma vb. bilgilere yer verilmektedir. Ayrıca, iş ilanlarının işletme içi ağa (intranet) konulması da aranan niteliklerdeki elemanlara kısa zamanda ulaşmada katkı yaratabilmektedir.

Arama Motorları: İnternet üzerinde faaliyet gösteren ve insan kaynakları alanında uzman olan global işletmelerle (örneğin, Monster.com, Careerbuilder.com, Hotjobs.com, Careermosaic.com, Careerpath.com vs.) iletişime geçmek personel tedarikinde diğer önemli bir çözüm yoludur.

Sanal İş Fuarları: Adaylar, sanal iş fuarları yardımıyla iş olanakları ve işletme hakkında detaylı bilgi edinebilmekte ve ayrıca e-posta yoluyla doğrudan iletişim kurabilmektedir.

Özgeçmiş Taramaları: Adayların önceki iş verenleri de dahil olmak üzere özgeçmişlerinin incelenmesi yapılabilmektedir.

Web Sitesi Üzerinde Dolaşım: İnternet web sitesi üzerinde tam zamanlı mülakat ve site üzerinde gezinme seçeneklerinin olmasıdır. İnternet, iş başvurularında adayları daha iyi bir şekilde inceleyebilmek için bazı avantajlara sahiptir. İnternet e-insan kaynakları alanında yarattığı çözümlerle özgeçmişleri sektöre, niteliklere, eğitim durumuna, beceriye veya deneyime göre daha pratik bir şekilde sıralayabilme olanağını ortaya çıkarmaktadır. Böylelikle istenilen adaya daha kolay erişim sağlamak

ve gerekli işlemleri kısa zamanda gerçekleştirmek mümkün hale gelmektedir. Bilgilerin elektronik ortamda toplanması veri girişlerinde yaşanabilecek olası hataları önlemektedir.

B - Yönetim / İdare:

Maaş Bordrosu ve Ödemeler: İnternet sayesinde çalışanlara ait maaş bordrosu ile ilgili veriler bölge ofislerinden ve mobil çalışanlardan güvenli bir şekilde toplanabilmektedir.

Personel Kayıtları ve Fayda Yönetimi: İnternet personel bilgilerinin depolanması, sınıflandırılması, dağıtılması işlemlerini kolaylaştırmakta ve güvenli bir hale dönüştürmektedir.

Ücret Dengeleme: İnternet sektör içi benzer ve farklı iş kolları arasında ücret / ödeme planlarının araştırılması, ilgili ayarlamaların yapılması ve işletme politikalarına uygun düzenlenmelere yardımcı olmaktadır.

Politika Yönetimi: İşletme politikasının internette ilgililere ulaştırılması zaman ve mekân faydası kazandırmakta ve bu durum yazılı materyallerin getirdiği yüksek maliyetlere nazaran çok ekonomiktir.

Çalışan İletişimi: Web ortamı bilgi yayımı, haber, duyuru ve iletişim için ideal bir ortamdır.

C - Çalışanların Elde Tutulması :

Zaman Yönetimi: İnternet tabanlı grup programlaması ve konferans araçları, çalışanların daha hızlı ve yaratıcı olarak, birlikte çalışmalarını sağlayan kazançlı ve verimli bir iş ortamı oluşturmaktadır.

Çoklu Faydalar: Çalışanlara sağlık, emeklilik, tatil planları gibi bireysel alanlarda destek olmaktadır.

Eğitim: İnternet işletmelere personelin kişisel gelişim ve becerilerin kazandırılması konusundaki planlamalarda yardımcı bir araç pozisyonundadır.

Yeni ekonomi içerisinde web üzerinde insan kaynakları alanında faaliyet gösteren birçok işletme kurulmuştur. Bu işletmeler internette iş arama ve bulma, özgeçmiş hazırlama ve gönderme, veri ambarına kayıt olma, kariyer planlama, kişisel gelişim ve iş görüşme teknikleri gibi çeşitli alanlarda hizmet vermektedirler. Sitelerin temel faaliyet alanı iş arayan kişilere hizmet sunmaktır. İş arayan kişiler web üzerinde kendi özellikleri içeren özgeçmiş doldurabilmekte, gerektiğinde güncelleme yapabilmektedirler.

2.8. e-İKY ve TKY Önemi

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile İnsan Kaynakları Yönetimi aslında yakından ilişkili iki kavramdır. Toplam kaliteyi hedefleyen insan kaynakları yönetimi, her kademeye yayılmış ve hedeflere yönelik olarak belirlenmiş bir kurum kültürü oluşturmalıdır. Ortak bir amaç birliğine varan çalışanların, uyum içerisinde olması, kaliteyi benimsemesi, kendisini bir çalışandan ziyade “ortak” gibi görmesi, insan kaynakları tarafından verilecek veya organize edilecek eğitim sistemleri ile mümkün kılınır. Her kademedeki çalışan, takımın bir elemanı olduğunu hissetmelidir. Takımı motive edip, bireylerin yeteneklerini açığa çıkaracak çalışmalar yapmak, her çalışana “en iyi” olmak ve sisteme bütünsel bakabilme becerisini kazandırmak için gerekli eğitim sistemlerini oluşturmak yine insan kaynaklarının işidir. Çalışanlar arasındaki iletişimde açıklık, eleştiri ve takdir sözlerinin takım elemanları arasında açıkça dile getirilmesi, toplam kalite hedefinin gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken en önemli konulardandır. Bu noktada İKY fonksiyonlarının elektronik ortama taşınması, toplam kalite hedefine ulaşma konusunda büyük yararlar sağlamaktadır.

“e-İKY, insan kaynakları departmanının fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanabilmek” şeklinde tanımlanmaktadır. Başta gelen e-İK uygulamaları arasında, insan kaynakları intranetleri, on-line işe alma, bilgisayar ortamında değerlendirme ve teknoloji destekli yetiştirme programları gibi birçok hizmetler yer almaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, İKY ve e-İKY kavramları ortak paydada buluşmaktadırlar. Bilgi teknolojisinin yenilikçi uygulamaları, İK departmanlarında,

stratejik İK bilgi yönetimine doğru bir paradigma değişimi olmasını sağlamaktadır. Dünyadaki birçok şirket insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak ve işlemek için elektronik insan kaynakları sistemlerini kullanmakta ve bu sayede insan kaynaklarının operasyonel işlerine harcanan zamanın ve masrafların çoğundan kurtulmuş olmaktadır. Bu sistemler, istenen bilgilere kolay ulaşılmasını ve bilgilerin çeşitli analizlerle düzenli olarak raporlanmasını sağlayarak, hem şirket yöneticilerinin, hem de insan kaynakları uzmanlarının İK'nın stratejik konularına ve toplam kalite hedefine yoğunlaşabilmelerine imkân tanımaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN ve UYGULAMAYAN FİRMALARDA ELEKTRONİK ORTAMDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAşTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada temel amaç, “Toplam Kalite Yönetimi”nin, “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi” ile ilişkisinin ne düzeyde olduğunu tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki firma incelenmiş, bunlardan bir tanesinin TKY ve e-İKY uygulayan bir firma olması, diğerinin ise yalnızca e-İKY uygulayan bir firma olması tercih edilmiştir.

Araştırma “Toplam Kalite Yönetimi” ile “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi” ilişkisini ve bunların birbirleriyle etkileşimlerini ortaya çıkarma bakımından literatüre katkıda bulunmasının yanı sıra, işletmelere yol gösterici bir çalışma olması bakımından önem kazanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına uygun olarak test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Ana hipotez:

H_0 : “Toplam Kalite Yönetimi” ile “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “Toplam Kalite Yönetimi” ile “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt hipotezler:

1) H_0 : “İKY'nin liderliği” ile “İKY'den e-İKY'ye geçiş” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY'nin liderliği” ile “İKY'den e-İKY'ye geçiş” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

2) H_0 : “İKY'nin TKY uygulamaları” ile “e-performans değerlendirme” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY'nin TKY uygulamaları” ile “e-performans değerlendirme” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3) H_0 : “İKY'den e-İKY'ye geçiş” ile “İKY'nin iletişimi etkinleştirme” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY'den e-İKY'ye geçiş” ile “İKY'nin iletişimi etkinleştirme” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4) H_0 : “İKY'nin verimliliği artırma çalışmaları” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY'nin verimliliği artırma çalışmaları” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5) H_0 : “e-işe alım” ile “e-kariyer yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “e-işe alım” ile “e-kariyer yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- 6) H_0 : “e-işle alım” ile “e-planlama” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_1 : “e-işle alım” ile “e-planlama” arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 7) H_0 : “İKİY'nin çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_1 : “İKİY'nin çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki vardır
- 8) H_0 : “e-İKİY'ye geçilmesinde sağlanan avantajlar” ile “İK'nın etkinliğinin artması ve asıl işlere odaklanması” arasında anlamlı bir ilişki yoktur
 H_1 : “e-İKİY'ye geçilmesinde sağlanan avantajlar” ile “İK'nın etkinliğinin artması ve asıl işlere odaklanması” arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 9) H_0 : “İKİY'den e-İKİY'ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “İKİY'nin TKY uygulamaları” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_1 : “İKİY'den e-İKİY'ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “İKİY'nin TKY uygulamaları” arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 10) H_0 : “e-İKİY'ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “e-İKİY uygulamaları” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_1 : “e-İKİY'ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “e-İKİY uygulamaları” arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 11) H_0 : “TKY açısından İKİY'nin eğitim fonksiyonu” ile “e-İKİY'deki e-eğitim fonksiyonu” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_1 : “TKY açısından İKİY'nin eğitim fonksiyonu” ile “e-İKİY'deki e-eğitim fonksiyonu” arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 12) H_0 : “TKY açısından İKİY'nin iletişim fonksiyonu” ile “e-İKİY' deki e-iletişim fonksiyonu” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
 H_1 : “TKY açısından İKİY'nin iletişim fonksiyonu” ile “e-İKİY' deki e-iletişim fonksiyonu” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en önemli kısıtı uygulama yapacak firma bulma konusunda yaşanan zorluklardır. Çünkü hem “Toplam Kalite Yönetimi”, hem de “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi” uygulamalarını, firma bünyesinde aynı anda yapmakta olan firmalar Türkiye’de henüz çok yaygın değildir. Kurumsal bilginin firma dışına aktarılmak istenmemesi bir başka kısıtlayıcı faktördür. Ayrıca zaman kısıtı da araştırmanın kısıtlayıcı faktörleri arasındadır.

3.4. Anakütle ve Örneklem

Araştırma hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki farklı firmada yapılmıştır. Örneklem kütesi olarak hizmet sektöründen tesadüfî örnekleme yöntemiyle büyük ölçekli iki firma seçilmiş, bu firmaların beyaz yakalı çalışanlarına anket uygulanmıştır. Bu firmalardan bir tanesi hem “Toplam Kalite Yönetimi”, hem de “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi” uygulamaları yapmakta iken diğer firma “Toplam Kalite Yönetimi” uygulamaları yapmamakta, yalnızca “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi” uygulamaları yapmaktadır. Bu firma isimleri gizlilik esası vurgulandığı için araştırmamız dâhilinde dile getirilmeyecektir.

3.5. Veri Toplama Aracı ve Güvenilirliği

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümün birinci kısmında, toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için, çalışanların insan kaynakları yönetimine verdikleri önem derecesini belirlemeye yönelik çeşitli ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümün ikinci kısmında, çalışanların “İKY’ den e-İKY’ ye geçiş” konusundaki tercihlerini anlamaya yönelik ifadeler kendi içinde 8 ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar sırasıyla;

- İdari işler,
- e-iletişim,
- e-işe alım,

- e-eğitim,
- e-performans değerleme,
- e-ücretlendirme,
- e-planlama,
- e-kariyer yönetimi, şeklinde geręekleşmiştir.

Ankette yer alan ifadeler 5’li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında “Çok önemli”, “Önemli”, “Ne önemli, ne önemsiz”, “Önemli değil”, “Hiç önemli değil” şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. Anket formu hazırlanırken Prof. Dr. Yahşi Yazıcıoğlu ve Yrd. Doç. Dr. Samiye Erdoğan tarafından hazırlanan “SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri” adlı kitaptan faydalanılmıştır.

Araştırmada verilerin doğrudan İnsan Kaynakları Yöneticileri yerine çalışanlardan temin edilmesi tercih edilmiştir. Bunun temel nedeni, TKY ve e-İKY sürecinin içinde bulunan beyaz yakalı çalışanların, bu konudaki görüşlerini daha yansız olarak ortaya koyacaklarının düşünülmesidir.

E-İKY uygulayan firmaya gönderilen 75 anket formundan 47 tanesi geri dönmüş, bunların tamamı çalışmada kullanılmıştır. Geri dönüş oranı % 63 olarak geręekleşmiştir. Öte yandan; TKY ve e-İKY uygulayan firmaya gönderilen 75 anket formundan 42 tanesi, yani %56’sı geri dönmüş, tümü uygulamaya dahil edilmiştir.

3.6. Veri Analiz Teknikleri

Bu araştırmada istatistiksel analizler SPSS 11,5 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Öncelikle araştırmada kullanılan anket formunun güvenilirlik analizi yapılmış ve bunun sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,9435 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, soru formunu oluşturan ifadelerin içsel tutarlılığının sosyal bilimlere yönelik bir araştırma için çok iyi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın sosyal bilimlerdeki kriterlere bağlı olarak iç tutarlılığa sahip ve güvenilir olduğu görölmektedir²³⁶. Daha sonra demografik özelliklerin frekans dağılımları yapılmıştır. Veri analiz testi yapılması sırasında ise Ki-Kare Analiz Yönteminden yararlanılmıştır.

²³⁶ Aziz Akgül ve Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara:2003, s.436

3.7. Bulgu ve Yorumlar

Bu çalışmada, önce araştırma kapsamındaki işgörenlerin demografik özellikleri, ardından işgörenlerin İKY ve e-İKY'ye ilişkin tercihlerine yer verilmiştir. Uygulama yapılan iki firma ayrı ayrı incelenmiş, önce TKY ve e-İKY uygulayan firma, daha sonra da yalnızca e-İKY uygulayan firma ele alınmıştır.

3.7.1. “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın Değerlendirilmesi

3.7.1.1. “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları

Tablo 3: KATILIMCILARIN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KADIN	28	66.7	66.7	66.7
ERKEK	14	33.3	33.3	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Tablodan da görüldüğü gibi, TKY ve E-İKY uygulayan bu firmada araştırmaya katılan grubun 28 kişisini, yani %66,7'sini kadınların oluşturduğu görülmektedir. Kalan %33,3'lük kısım ise erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 4: KATILIMCILARIN EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lise	15	35.7	35.7	35.7
Üniversite	26	61.9	61.9	97.6
Lisansüstü	1	2.4	2.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin eğitim düzeylerine göre frekans dağılımları incelendiğinde, büyük çoğunluğu (61,9) üniversite mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Lise mezunlarının oranı %35 olup, lisansüstü mezunları kalan %2,4'lük kısmı oluşturmaktadır.

Tablo 5 KATILIMCILARIN KIDEM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-1 yıl	5	11.9	11.9	11.9
1-3 yıl	25	59.5	59.5	71.4
3-6 yıl	12	28.6	28.6	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Çalışanların kıdemleri incelendiğinde firmanın kuruluş yılına da bağlı olarak, ankete dâhil olan çalışanlar arasında 6 yıldan daha uzun süre çalışan kimsenin olmadığı görülmektedir. İşgörenlerden 1-3 yıl arası kıdemi olanlar %59,5; 3-6 yıl arası kıdemi olanlar %28,6; 0-1 yıl arası kıdemi olanlar % 11.9'luk dilimi oluşturmaktadır.

Tablo 6: KATILIMCILARIN ÇALIŞTIKLARI BÖLÜME GÖRE DAĞILIMLARI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muhasebe	5	11.9	11.9	11.9
İnsan Kaynakları	4	9.5	9.5	21.4
Çağrı Merkezi	33	78.6	78.6	100.0
Total	42	100.0	100.0	

Hem toplam kalite yönetimi, hem de elektronik ortamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları yapan bu firmada, anketi uygulayan işgören grubunun çalıştıkları bölüm itibariyle, %78,6'lık kısmının çağrı merkezi çalışanı olduğu, geri kalan %11,9'luk kısmın ve %9,5'luk kısmın sırasıyla muhasebe ve insan kaynakları bölümlerinde görev yaptıkları anlaşılmaktadır.

3.7.1.2. “TKY ve E-İKY Uygulayan Firma”nın Araştırma Hipotezleri Açısından İncelenmesi

Ana hipotez:

H_0 : “Toplam Kalite Yönetimi” ile “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “Toplam Kalite Yönetimi” ile “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 7: KI-KARE ANALİZ SONUÇLARI (TKY / e-İKY)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	345.858	260	.000
Likelihood Ratio	148.579	260	1.000
Linear-by-Linear As.	21.584	1	.000
N of Valid Cases	42		

Bu hipoteze ilişkin olarak yapılan Ki-Kare testi sonucunda istatistiksel anlamlılık değeri 0.005'ten küçük, yani 0.000 olarak tespit edilmiştir. H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Yani “Toplam Kalite Yönetimi” ile “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi” ilgili olarak, çalışanların algılamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulaması bir bütün olarak, tüm firma çalışanları tarafından yapılırsa başarılı olur. Bunun için de kalite bilincinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Ortaya çıkan bu sonuca göre TKY ve e-İKY uygulaması yapan şirket çalışanlarının, kalite bilincini benimsedikleri, bu sorumluluğun bilincinde olarak hareket ettikleri anlaşılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısında, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemli bir rol oynadığının ve Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimine geçişle birlikte firma ve firma

çalışanları için olumlu sonuçlar elde edebileceklerinin farkında oldukları ortaya çıkmaktadır.

Alt Hipotezler

1) H_0 : “İKY’nin liderliği” ile “İKY’den e-İKY’ye geçiş” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY’nin liderliği” ile “İKY’den e-İKY’ye geçiş” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 8: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (Liderlik / eİKY’ye Geçiş)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	97.327	60	.002
Likelihood Ratio	52.901	60	.730
Linear-by-Linear As.	16.380	1	.000
N of Valid Cases	42		

Yapılan Ki-Kare sınavasında hesaplanan Pearson Ki-Kare değeri 97.327 olarak sonuçlanırken, Asymp. Sig (anlamlılık) değeri 0.002 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre “İKY’nin liderliği” ile “İKY’den e-İKY’ye geçiş” arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten hipotez kabul edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının başarılı olabilmesi için, İnsan kaynakları, liderlik rolünü üstlenerek, tüm çalışanlara kalite bilincini benimsetmelidir. Bunu da e-İKY’ne geçilmesi suretiyle daha kolay ve daha doğru bir şekilde yapabilme imkânı elde eder. Bu firmada, TKY ve e-İKY’nin her ikisi birden uygulanmaktadır ve çalışanların, bu iki konunun ortak bir noktada kesiştiğinin bilincinde oldukları düşünülmektedir.

2) H_0 : “İKY’nin TKY uygulamaları” ile “e-performans değerlendirme” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY’nin TKY uygulamaları” ile “e-performans değerlendirme” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 9: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (TKY / e-Performans)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	157.409	104	.001

Likelihood Ratio	113.788	104	.241
Linear-by-Linear As.	20.292	1	.000
N of Valid Cases	42		

Zamandan tasarruf sağlaması, değerlendirme sonuçlarını kolayca stoklayabilme, yöneticilerin sonuçlara istenildiği anda kolayca ulaşabilmesi ve dönemlik değerlendirme sonuçlarının takibinde kolaylık sağlaması nedeniyle, “e-performans değerlendirme” şirketlere çeşitli avantajlar sağlamaktadır. İşgörenler de performans değerlendirmelerini online ortamda görebilmektedirler. Bunlar da TKY ile paralellik gösteren uygulamalardır. Yukarıdaki tablodan da görülebileceği gibi Pearson Ki-Kare değeri 157.409, İstatistikî anlamlılık değeri 0.001 olarak elde edilmiştir. Buna göre “İKY’nin TKY uygulamaları” ile “e-performans değerlendirme” arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade eden H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

3) H_0 : “İKY’den e-İKY’ye geçiş” ile “İKY’nin iletişimi etkinleştirilmesi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY’den e-İKY’ye geçiş” ile “İKY’nin iletişimi etkinleştirilmesi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 10: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (e-İKY’ye Geçiş / İletişim)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	63.427	40	.011
Likelihood Ratio	39.326	40	.500
Linear-by-Linear As.	5.126	1	.024
N of Valid Cases	42		

Toplam kalitenin başarıyla uygulanabilmesi için kurum içi iletişimin en üst düzeyde olması gerekir. Kurum içi iletişim yalnız toplam kalite uygulayan firmalar için değil, tüm firmalar için önemli bir konudur. Hız, zaman ve maliyet açısından organizasyonlara büyük kolaylık sağlayarak, esneklik kazandırmaktadır. Ayrıca insan kaynakları politikaları, organizasyon prosedürleri ve duyurular elektronik ortamda toplanabilmektedir.

Yapılan Ki-Kare testi sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde İstatistiksel Anlamlılık Değerinin 0.011 olarak gerçekleştiği görülerek, H_1 hipotezi

kabul edilmektedir. Firma çalışanları kurum içi iletişimin önemini farkındadırlar. E-İKY'nin, kurum içi iletişimi bir üst düzeye çıkardığını bilmektedirler.

4) H_0 : “İKY'nin verimliliği artırma çalışmaları” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY'nin verimliliği artırma çalışmaları” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 11: KARE ANALİZ SONUÇLARI (Verimlilik / e-Kariyer Yönetimi)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	21.759	9	.010
Likelihood Ratio	22.355	9	.008
Linear-by-Linear As.	1.788	1	.181
N of Valid Cases	42		

Çalışanların hedefleri ile organizasyonun kendisinden beklentileri arasında ilişki kurarak, buna uygun düşecek kariyer amaçlarının oluşturulması, eğitim ve geliştirme konusunda ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planının hazırlanması vb. konular insan kaynakları tarafından yapılmaktadır. Kariyer yönetimi sonucunda, çalışanlarda kuruma karşı, ait olma duygusu ve bağlılık artmakta ve bu da verimliliği artırmaktadır. “İKY'nin verimliliği artırma çalışmaları” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasındaki ilişkide anlamlılık değeri 0.010'dur; H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

5) H_0 : “e-işe alım” ile “e-kariyer yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “e-işe alım” ile “e-kariyer yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 12: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (e-İşe alım / e-Kariyer Yönetimi)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	37.925	18	.004
Likelihood Ratio	34.052	18	.012
Linear-by-Linear As.	12.511	1	.000
N of Valid Cases	42		

Yoğun rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmelerin; gereksinim duydukları nitelikteki çalışanı elde etme zorlukları ve maliyetleri, kariyer planlama çalışmalarının önemini arttırmaktadır. E-İşe alım ile e-Kariyer yönetiminin etkileşim içinde bulunduğu düşünülmektedir. Ki-Kare testi sonucunda, İstatistiksel anlamlılık

değeri 0.004 olarak bulunmuştur. H_1 hipotezi kabul edilmekte, yani “e-işe alım” ile “e-kariyer yönetimi” arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmaktadır.

6) H_0 : “e-işe alım” ile “e-planlama” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “e-işe alım” ile “e-planlama” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 13: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (e-işe Alım / e-Planlama)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	41.927	18	.001
Likelihood Ratio	40.682	18	.002
Linear-by-Linear As.	12.734	1	.000
N of Valid Cases	42		

İnsan kaynakları planlaması fonksiyonu, örgütün gerek bugün gerekse de geleceğe dönük nitelik ve nicelik açısından en uygun işgücü ihtiyacını analiz etmeyi kapsar. İnsan kaynağı ihtiyacının analizi, planlanması e-planlama ile daha güvenilir bir şekilde yapılırken, ihtiyaç duyulan insan kaynağı e-işe alım fonksiyonu ile temin edilebilmektedir. “e-işe alım” ile “e-planlama” arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının test edildiği bu hipotezin sonuçlarına göre İstatistiksel Anlamlılık değeri 0.001 olarak gerçekleşmektedir. H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

7) H_0 : “İKY’nin çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY’nin çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 14: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (Motivasyon / e-Kariyer Yönetimi)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	29.957	9	.000
Likelihood Ratio	28.931	9	.001
Linear-by-Linear As.	9.405	1	.002
N of Valid Cases	42		

TKY uygulanırken, verimliliği en üst seviyeye çıkarmak için, çalışanların motive edilmesine ve yapılan işten zevk almalarına dikkat edilmelidir. “e-kariyer yönetimi”;TKY için, yetkilikler, hedefler, performans değerlendirme gibi konularla daha fazla önem kazanmaktadır. “TKY’nin başarıyla uygulanabilmesi için “Çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi açısından” çalışanların İKY’ye verdiği önem” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmak için yapılan

Ki-Kare sınavında anlamlılık değeri 0.000 olarak tespit edilmiştir. H_1 hipotezi ve böyle anlamlı bir ilişkinin varlığı kabul edilmektedir.

8) H_0 : “e-İKY’ye geçilmesinde sağlanan avantajlar” ile “İK’nın etkinliğinin artması ve asıl işlere odaklanması” arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_1 : “e-İKY’ye geçilmesinde sağlanan avantajlar” ile “İK’nın etkinliğinin artması ve asıl işlere odaklanması” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 15: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (e-İKY Avantajları / İK’nın Etkinliği)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	44.012	15	.000
Likelihood Ratio	35.627	15	.002
Linear-by-Linear As.	12.986	1	.000
N of Valid Cases	42		

İKY’den e-İKY’ye geçilmesi durumunda bürokraside azalma, zaman ve işgücünde tasarruf, idari işlerde maliyetlerin düşmesi gibi çeşitli avantajların sağlanacağı tahmin edilmektedir. Böyle bir ilişkinin uygulama yapılan şirketler bazında gerçekleşip gerçekleşmediğini inceleyen bu hipotez testinde İstatistikî anlamlılık değeri 0.000 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer 0.05’ten daha küçük olduğundan H_1 hipotezi kabul edilmekte, anlamlı bir ilişkinin varlığı anlaşılmaktadır.

9) H_0 : “İKY’den e-İKY’ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “İKY’nin TKY uygulamaları” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY’den e-İKY’ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “İKY’nin TKY uygulamaları” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (Maliyet / TKY)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	162.340	104	.000
Likelihood Ratio	91.904	104	.796
Linear-by-Linear As.	15.617	1	.000
N of Valid Cases	42		

E-İKY’ye geçilmesiyle birlikte; duyuru, bilgi, haber gibi yazılı materyallerin maliyetlerinin düşmesi beklenir. Ayrıca işgören temini internetten ve sanal kariyer merkezlerinden yararlanarak yapılacağı için işe alım maliyetleri azalacaktır. İşletmeler açısından eğitim masrafları da düşecektir. İnsan Kaynakları Yönetiminin TKY için

yaptığı uygulamaların da daha başarılı olması beklenir. Anlamlılık değeri 0.000 bulunmuş, H_1 hipotezi kabul edilerek ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

10) H_0 : “e-İKY’ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “e-İKY uygulamaları” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “e-İKY’ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “e-İKY uygulamaları” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (Maliyet / e-İKY)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	270.317(a)	160	.000
Likelihood Ratio	144.972	160	.797
Linear-by-Linear As.	31.084	1	.000
N of Valid Cases	42		

e-İKY’ye geçiş sonucunda; idari işler, iletişim, işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi konularda avantajlar sağlanacağı düşünülmektedir. “e-İKY’ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “e-İKY uygulamaları”nın birbiriyle ilişkisini araştıran bu hipotez testinin sınanması sonucunda elde edilen İstatistikî anlamlılık değeri 0.000 değerinde olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Çalışanlar, e-İKY’ye geçilmesinin, maliyetleri azalttığının farkındadırlar.

11) H_0 : “TKY açısından İKY’nin eğitim fonksiyonu” ile “e-İKY’deki e-eğitim fonksiyonu” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “TKY açısından İKY’nin eğitim fonksiyonu” ile “e-İKY’deki e-eğitim fonksiyonu” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 18: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (Eğitim / e-Eğitim)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	82.181	36	.000
Likelihood Ratio	46.853	36	.106
Linear-by-Linear As.	7.797	1	.005
N of Valid Cases	42		

TKY uygulayan firmalar için eğitimin önemi çok büyüktür. Verilen sürekli eğitimlerle kalite bilinci çalışanlara aktarılmaya çalışılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynağının en verimli şekilde kullanılması, verimliliğinin artırılması, niteliklerinin geliştirilmesi, hataları ve zayıf yönlerin sıfırlanması hedeflerine, ancak

verilecek eğitimlerle ulaşılabilir. “İKY’deki eğitim fonksiyonu” ile “e-İKY’deki e-
eğitim fonksiyonu” arasındaki ilişki anlamlıdır. İstatistikî anlamlılık değeri 0.000’dır.

12) H_0 : “TKY açısından İKY’nin iletişim fonksiyonu” ile “e-İKY’deki e-iletişim
fonksiyonu” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “TKY açısından İKY’nin iletişim fonksiyonu” ile “e-İKY’deki e-iletişim
fonksiyonu” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19: KI-KARE ANALİZ SONUÇLARI (İletişim / e-iletişim)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	28.271	14	.013
Likelihood Ratio	24.453	14	.040
Linear-by-Linear As.	5.189	1	.023
N of Valid Cases	42		

“TKY açısından İKY’nin iletişim fonksiyonu” ile “e-İKY’nin e-iletişim
fonksiyonu” arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. İletişimin kurumlar
açısından önemi büyüktür ve başarılı TKY uygulamaları için çok önemli bir anahtar
rolündedir. TKY’nin başarıyla uygulanabilmesi için İKY tarafından iletişim
fonksiyonunun çok iyi bir şekilde uygulanabilmesi gerekir. Aynı şekilde İKY’den e-
İKY’ye geçen firmalar da e-iletişim fonksiyonuna önem vermek zorundadırlar. Bu
firmanın ankete katılan çalışanları, iletişimin TKY için gerekli olduğunu, ayrıca,
elektronik ortama taşınmasının önemli olduğunu düşünmektedirler. Çalışanlar
açısından bu iki fonksiyon arasında anlamlı bir ilişkilendirmenin varlığının test
edilmesi sonucunda elde ettiğimiz veriler, Pearson Ki-Kare değeri için 28.271 ve
İstatistiksel Anlamlılık değeri için 0.013 olarak gerçekleşmiştir. 0.013 değeri 0.05
değerinden küçük olduğu için H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

3.7.2. “E-İKY Uygulayan Firma”nın Değerlendirilmesi

3.7.2.1. “E-İKY Uygulayan Firma”nın Demografik Değişkenlerinin Frekans Dağılımları

Tablo 20: KATILIMCILARIN CİNSİYETE GÖRE DAĞILIMLARI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	-----------------------

Valid	KADIN	29	61.7	61.7	61.7
	ERKEK	18	38.3	38.3	100.0
	Total	47	100.0	100.0	

TKY uygulamayı yalnızca e-İKY uygulayan bu firmanın ankete katılan çalışanlarının %61,7'lik kısmını bayanlar oluşturmaktadır. Kalan %38,3'lük kısım ise erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 21: KATILIMCILARIN EĞİTİM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMLARI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lise	2	4.3	4.3	4.3
Üniversite	31	66.0	66.0	70.2
Lisansüstü	14	29.8	29.8	100.0
Total	47	100.0	100.0	

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim düzeylerine ilişkin frekans dağılımları incelendiğinde, çok az lise mezunu olduğu, %66 gibi büyük bir kısmı üniversite mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Lisansüstü mezunlarının oranı ise %29,8 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 22: KATILIMCILARIN KIDEM DURUMLARINA GÖRE DAĞILIMLARI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-1 yıl	6	12.8	12.8	12.8
1-3 Yıl	20	42.6	42.6	55.3
3-6 yıl	14	29.8	29.8	85.1
6-10 yıl	7	14.9	14.9	100.0
Total	47	100.0	100.0	

Araştırma kapsamındaki çalışanların kıdem durumları incelendiğinde 10 yıldan daha fazla kıdemi olan çalışanların ankete dâhil olmadıkları görülmektedir. Ankete katılan çalışanların %42,6'lık kısmını 1-3 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. 3-6 yıl arası kıdemi olanlar %29,8'lik dilimi oluştururken, 6-10 yıl kıdemi olanlar %7, 0-1 yıl kıdemi olanlar %6'lık dilimi temsil etmektedirler.

Tablo 23: KATILIMCILARIN ÇALIŞTIKLARI BÖLÜME GÖRE DAĞILIMLARI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muhasebe	24	51.1	51.1	51.1

İnsan kaynakları	6	12.8	12.8	63.8
Hukuk	9	19.1	19.1	83.0
Diğer	8	17.0	17.0	100.0
Total	47	100.0	100.0	

Tablodan da görülebileceği gibi ankete katılanların yaklaşık yarısı muhasebe bölümü çalışanlarıdır. Hukuk, insan kaynakları ve diğer çalışanların bölüm itibariyle oranları sırasıyla %19,1, %12,8 ve %17 olarak tespit edilmiştir.

3.7.2.2. “E-İKY Uygulayan Firma”nın Araştırma Hipotezleri Açısından İncelenmesi

Ana hipotez:

H_0 : “Toplam Kalite Yönetimi” ile “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “Toplam Kalite Yönetimi” ile “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 24: KI-KARE ANALİZ SONUÇLARI (TKY / e-İKY)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	462.049	456	.412
Likelihood Ratio	197.128	456	1.000
Linear-by-Linear As.	10.155	1	.001
N of Valid Cases	47		

Yalnızca e-İKY uygulayan, TKY uygulaması yapmayan bu firmanın “Toplam Kalite Yönetimi” ile “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları yönetimi” ile ilgili olarak, çalışanların algılamaları arasındaki ilişkiyi test ettiğimizde Ki-Kare değeri 462.049 ve İstatistiksel anlamlılık değeri 0.412 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre H_0 hipotezi kabul edilirken, H_1 hipotezi reddedilmektedir. Bunun en önemli sebebinin, firmada TKY uygulaması yapılmıyor olmasıdır. TKY uygulanan ve uygulanmayan firma çalışanları arasında, bu konu hakkında algı farklılıklarının olması gayet doğal bir sonuçtur. Toplam kalite uygulaması, İKY uzmanlarınca; çalışanlara benimsetilmez ve bu konu gerekli eğitimlerle desteklenmezse, Toplam Kalite Yönetimi yalnızca bir hedef olarak kalacaktır. Bu firmada TKY politikası olmadığı için, firma çalışanlarının

TKY eğitimlerinden ve ideolojisinden yoksun oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle, yapılan sınamada anlamlı bir ilişkinin varlığı gerçekleşmemiştir.

Alt Hipotezler

1) H_0 : “İKY’nin liderliği” ile “İKY’den e-İKY’ye geçiş” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY’nin liderliği” ile “İKY’den e-İKY’ye geçiş” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 25: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (Liderlik / eİKY’ye Geçiş)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	95.272	72	.035
Likelihood Ratio	68.514	72	.595
Linear-by-Linear As.	8.974	1	.003
N of Valid Cases	47		

İstatistiksel Anlamlılık değeri 0.035 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre “İKY’nin liderliği” ile “İKY’den e-İKY’ye geçiş” arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten hipotez kabul edilmekte, H_0 hipotezi ise reddedilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin ve elektronik ortamda insan kaynakları yönetiminin önemi, bu firma çalışanları tarafından yeterince bilinmektedir.

2) H_0 : “İKY’nin TKY uygulamaları” ile “e-performans değerlendirme” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY’nin TKY uygulamaları” ile “e-performans değerlendirme” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 26: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (TKY / e-Performans)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	182.866	133	.003
Likelihood Ratio	119.824	133	.787
Linear-by-Linear As.	15.025	1	.000
N of Valid Cases	47		

E-performans ile değerlendirme uygulamaları, elektronik araçlar ve yazılımlar kullanılarak sanal ortamda yürütülmektedir. E performans ile geleneksel performans değerlendirmenin karışıklığı, zorluğu ve zaman kaybettiriciliği ortadan kalkmaktadır.

TKY açısından olumlu özellikler taşır. Test sonucu, İstatistikî anlamlılık değeri 0.003 olarak bulunmuştur. Buna göre “İKY’nin TKY uygulamaları” ile “e-performans değerlendirme” arasında anlamlı bir ilişkiyi ifade eden H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

3) H_0 : “İKY’den e-İKY’ye geçiş” ile “İKY’nin iletişimi etkinleştirmesi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY’den e-İKY’ye geçiş” ile “İKY’nin iletişimi etkinleştirmesi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 27: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (e-İKY’ye Geçiş / İletişim)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	127.180(a)	96	.018
Likelihood Ratio	77.884	96	.912
Linear-by-Linear As.	11.516	1	.001
N of Valid Cases	47		

Kurum içi iletişim her firmanın ortak bir kültür yaratabilmesi ve başarılı olabilmesi için en üst düzeyde olması gereken bir konudur. İletişim, elektronik ortamda yapıldığında prosesin kısılmasını, basitleşmesini, hızlanmasını sağlar. Yapılan Ki-Kare testi sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde İstatistiksel Anlamlılık Değerinin 0.018 olarak gerçekleştiği görülerek, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. “İKY’den e-İKY’ye geçiş” ile “İKY’nin iletişimi etkinleştirmesi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4) H_0 : “İKY’nin verimliliği artırma çalışmaları” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY’nin verimliliği artırma çalışmaları” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 28: KARE ANALİZ SONUÇLARI (Verimlilik / e-Kariyer Yönetimi)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	17.394	8	.026
Likelihood Ratio	18.790	8	.016
Linear-by-Linear As.	7.705	1	.006
N of Valid Cases	47		

Verimliliği artırma konusu insan kaynaklarının hedeflerindedir. TKY hataları sıfırlamayı amaçladığından aynı hedefin peşindedir. İyi bir kariyer yönetimi ile de bu

amaç doğrultusunda hareket edilebilir. “İKY’nin verimliliği artırma çalışmaları” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu test sonucunda hesaplanan Ki-Kare değeri 17.394 ve İstatistiksel anlamlılık değeri 0.026 olarak bulunmuş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

5) H_0 : “e-işe alım” ile “e-kariyer yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “e-işe alım” ile “e-kariyer yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 29: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (e-işe alım / e-Kariyer Yönetimi)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	44.722(a)	12	.000
Likelihood Ratio	41.963	12	.000
Linear-by-Linear As.	15.612	1	.000
N of Valid Cases	47		

Kariyer yönetimi, kişinin; kuruluşun geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır. Kurumlar insan kaynağı ihtiyacını, kendi kurumsal web siteleri aracılığıyla ya da bu konuda aracı web siteleri yardımıyla karşılayabilmektedirler. Bu hipoteze ilişkin yapılan Ki-Kare testi sonucunda, İstatistiksel anlamlılık değeri 0.000 olarak bulunmuştur. Bu sonuç itibarıyla H_0 hipotezi reddedilirken, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

6) H_0 : “e-işe alım” ile “e-planlama” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “e-işe alım” ile “e-planlama” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 30: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (e-işe Alım / e-Planlama)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	27.736(a)	12	.006
Likelihood Ratio	30.499	12	.002
Linear-by-Linear As.	13.729	1	.000
N of Valid Cases	47		

Planlama fonksiyonu, işgücü durumunun analizi sonucunda, eleman alımı yapıp yapılmamasını da inceler. İhtiyaç olduğunda işe alım fonksiyonu devreye girer. Planlamanın ve işe alımın elektronik ortama taşınması, firmalar açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. “e-işe alım” ile “e-planlama” arasında anlamlı bir

ilişkinin olup olmadığının testinin sonuçlarına göre İstatistiksel Anlamlılık değeri 0.006 olarak gerçekleşmektedir. H_1 hipotezi kabul edilmekte, “e-işe alım” ile “e-planlama” arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmaktadır.

7) H_0 : “İKY’nin çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY’nin çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi” ile “e-Kariyer Yönetimi” arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 31: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (Motivasyon / e-Kariyer Yönetimi)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	7.745	8	.459
Likelihood Ratio	9.292	8	.318
Linear-by-Linear As.	3.594	1	.058
N of Valid Cases	47		

Firma çalışanlarınca yapılan işler, bu işlevleri yerine getirenler için bir anlam taşıyacak biçimde planlanmalı, değişik beceriler geliştirme, yapılan işle bütünleşme, işin önemli olması ve işlerin çalışanlar açısından bir anlam taşıması düşünülmelidir. Bu şekilde çalışan motivasyonu artırılabilir. Kariyer yönetimi yapılırken de bu durum göz önünde bulundurulmalıdır. İktisadi anlamlılık değeri 0.459 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H_1 hipotezi reddedilmektedir. Bu durum, firmalar arası kültür farklılıkları ve çalışan algıları arasındaki farklardan kaynaklanıyor olabilir.

8) H_0 : “e-İKY’ye geçilmesinde sağlanan avantajlar” ile “İK’nın etkinliğinin artması ve asıl işlere odaklanması” arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_1 : “e-İKY’ye geçilmesinde sağlanan avantajlar” ile “İK’nın etkinliğinin artması ve asıl işlere odaklanması” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 32: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (e-İKY Avantajları / İK’nın Etkinliği)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	15.999	10	.100
Likelihood Ratio	20.549	10	.024
Linear-by-Linear As.	2.475	1	.116
N of Valid Cases	47		

İnsan kaynakları bilgi teknolojilerinin yoğun kullanımı ve elektronikleşme sonucu İK personelinin üstündeki bürokratik iş yükünün ortadan kalkması, yapılan iş yükünün azalması ve İK işlevlerinin otomatikleşmesiyle birlikte zaman kaybettiren birçok nedenin giderilmesi umulmaktadır. Yapılan sınıma sonucunda, TKY uygulamayan

firma için anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilememiştir. Anlamlılık değeri 0.100 olarak gerçekleşmiştir. H_1 hipotezi reddedilmektedir.

9) H_0 : “İKY’den e-İKY’ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “İKY’nin TKY uygulamaları” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “İKY’den e-İKY’ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “İKY’nin TKY uygulamaları” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 33: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (Maliyet / TKY)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	183.950(a)	171	.236
Likelihood Ratio	105.715	171	1.000
Linear-by-Linear As.	1.236	1	.266
N of Valid Cases	47		

Anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının araştırıldığı bu test sonucunda, Pearson Ki-Kare değeri 183.950 olarak bulunurken, İstatistikî anlamlılık değeri 0.236 olarak tespit edilmiştir. İstatistikî anlamlılık değeri 0.05 in altında olmadığı için H_0 hipotezi kabul edilerek anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu sonucun, TKY’nin başarısı için verilen sürekli eğitimlerin, TKY uygulamayan bu firmada yapılmamasından kaynaklanmış olabilir.

10) H_0 : “e-İKY’ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “e-İKY uygulamaları” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 : “e-İKY’ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “e-İKY uygulamaları” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 34: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (Maliyet / e-İKY)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	284.062	216	.001
Likelihood Ratio	135.672	216	1.000
Linear-by-Linear As.	26.830	1	.000
N of Valid Cases	47		

İşe alım, eğitim gibi konuların elektronik ortamda uygulanması ile önemli miktarlarda maliyet avantajı sağlanabilmektedir. Bu bütün İKY fonksiyonları için geçerlidir. Bu firma çalışanları kapsamında “e-İKY’ye geçişte maliyet düşüşü sağlanması” ile “e-İKY uygulamaları” arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını araştıran bu hipotez testinin sınanması sonucunda elde edilen İstatistikî anlamlılık değeri 0.001 olduğu için H_0 hipotezi reddedilmekte ve H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

11)H₀ : “TKY açısından İKY'nin eğitim fonksiyonu” ile “e-İKY'deki e-eğitim fonksiyonu” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : “TKY açısından İKY'nin eğitim fonksiyonu” ile “e-İKY'deki e-eğitim fonksiyonu” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 35: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (Eğitim / e-Eğitim)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	18.760	22	.660
Likelihood Ratio	18.683	22	.665
Linear-by-Linear As.	.126	1	.722
N of Valid Cases	47		

Eğitim, hayatın her aşamasında olduğu kadar, firmaların sürekliliği açısından da önemlidir. TKY, eğitimlerle istenilen düzeye gelebilir. e-İKY, esnek bir eğitim sağladığı için “İKY'deki eğitim fonksiyonu” ile “e-İKY'deki e-eğitim fonksiyonu” arasındaki ilişkinin testinde İstatistikî anlamlılık değeri 0.660 olarak gerçekleştiği için, H₁ hipotezi reddedilir. TKY uygulanmaması ve çalışanların bu konuda TKY uygulayan diğer firma çalışanları kadar bilgi donanımına sahip olmamaları, bunun tek sebebi olarak düşünülebilir.

12)H₀ : “TKY açısından İKY'nin iletişim fonksiyonu” ile “e-İKY' deki e-iletişim fonksiyonu” arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁ : “TKY açısından İKY'nin iletişim fonksiyonu” ile “e-İKY' deki e-iletişim fonksiyonu” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 36: Kİ-KARE ANALİZ SONUÇLARI (İletişim / e-İletişim)

	Değer	Serbestlik Derecesi	İstatistiksel Anlamlılık
Pearson Chi-Square	30.158	28	.356
Likelihood Ratio	24.020	28	.680
Linear-by-Linear As.	1.032	1	.310
N of Valid Cases	47		

Çalışanlar açısından bu ifadeler arasında anlamlı bir ilişkilendirmenin varlığının testinde istatistiksel Anlamlılık değeri için 0.356 olarak gerçekleşmiştir. H₁ hipotezi reddedilmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada; “Toplam Kalite Yönetimi” ile “Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi” ele alınmış, İnsan Kaynakları uygulamalarının elektronik ortama taşınması sonucunda, Toplam Kalite açısından oluşacak olumlu etkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki firmanın beyaz yakalı işgörenlerinden oluşan bir örneklem üzerinde çalışma yapılmıştır. Bu firmaların seçiminde, bir tanesinin TKY ve e-İKY uygulamaları yaparken, diğerinin TKY uygulamayıp, yalnız e-İKY uyguluyor olmasına dikkat edilmiştir.

Kurumların, tüm süreçleri içerisinde oluşturması gereken önemli sistemlerden olan insan kaynakları ve kalite yönetim sistemleri, vazgeçilmez sistemler haline gelmişlerdir. Toplam kalite ile insan kaynakları yönetimini iki ayrı yönetim tarzı olarak görmemiz imkânsız hale gelmektedir. Çünkü üretilen her mal veya hizmetin içinde örgütte çalışanların katkısı bulunmaktadır. İnsan kaynakları departmanı, hâlihazırda yürüttüğü insan kaynakları fonksiyonlarını, TKY amaç ve stratejileri doğrultusunda yeniden düzenlemek, elektronik ortama taşımak durumundadır. TKY ve İKY iç içe geçmiş birbirinden ayrılmaz parçalar olarak, sağlıklı TKY uygulamaları yapılabilmesi ve insan kaynakları yönetiminin toplam kalitenin gelişimine olumlu etki edebilmesi için, İKY den e-İKY’ye geçişin sağlanması gerekmektedir. Çünkü başarılı bir TKY sürecinin temelinde, başarılı insan kaynakları yönetimi yatmaktadır.

TKY ve e-İKY uygulayan firmalar açısından, TKY’nin, İKY’nin ve e-İKY’nin öneminin, firma çalışanları tarafından yeterince anlaşılmış olması gerekmektedir. Yaptığımız araştırma sonuçlarına göre; TKY ve e-İKY uygulayan firmada, “başarılı bir TKY için insan kaynaklarına verilen önem” ile “İKY uygulamalarının elektronik ortama taşınmasına, yani e-İKY’ye geçilmesine verilen önem” arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Öte yandan yalnızca e-İKY uygulayan ama TKY uygulamayan firma açısından TKY ve e-İKY arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Firmada TKY uygulaması olmadığı için, kalite

bilincinin çalışanlarca benimsenmediği düşünülmektedir. Bu da normal karşılanması gereken bir sonuçtur.

TKY ve e-İKY uygulayan firma açısından bakıldığında, iddialarımızın tümü sınanmış, hepsi de olumlu çıkmıştır. TKY uygulamayan firmada ise, iddialarımızın büyük bölümü doğrulanmıştır. Bu sonuca göre TKY uygulaması yapılsa da, firmada kalite bilincinin kısmen var olduğu anlaşılmaktadır. TKY uygulansın ya da uygulanmasın, insan kaynakları uzmanları, kalite bilincini çalışanlara aşılmalıdırlar. Yalnız iş yaşamında değil, günlük hayatta da kalite bireylerin hedefi olmalıdır.

Sonuç olarak, yapılan araştırma, her firmanın kendine özgü kültürel yapısı olsa da, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının, Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ile ilişkili olduğu iddiasını desteklemiştir. TKY, İKY ve e-İKY uygulamalarının firma bünyesinde kurulması, her firma için aynı etkiyi göstermeyebilir. Örgütün kültürel yapısına uygun olmayan bir sistemin hedeflenen amaca ulaşması beklenemez. Onun için, öncelikle uygulanması düşünülen sistemin kültürel yapıya uygunluğu araştırılmalıdır. Bu çalışmanın, TKY ve e-İKY uygulaması yapmak isteyen kurumlara yol gösterici olması umulmaktadır.

Konuyla ilgili ileride yapılacak araştırmalarda, TKY ve e-İKY uygulamaları, farklı sektörlerden firmaları da kapsayacak şekilde genişletilmesi uygun olacaktır. Ayrıca karşılaştırmalı çalışmalar yapılarak TKY ve e-İKY uygulamalarının, firmalar üzerindeki olumlu-olumsuz tüm etkilerinin daha belirgin olarak ortaya konması sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Acar, Nesime.” **İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 640, **1999**.
- Akgül, Aziz ve Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara: **2003**
- Akidil, İdil. “**İnsan Kaynaklarında Yeni Gündem**”, Kalder Forum Dergisi, Yıl 1, Sayı 4, Ekim-Kasım-Aralık **2001**.
- Aktan, Coşkun Can, “**Devlet Yönetiminde Kalite**”, Ankara: Tosyöv Yayınları, **2000**.
- Aktaş, Özlem. “**Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**”, İstanbul Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi (Düzeltilmiş Tez), İstanbul: **2003**.
- Akyüz, Ömer Faruk. “**Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**”, 1. b., İstanbul: Sistem Yayınları, **2001**.
- Alayoğlu, Nihat, **E- İnsan Kaynakları Yönetimi**,
<http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=20>
- Aldemir, M. Ceyhan; Alpay Ataol ve Gönül Budak, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, 4. b., İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, **2001**.
- Alpugan, Oktay ve Diğerleri, “**İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**”, 4. b., İstanbul: Beta Yayınları, **1995**.
- Ardahan, Faik, **Toplam Kalite Yönetimi Dersi Çalışma Notları**, Akdeniz Üniversitesi Sos. Bil. M.Y.O., Antalya, 1997, s.29.
- Ardaneh, Hande, “**İnternetin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi**”, İstanbul Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: **2004**.
- Arman, Fulya, **E-Learning Analizi**, Yöneticinin e-İş Rehberi, Şubat **2002**
- Bahar, Murat, **e-Learning’e Başlarken Organizasyonel Gereksinimler**, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 2. b., İstanbul: Hayat Yayınları, Kasım **2003**
- Barutçugil, İsmet. “**Performans Yönetimi**”, 2. b. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Ekim **2002**.

- Başaran, Emrah, **e-Learning Proje Bileşenleri**, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 2. b., İstanbul: Hayat Yayınları, **Kasım 2003**
- Bingöl, Dursun. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, 5.b. İstanbul: Beta Yayıncılık, **2003**.
- Bolat, Tamer. “**Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)**”, 1.b., İstanbul: Beta Yayınları, **2000**.
- Bozkurt, Rıdvan. “**Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**”, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, **1998**.
- Bozkurt, Rıdvan. “**Toplam Katılımcılık**”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara: **1995**, Sayı 4.
- Bumin, Birol ve Hakan Erkutlu, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama İlişkileri**”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Ankara: **2002**.
- Büyükuslu, Ali Rıza. “**Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım**”, MESS Mercek Dergisi, Ekim **1998**.
- Byars, Lloyd L. ve Leslie Rue, **Human Resource Management**, Irvin McGraw-Hill, **2000**
- Cortada, James and John Woods, “**Encyclopedia of Quality Terms & Concepts**”, McGraw-Hill, **1995**.
- Cüceloğlu, Doğan. “**İçimizdeki Biz**”, 11.b, İstanbul: Sitem yayıncılık, **1997**.
- Demirkan, Mahmut. “**Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**”, Sakarya: Değişim Yayınları, **1997**.
- Dereli, Türkay ve Adil Baykasoğlu, “**Kalite ve Hayata İzdüşümleri**”, 1.b., Ankara: Nobel Yayınları, **2003**.
- “**Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**”, 2.b., İstanbul: Hayat Yayınları, **2003**.
- Efil, İsmail. “**Toplam kalite yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**”, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, **1996**.
- Erdal, Murat. “**e-Öğrenme İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**”, İstanbul: Alfa Yayınları, 1.b, Temmuz **2004**,
- Erdal, Murat. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=158.
- Ernst&Young İnsankaynaklari.com ekibi, “**Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**”, 2.b., İstanbul: Hayat Yayınları, **2003**
- Ersen, Haldun. “**Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu**”, 1. b., İstanbul, Nisan **1996**.

Ersen, Haldun. “**Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**”, İstanbul: Maestro Yayınları, 2003.

Fındıkçı, İlhami. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.

Göçgün, Pınar. “**İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E- İşe Alım**”, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, 2. b., İstanbul: Hayat Yayınları, Kasım 2003.

Güleş, Hasan K.ve Hasan Bülbül, “**Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları**”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, Bahar 2004.

Gürdal, Olcay. “**Toplam Kalite Yönetiminde Personel Seçme ve İşe Almanın Önemi**”, Marmara Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

Gürer, Ali. “**İnsan Kaynakları: İnsana ve İşe Dair**”, 11. Ulusal İnsan Yönetimi Kongresi Notları, 3-4 Ekim 2003.

Gürüz, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı, “**İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**”, 1.b., İstanbul: Kapital Medya Yayınları, 2004.

Halis, Muhsin. “**Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi**”, 1.b, İstanbul: Beta yayınları, 2000.

Hançer, Ahmet Murat, “**E-Learning Profesyonellerinin Dünyası**”, 4. Eğitimciler Zirvesi Notları, 24–25 Haziran 2003.

Hatiboğlu, Zeyyat. “**Özet Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları**”, 1.b., İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, 2003.

Heathfield, Susan M. “**İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Yeni Rolü**”, Peryön Dergisi, İstanbul: Sonbahar 2001.

Honey, Peter. “**E-öğrenme Bir Performans Değerlendirmesi Ve İyileştirme İçin Birkaç Öneri**”, Peryön Dergisi, İstanbul: Sonbahar 2002.

http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/toplam_kalite.htm

http://www.ebsov.org.tr/isgucu/kariyer_internetIK.html

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=974>

İMAİ, Masaaki. “**Kaizen**”, KalDer Yayınları, 4. b, Yayın No 21, İstanbul, Mart 1999.

Karyağdı, Nazmi. “**Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**”, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını, 2001.

- Kaynak, Tuğray ve Diğerleri, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, 1.b., İstanbul:İ.Ü.İ.F. Yayını, **2000**.
- Keser, Aşkın. “**İşgücü Planlaması**”, Mercek Dergisi, Nisan **2000**.
- Kulabaş, Yiğit. “**E-İnsan Kaynakları, Yöneticinin e-İş Rehberi**”, Şubat **2002**.
- Lengnick, Mark L.and Cynthia A Lengnick, **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dışbank Kitapları,1.b. **2004**
- Margaret, Palmer and Kenneth Winters. “**İnsan Kaynakları**”, İstanbul: Rota Yayınları, **1993**.
- Miyauchi, Ichiro. “**Japonyada Kalite Yönetimi Seminer Notları**”, çev. Salim Atay, İstanbul: **1999**.
- Noe, Raymond A. “**İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**”, Çev: Canan Çetin, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul: **1999**.
- Nur, Çağlayan, **Elektronik İşe Alma**, Yöneticinin e-İş Rehberi, Şubat **2002**
- Öge, Serdar. “**Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-Hrm)’nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (Hris)’nin Önemi Ve Temel Kullanım Alanları**”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir: **2004**.
- Özden, Mehmet Cemil, “**Bireysel Kalite Yönetimi**”, 1. b.,Ankara: **2001**.
- Özden, Mehmet Cemil, “**e-İK: Teknoloji mi?Kültür mü?**”,
http://www.mcozden.com/ikf10_eiktk.htm
- Özgen, Hüseyin ve Halil Savaş. “**Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi**”, Standart Ekonomik Dergisi, Yıl 36, Sayı 422, Şubat **1997**.
- Özyurt, Aysun. “**Değerlendirme ve Yeni Elemanların Oryantasyonu**”, Human Resources Dergisi, sayı 6, Nisan-Mayıs-Haziran **1998**
- Peşkircioğlu, Nurettin “**TKY ve ISO 9000 Standartları**”, Verimlilik Dergisi, M.P.M. Yayını, Sayı 1, Ankara: **1994**.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. “**Personel Yönetimi**”, 8.b., Bursa: Furkan Ofset Yayınları, **1997**.
- Selamoğlu, Ahmet. “**İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları**,” (Basılmamış Ders Notu, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, **2001**).
- Soylu, Kaan ve diğerleri, “**Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü Terimler ve Tanımlar**”, 1.b., İstanbul: Beyaz Yayınları, **1998**.

- Storey, John and Keith Sisson, “**Managing Human Resources and Industrial Relations**”, Open University Press, **1993**.
- Şeneri, Müge. “**İnsan Kaynakları**”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara: **2000**.
- Şimşek, Muhittin. “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Gözden Geçirilmiş 3. b., İstanbul: Alfa Yayınları, **2001**.
- Şimşek, Muhittin ve Mustafa Nursoy, “**Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**”, İstanbul: Hayat Yayınları, **2002**.
- Şirvancı, Mete. “**Toplam kalite yönetiminin Temel Ögeleri**”, Önce Kalite, İstanbul: Kalder Yayını, Sayı 5, **1993**.
- Takan, Mehmet. “**Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**”, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği Yayını, **2000**.
- Taştan, Seçil. <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/proje9.html>.
- Tekin, Mahmut. “**Üretim Yönetimi Cilt 2**”, Geliştirilmiş ve Değiştirilmiş 3. Baskı, Konya: **1996**.
- Tokol, Aysen. “**Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**”, VİPAŞ, **2001**.
- Topaloğlu, Murat, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Elektronik Uygulamalar**, Marmara Üniversitesi, S.B.E. Yüksek lisans Tezi, İstanbul: 2004, s.26
- Ulaş, Sema. “**Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü : Liderlik Üzerine Bir Uygulama**”, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası), Ankara: **2002**.
- Ulrich, Dave, **From eBusiness to eHR**, Human Resource Planning, The Human Resource Planning Society yayını, sayı:23-2, **2000**.
- Uyargil, Cavide. “**İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**”, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:262, İstanbul, **1994**.
- Uyargil, Cavide. “**Performans Geliştirme ve Değerlendirme Tekniği Olarak Coaching**”, Yönetim Dergisi, Yıl 4, sayı 14, İstanbul: Ocak **1993**.
- Yahyagil, Mehmet. “**Kobilerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları**”, İstanbul: İTO Yayınları, Şubat **2001**.
- Yaşa, Fülay. “**İnsana ve İşe Dair**”, PY Dergisi, Sayı 1, İstanbul: Aralık **2004**.
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Samiye Erdoğan, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, **2004**

Yüksel, Müberra, **İKY’de Yeni Yaklaşımlar**, Executive Excellence, Yıl 4, Sayı 47,
Şubat 2001

TOPLAM KALİTE YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE ELEKTRONİK ORTAMDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Bu anket uygulaması, bir “Yüksek Lisans Bitirme Tezi” çalışmasına temel olması amacıyla hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, demografik nitelikteki sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, ifadelere verdiğiniz önem derecesi ölçülmektedir. Lütfen anketteki ifadeleri (X) şeklinde işaretleyiniz.

Her soruyu eksiksiz yanıtlamanız ve her soru için tek bir cevabı işaretlemeniz çalışmamızın geçerliliği açısından, önem taşımaktadır. Araştırmanın gizliliği konusunda endişe duymamanızı diler, bilimsel bir çalışmaya yaptığımız katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

NOT: TKY: Toplam Kalite Yönetimi, İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi, e-İKY: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

ANKET SORULARI

- Cinsiyet: Kadın () Erkek ()
- Eğitim Durumu: Lise () Üniversite () Lisansüstü ()
- Pozisyonunuz: Yönetici () Çalışan ()
- Kıdem: 0-1 yıl () 1-3 yıl () 3-6 yıl ()
6-10 yıl () 10+ yıl ()
- Bölümünüz: Muhasebe () Finans () İnsan Kaynakları()
Pazarlama () Hukuk () Call Center ()
Diğer :
(Lütfen yazarak belirtiniz)
- Firmanızda “TKY” uygulanıyor mu? Evet () Hayır ()

Lütfen, aşağıdaki soruları cevaplarken her soru için yalnız bir kutucuk işaretleyiniz.		ÇOK ÖNEMLİ	ÖNEMLİ	NE ÖNEMSİZ NE ÖNEMLİ,	ÖNEMLİ DEĞİL	HİÇ ÖNEMLİ DEĞİL
A	TKY'NİN BAŞARIYLA UYGULANABİLMESİ İÇİN İKY;					
1	Kalite bilincinin oluşturulması ve uygulanmasındaki liderlik bakımından					
2	Herkesin katılımını sağlaması bakımından					
3	Takım çalışmasını sağlaması bakımından					
4	Eğitim faaliyetlerinin uygulanması bakımından					
5	Bilgi paylaşımı ve aktarımı bakımından					
6	Çalışan motivasyonu ve işi benimsetmesi açısından					
7	Verimliliği artırma çalışmaları bakımından					
8	Kurum içi iletişimi etkinleştirilmesi açısından					

B	İKY'DEN E- İKY'YE GEÇİŞ;					
1	İdari işlerde bürokraside azalma, zaman ve işgücünde tasarruf bakımından					
2	İdari işlere ayrılan maliyetlerin düşmesi bakımından					
3	İK departmanının etkinliğinin artması ve asıl işlere odaklanması bakımından					
4	Personelle ilgili her türlü bilgiye kolayca ulaşılabilmesi açısından					
5	Duyuru, bilgi, haber gibi yazılı materyallerin maliyetinin düşmesi açısından					
6	İç iletişimi kolaylaştırması bakımından					
7	E-işe alımda işe alım maliyetlerinin düşmesi bakımından					
8	E-işe alımda zaman tasarrufu sağlaması bakımından					
9	E-egitim/e-öğrenme ile zaman ve mekan faydası sağlaması bakımından					
10	E-egitim/e-öğrenme ile eğitim maliyetlerinin düşmesi açısından					
11	E-egitim/e-öğrenme ile kişiye göre eğitim sağlaması açısından					
12	E-egitim/e-öğrenme ile eğitimin esnek olabilmesi açısından					
13	E-egitim/e-öğrenme ile öğrenmenin daha hızlı olması açısından					
14	E-performans ile değerlendirme hatalarının önlenmesi bakımından					
15	E-performans ile zamandan tasarruf sağlaması bakımından					
16	E-performans ile sonuçların kolayca saklanması ve ulaşılabilmesi bakımından					
17	E-performans ile performansın kolayca takibi ve raporlanması bakımından					
18	Elektronik ortamda ücretlendirmede; hız, doğruluk ve gerçekçilik sağlanması bakımından					
19	E-planlama ile zor ve karmaşık bir süreç olan İK planlamanın daha sağlam temellere dayandırılması ve basitleştirilmesi bakımından					
20	E-kariyer yönetimi ile veri tabanındaki; yetkinlikler, eğitim, hedefler gibi bilgiler ışığında; işgücü-görev eşleştirmesinde güvenilirlik artışı bakımından					

