

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÇALIŞANLARIN ELEKTRONİK İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA
AİT TUTUMLARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN
İLİŞKİSİNE YÖNELİK İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA**

GÖZDE MOLLA

8712007

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL

2011

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞANLARIN ELEKTRONİK İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA
AİT TUTUMLARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN
İLİŞKİSİNE YÖNELİK İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR
UYGULAMA

GÖZDE MOLLA
8712007

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih: ..09/06/2011

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı:
Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Turhan Erkmen

Yrd. Doç. Dr. ESRA ÖZTAMAN

Yrd. Doç. Dr. Ceren Erdin Gündoğdu

İSTANBUL

2011

İmza

(Handwritten signature)

(Handwritten signature)

(Handwritten signature)

ÖZ

ÇALIŞANLARIN ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARINA AİT TUTUMLARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİNE YÖNELİK İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Gözde Molla

Mayıs, 2011

Globalleşen dünyanın en fazla etkilediği alanlardan biri de insan kaynakları yönetimidir. Artan rekabet ve hızla gelişen teknolojiler insan kaynakları yönetimi içerisindeki kavram ve uygulamaları da etkilemiştir. Bu nedenle işletmeler elektronik ve bilgisayar temelli uygulamaları insan kaynakları yönetimine entegre etmeye çalışmaktadırlar. Böylece İnsan kaynakları uygulamaları bilgisayar ortamına aktarılmaya başlanmış ve iky' den e-iky' ye geçiş süreci başlamıştır.

Bu geçiş sürecinde ise en önemli nokta çalışanlara bu uygulamaların birer prosedür değil, çalışanları geliştiren, zaman ve maliyet tasarrufu sağlayan uygulamalar olduğunun doğru aktarılmasını sağlamaktır. Bu aşamada ise çalışanların kuruma, yöneticilerine ve hatta çalışma arkadaşlarına karşı duydukları güven daha da önem kazanmaktadır.

Bu bağlamda çalışmamızın amacı çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarına ait tutumlarını öğrenmek ve örgütsel güven ile arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Anahtar Kelimeler: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Güven, E-İKY.

ABSTRACT

A CASE STUDY ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN THE BEHAVIORS OF EMPLOYEES TO ELECTRONICAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT APPLICATIONS AND ORGANIZATIONAL TRUST IN PHARMA SECTOR

Gözde Molla

May, 2011

Human Resources Management is one of the most effected areas of the global world. Increasing competition and fastly improving technologies have effected concepts and applications in human resources management. That's the reason why companies are trying to entegrate electronical and computer based applications to human resources management. In this way, human resources management applications began transferring to computer based areas and process of transition from hrm to e-hrm have started.

One of the most important point of this process of transtion is to rightfully telling employees that these applications are not procedures but these are employee improving, time and cost saving applications.

In this context, the aim of our study is to learn about the attitudes of employees toward electronical human resources management and to analyse the relationship between e-hrm and organizational trust.

Keywords: Electronical Human Resources Management, E-HRM, Organizational Trust.

ÖNSÖZ

Gelişen teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle, toplumlarda iletişim, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, insan hakları ve insan haklarına bakış konularında önemli değişimler yaşanmıştır. Toplumlar yaşanan bu gelişmelerden etkilenmiş ve tüm bu kavramlar yeniden değerlendirilmeye ve yorumlanmaya başlanmıştır. Bu değişim sürecinde yer alabilmek ve rekabet ortamında varlığını koruyabilmek için birçok işletmenin insana, İnsan Kaynakları Yönetimine ve teknolojik gelişmelerin de etkisiyle Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimine önem verdiği görülmektedir. Aynı zamanda işlerin yapılışını daha hızlı ve daha etkin hale getiren elektronik insan kaynakları uygulamalarının, işletmenin süreçleri ile uyumlu olması ve tüm çalışanlar düzeyinde güven oluşturması, bu uygulamaların başarısını etkileyebilmektedir.

Günümüzde bu kadar önemli olan ve gelecekte de öneminin artması beklenen elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel güven konularını içeren çalışmamda anlayışını hiç esirgemeyen, her zaman bana destek olan değerli hocam Doç. Dr. Turhan Erkmen'e, görüşlerini benimle paylaşmaktan kaçınmayan değerli hocalarım Dr. Serdar Bozkurt, Dr. Altan Doğan ve Dr. Emel Özarslan Esen'e, anket çalışmasında kurum prosedür ve çalışanlarına ulaşmam konusunda bana yardımcı olan Seda Kayrak ve Büke Dönmez'e ve desteklerini her zaman hissettiğim sevgilimi aileme sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul, Mayıs, 2011

Gözde Molla

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ , FONKSİYONLARI VE ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	3
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amacı	3
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	4
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci	5
2.1.3.1. Bilimsel Yönetim	5
2.1.3.2. İnsan İlişkileri	6
2.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları	7
2.2.1. İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklere	7
2.2.1.1. İş Analizi	7
2.2.1.1.1. İş Analizinin Amaçları	8
2.2.1.1.2. İş Analizi Yöntemleri	9
2.2.1.2. İş Tanımları	9
2.2.1.3. İş Gereklere	9
2.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi	10
2.2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması (İşgören İhtiyacının Belirlenmesi)	11
2.2.2.2. İşgören Temin ve Seçimi(Kadrolama) Süreci	11
2.2.3. Eğitim ve Geliştirme	12

2.2.3.1.	Eğitim ve Geliştirme Kavramı	12
2.2.3.2.	Eğitim ve Geliştirme Süreci	13
2.2.4.	Performans Yönetimi	14
2.2.4.1.	Performans Yönetim Sisteminin Amaçları	15
2.2.4.2.	Performans Yönetim Sisteminin Yararları	16
2.2.4.3.	Performans Değerlendirme	16
2.2.4.4.	Performans Değerlendirmede Ön Çalışmalar	17
2.2.4.5.	Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları	18
2.2.5.	Kariyer Planlaması ve Yönetimi	18
2.2.5.1.	Kariyer Planlama Süreci	18
2.2.5.2.	Kariyer Yönetimi	20
2.2.6.	Ücret Yönetimi	21
2.3.	Bilgi Toplumunun Doğuşu, Gelişimi, Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ..	22
2.3.1.	Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Gelişimi	22
2.3.1.1.	Küreselleşme	24
2.3.1.2.	Demokratikleşme	25
2.3.1.3.	Bilgisayarlaşma	25
2.3.1.4.	Bilgi Sektörünün Oluşması	26
2.3.1.5.	Bireyin Merkezi Konuma Gelmesi (İnsan Sermayesi – Entellektüel sermaye)	28
2.3.1.6.	Bilgi Toplumunda Çalışma İlişkileri	28
2.3.2.	Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi	29
2.3.2.1.	Bilgi Toplumunda Yönetim ve Yöneticilik	31
2.3.2.2.	İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojileri Kullanımı ve Önemi	32
2.3.2.3.	Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	34
2.4.	Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi	35
2.4.1.	Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları	38

2.4.2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Üstünlükleri	38
2.4.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuruluşlar Açısından Önemi ve Yararları	39
2.4.4. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi İle Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	40
2.4.5. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerde Kullanımı	41
2.4.5.1. Intranet	41
2.4.5.2. Elektronik Performans Yönetimi	42
2.4.5.3. Elektronik Öğrenme (E – Learning)	43
2.4.5.4. Elektronik Bordro	45
2.4.5.5. Elektronik İzin Yönetimi	45
2.4.5.6. Communicator (Anında Mesajlaşma)	46

3. ÖRGÜTSEL GÜVEN, OLUŞTURULMASI, KAYNAKLARI, BOYUTLARI VE ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

3.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı	47
3.2. Örgütsel Güvenin Oluşturulması	48
3.3. Örgütsel Güvenin Önemi	49
3.4. Örgütsel Güvenin Kuramsal Kaynakları ve Örgütsel Süreç ve Çıktılarla İlişkisi	49
3.4.1. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Güven İlişkisi	51
3.4.2. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Güven İlişkisi	52
3.4.3. Örgütsel Vatandaşlık ile Örgütsel Güven İlişkisi	52
3.4.4. İletişim ile Örgütsel Güven İlişkisi	53
3.4.5. Örgüt İklimi ile Örgütsel Güven İlişkisi	53
3.4.6. Örgüt kültürü ile Örgütsel Güven İlişkisi	54
3.4.7. Örgütsel Etkililik ve Verimlilik ile Örgütsel Güven İlişkisi ..	54
3.5. Örgütlerde Güven İle İlgili Araştırmalar	55
3.5.1. Örgütlerde Güvenin Nedenlerine İlişkin Araştırmalar	55
3.5.2. Örgütlerde Güvenin Sonuçlarına İlişkin Araştırmalar	56

3.6. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları	58
3.6.1. Kuruma Güven	58
3.6.2. Yöneticilere Güven	58
3.6.3. Çalışanlar Arası Güven	59
3.7. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Örgütsel Güven İlişkisi ..	59
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ : ÇALIŞANLARIN ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE AİT TUTUMLARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİNE YÖNELİK SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	62
4.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi	62
4.2. Araştırma Modeli, Varsayımları ve Sınırlılıkları	64
4.3. Araştırmanın Hipotezleri	66
4.4. Evren ve Örneklem	67
4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	68
4.6. Veri Analiz Teknikleri	68
4.7. Bulgu ve Yorumlar	69
4.7.1. Anketin Güvenilirlik , Faktör ve Normal Dağılım Analizi Sonuçları.....	69
4.7.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	73
4.7.3. Tanımlayıcı İstatistikler	75
4.7.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular	77
4.7.4.1. Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki	77
4.7.4.2. Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki	79
4.7.4.3. Örgütsel Güven ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişki	82
5. SONUÇ	84

KAYNAKÇA	86
EKLER	90
Ek 1. Anket Formu	90
ÖZGEÇMİŞ	95

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Örgütlerde Güvenin Nedenlerine Ait Araştırmalar	56
Tablo 2: Örgütlerde Güvenin Nedenlerine Ait Araştırmalar	57
Tablo 3: Tutum Ölçeği Faktör Yapısı	69
Tablo 4: Güven Ölçeği Faktör Yapısı	71
Tablo 5: Kolmogorov – Smirnov Analizi Tablosu	72
Tablo 6: Yaşa Göre Dağılım Tablosu	73
Tablo 7: Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu	73
Tablo 8: Çalışma Yılına Göre Dağılım Tablosu	74
Tablo 9: Eğitim Düzeyine Göre Dağılım Tablosu	75
Tablo 10: Boyutlara Ait Ortalamalar	75
Tablo 11: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlgili İstatistikler	76
Tablo 12: Örgütsel Güven İle İlgili İstatistikler	76
Tablo 13: Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki	77
Tablo 14: Çalışanların Elektronik Öğrenme Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki	77
Tablo 15: Çalışanların Elektronik Performans Yönetim Sistemi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki.....	78
Tablo 16: Çalışanların Personel Ve Özlük İşleri Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki	78
Tablo 17: Çalışanların Elektronik Ortamda İletişim Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki	79

Tablo 18:	Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Yaş Arasındaki İlişki	79
Tablo 19:	Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki	80
Tablo 20:	Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki	80
Tablo 21:	Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki İlişki	81
Tablo 22:	Örgütsel Güven Algıları ile Yaş Arasındaki İlişki	82
Tablo 23:	Örgütsel Güven ve Cinsiyet Arasındaki İlişki	82
Tablo 24:	Örgütsel Güven ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki	83
Tablo 25:	Örgütsel Güven ve Kurumdaki Çalışma Süresi Arasındaki İlişki	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi	10
Şekil 2: Araştırma Modeli 1	64
Şekil 3: Araştırma Modeli 2	65

KISALTMALAR

- E-İLETİŞİM** : Elektronik Ortamda İletişim
E-İKY : Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
E-PYS : Elektronik Performans Yönetim Sistemi
E-ÖĞRENME : Elektronik Öğrenme
İKY : İnsan Kaynakları Yönetim

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için rekabet koşullarına ayak uydurmak zorundadırlar. Küreselleşen ve sürekli yeni teknolojilerin ortaya çıktığı çalışma yaşamında değişimi hızla yakalamak, işletmelerin başlıca amacı haline gelmiştir. Bu zorlu süreçte ise en önemli sermayeleri çalışanları olmuştur. İşletmeler çalışanları ile bu süreci yakalamayı, benimsemeyi ve geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Bu nedenle işletmeler insan kaynağına ve teknolojiye önem vermeye başlamışlardır.

İşte bu süreçte daha önceleri çalışanlara fazla önem vermeyen bir bakış açısında olan personel yönetimi tamamen tarihe karışmış ve yerine insan kaynağını geliştiren, fikirlerine önem veren, kuruma güveni ve bağlılığı arttıran bir insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu anlayışta önemli olan ise yalnızca insan kaynaklarının doğru yönetilmesi değildir. Önemli olan seçilmiş doğru insan kaynağını günümüz koşullarına adapte ederek kurumla birlikte gelişmesini sağlamaktır.

Bu noktada ise elektronik insan kaynakları yönetimi devreye girmektedir. Teknolojiyi insan kaynakları yönetimi ile birleştiren Elektronik İnsan Kaynakları uygulamaları çalışanların gelişimine ve iletişimine uygun ortam sağladığı gibi üst yönetim ile çalışanlar arasındaki bürokrasiyi de azaltmıştır. Çalışanlar üst yönetime daha kolay ulaşmaya başlamış fikirlerini ve şikâyetlerini paylaşmışlardır. Çalışanlarına değer veren, örgüt içerisinde güveni yakalayan ve teknolojiyi kullanabilen işletmeler ayakta kalmış, diğerleri ise güçlü rekabet koşullarında yok olup gitmişlerdir.

Görülmektedir ki, insan kaynakları yönetiminde bilgi teknolojileri kullanımı vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Ancak şirketler çalışanlarını bu yeni elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına adapte ettikleri ve işletmede

güveni yaratabildikleri sürece var olabileceklerdir. Bu nedenle araştırmamıza konu olan iki değişken elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına karşı çalışanların tutumları ile örgütsel güven algıları, sadece günümüzde değil, gelecek zamanlarda da önemini korumaya devam edeceği düşünölen konulardır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimi, fonksiyonları ve elektronik insan kaynakları yönetimi başlığı altında iki kısım incelenmiştir. İlk kısımda insan kaynakları yönetimi kavramı ve fonksiyonlarından, ikinci kısımda ise bilgi toplumunun doğuşu ve insan kaynaklarından elektronik insan kaynakları yönetimine geçiş süreci ve boyutlarından bahsedilmiştir.

Üçüncü bölüm Örgütsel Güven başlığı ile incelenmiştir. Bu bölümde ise örgütsel güven unsurunun ortaya çıkışı, kurumlar için önemi ve alt boyutlarından bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde ise “Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven İlişkisi” ve bu değişkenlerin demografik özellikler ile ilişkisine yönelik bulgular incelenmiştir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, FONKSİYONLARI VE ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Amacı

İnsan kaynakları yönetimi kavramından 1980'li yıllarda bahsedilmeye başlanmış olmasına rağmen, örgütsel ortamda insana yönelik yaklaşımlar oldukça eskidir. İnsan kaynakları yönetimi, ilk olarak kurumlarda çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmiştir. Bu ihtiyaçların giderilmesiyle örgütün hedeflerine ulaşmasının mümkün olacağı düşünülmüştür.

Genel olarak insan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemeleri, çalışanın işe alınmasından işten ayrılmasına kadar olan tüm süreçleri kapsayan geniş bir olgudur.

İnsan Kaynakları Yönetimini şu şekilde tanımlayabiliriz:¹

“Örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdam ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir.”

Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin iki temel amaç üzerine odaklandığını söyleyebiliriz. Bunlar:²

- a) Çalışan verimliliğini artırarak işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
- b) Çalışanların ihtiyaçlarını ve gelişimlerini sağlayarak, iş yaşamının niteliğini yükseltmek.

¹ Metin Aktuna, “İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), 10.

² *age*, 10.

İnsan kaynakları yönetimi amaçlarını bahsedilen iki temel odaklanma üzerinden aşağıdaki şekilde de sıralamak mümkündür;³

- a) Örgütün amaçlarına ulaştırılması,
- b) Çalışan ihtiyaçlarının karşılanması,
- c) Örgüt yapısına yönelik çalışmalar,
- d) Eleman seçimi sürecinin gerçekleştirilmesi,
- e) Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının karşılanması,
- f) Çalışanların değerlendirilmesi,
- g) Uygun çalışma ortamı, uyumlaştırma ve çatışmaların çözümü,
- h) Örgüt geliştirme ve örgüt verimliliğinin artırılması.

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İşletme stratejileri ile ilgili yapılan yeni teorik çalışmalar rekabet üstünlüğünün insan kaynakları uygulamaları ile karşılanabileceğini göstermektedir. Şirketler rakip şirketlerin taklit edemeyeceği bir şekilde değer yaratarak uzun süreli rekabete dayalı bir üstünlük sağlamaya çalışmaktadır. Rekabet üstünlüğü yaratmada doğal kaynaklar ve teknoloji gibi geleneksel kaynakların taklit edilmesi kolaylaşmıştır. Buna karşın stratejik bir değer olan, insan kaynakları kavramının taklit edilmesi o kadar kolay olmamaktadır. Bu nedenle örgütler insan kaynakları yönetimine önem vermekte, çalışanlarına katkı sağlamaya çalışmaktadır.

Görüldüğü gibi insan kaynaklarını yönetiminin önemi gün geçtikte artmaktadır. Ancak İnsan kaynakları yönetimi için tek bir evrensel tanım yapmak oldukça güçtür. İnsan kaynakları yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak sayabiliriz.⁴

³ age, 11.

⁴ Cavide Uyargil ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 3.baskı, (İstanbul:Beta Yayınları, 2008), 4.

Başka bir ifadeyle örgütsel hedeflere ulaşabilmek için insan sermayesinin etkili ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlayacak şekilde, bir sistem bünyesinde örgütün tasarımı şeklinde tanımlanabilir.⁵

Tanımlarda da görüldüğü gibi insan kaynakları yönetiminin önemi insan sermayesinin etkin ve verimli kullanılmasından geçmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin öneminin günümüzde aşağıda belirtilen sorunlar nedeniyle daha çok arttığı söylenebilir.⁶

- İşgücü ile ilgili maliyetler
- Verimlilik
- Değişimler
- İşgücündeki olumsuzluk belirtileri
- Küreselleşme

Modern insan kaynakları yönetimi kavramı, personel yönetimi kavramından oldukça farklıdır. Şirketlerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetsel felsefeler geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiş ve en sonunda bugünün modern “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramı oluşmuştur.⁷

2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Süreci

2.1.3.1. Bilimsel Yönetim

1912 'lerde Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünde ortaya çıkmaya başlayan Bilimsel Yönetim Kavramı, endüstri devriminin kavramına ve ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan bir kavramdı. Bu kavram ortaya çıkmadan önce çalışanların verimliliği eşit olarak algılanırdı. Taylor, veri toplama ve analiz gibi yöntemler kullanarak, yapılan her iş için gerekli olan hareket, malzeme ve zamanı belirledi. Böylece performanslar bilimsel verilere dayandırıldı. Ancak bu çalışmalar da çalışanların iş tatminini göz ardı etti. Bu sebepten Taylorizm daha sonraları teorik

⁵ Mathis and Jackson, **Human Resources Management**, 9.baskı, (Ohio:South-Western College Publishing, 2000), 4.

⁶ Uyargil ve diğ., **age**, 5.

⁷Ernst&Young, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, 1.baskı, (İstanbul: Hayat Yayıncılık, Kasım, 2002), 17.

açından önem kaybetse de Taylorizm'in insan kaynakları yönetiminin içine bilimsel teknikleri yerleştirmiş olması çok önemli bir gelişme olarak görülmekte ve günümüzün birçok teknolojik gelişmesinin bu mirasın üzerine kurulmuş olduğu kabul edilmektedir.

2.1.3.2. İnsan İlişkileri

Psikolojinin personel yönetimi kavramına girmesiyle insan kaynakları yönetimi ve insan ilişkileri gelişmeye başlamıştır. Elton Mayo'nun Hawthorne araştırmalarıyla çalışanların verimliliğin yalnızca çalışma koşullarına ve ücrete bağlı olmadığı anlaşılmış, bazı sosyal ve psikolojik etkenlerin bu aşamada önemli olduğu vurgulanmıştır.

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi de yeni bir çığır açmış, çalışanların hemen değiştirilebilecek birer parça olmadığı vurgulanmıştır. İşverenler de bunu dikkate alarak çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve gerçekleştirmeleri için gerekli ortamları sağlamaya çalışmaya başlamışlardır.

1960'larda Douglas McGregor'un öncülüğünde gelişen X ve Y teorisinde Y stili çalışanların daha başarılı oldukları ve kendine güvendikleri görülmüştür.

Herzberg'in yaptığı araştırmalar da daha önce yapılan bu araştırmaları destekler nitelikte olmuştur. Frederick Herzberg'in "Hijyenik Faktörler " olarak adlandırdığı, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerin, kendini geliştirme ve iletişim imkânlarının çalışanları mutlu edebileceği, verimli çalışmaya motive edebileceği savunulmuştur.

Bu yaklaşımların temelindeki eğilimler şöyle özetlenebilir;

- Çalışanlar, eğer doğru bir şekilde yönetilir ve geliştirilirlerse verimlilikleri artacak ve şirkete uzun vadeli kazanımlar sağlayacaklardır.
- 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.⁸

Görülmektedir ki, insan kaynakları yönetimi teknolojik gelişmeleri yakalayarak, çalışanların gelişmesine ve iletişimine olanak sağlayan ortamlar yaratmalı, örgütsel güveninin oluşturulmasına katkı sağlamalıdır.

2.2. İnsan Kaynakları Fonksiyonları

Günümüz iş dünyasının yarattığı yoğun rekabet ortamına ayak uydurmak ve ayakta kalabilmek için örgütler yeniliklere ve değişime karşı açık olmalı ve hızlı davranmalıdırlar. 21. Yüzyılda rekabet bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu nedenle, bilgiyi ve insan kaynağını en iyi şekilde kullanabilen işletmeler, rekabette üstün konuma geçeceklerdir.

Rekabetin yoğun bir şekilde artmasıyla birlikte insan kaynakları fonksiyonlarını etkileyen itici güçler çeşitlenmiştir.

- a) Yoğun fiyat rekabeti ve sıkı fiyat kontrolü,
- b) Kalite geliştirme çabalarının sekteye uğramadan devamı,
- c) Müşteri memnuniyetinin en önemli hedeflerden biri haline gelmesi,
- d) Örgütsel esneklik ve hızlı değişim ihtiyacının artması.⁹

Daha önceleri İnsan Kaynakları departmanları işletmelerde çok önemli bir role sahip olarak görülmezdi. Ancak son yıllarda insan varlığı ve bilgi yönetiminin, iş planlamasında önemli bir yere sahip olduğu görülmeye başlanmış ve insan kaynakları hak ettiği yeri alma yolunda ilerlemeler kaydetmiştir.¹⁰

2.2.1. İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklere

2.2.1.1. İş Analizi

İyi bir personel seçimi için öncelikle çalışanların yapacağı işler tahlil edilmelidir. İş analizi olarak adlandırılan bu süreç, bir işin özelliklerini, inceliklerini,

⁸ Ernst&Young, age, 20.

⁹ age, 30.

¹⁰ age, 31.

gereklerini ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştıran bilimsel bir çalışmadır.¹¹

Bu çalışmalar sonucunda, işin ne olduğu, çalışanın görev ve sorumlulukları, ne gibi bilgi, kişilik ve zihinsel/fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği tespit edilmektedir.

2.2.1.1.1. İş Analizinin Amaçları

Günümüzde çalışma yaşamındaki sürekli değişimden, işler de içerik ve çalışanlardan gerektirdikleri özellikler açısından etkilenmektedir. Böylece işlerin yapılışında kullanılan araç, gereç, teçhizat ve malzeme değişebileceği gibi, uygulanacak yeni yöntem ve teknolojiye ayak uydurmak için işletmenin insan kaynaklarından yeni bilgi, beceri ve davranışlara gerek duyulacaktır. Bu koşullarda iş tanım ve gereklerinin de sık sık gözden geçirilip, yeniden düzenlenmeleri gerekli olmaktadır. Genel olarak iş analizinin amaçlarını aşağıdaki şekillerde sıralayabiliriz.¹²

- a) Gelecekte duyulabilecek çalışan ihtiyacını ve bu çalışanların ihtiyaçlarını saptayarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmak,
- b) İşe alımdaki açık ve kesin kriterleri oluşturmak,
- c) Şu andaki yada gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek,
- d) Performans standartlarını belirlemek,
- e) Kariyer planının sağlıklı bir biçimde yapılmasını sağlamak,
- f) Olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak,
- g) İş değerlemesi için her bir işin göreceli önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak,
- h) İş ve işçilerin yasal düzenlemelerinin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.¹³

¹¹ age, 111.

¹² Uyargil ve diğ., age, 71.

¹³ Ernst&Young, age, 112.

2.2.1.1.2. İş Analizi Yöntemleri

İş analizleri, örgütteki işlerin sistemli bir biçimde analiz edilmesini ve ihtiyaca uygun iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartlarının hazırlanmasını içerir.¹⁴

- a) Gözlem: Tek başına yeterli değildir. Genellikle diğer bilgi toplama yöntemleriyle birlikte kullanılır.
- b) Anket: Özellikle iş değerlemesi amacı ile yapılan iş analizlerinde yoğun olarak kullanılır.
- c) Mülakat: En çok kullanılan iş analizi yöntemidir.
- d) Diğer Yöntemler: Çok sık kullanılmamakla birlikte, uzmanların bilgisine başvurma, günlük kayıtlardan yararlanma, işaretleme listesi vb. yöntemlerden oluşur.¹⁵

2.2.1.2. İş Tanımları

İş analizlerinin bir uzantısı olarak iş tanımları, iş analizi ile elde edilen bilgileri sistematik bir şekilde sunarak, işin organizasyon içerisindeki yerini ve önemini belirler.

İş tanımlarının ortak amacı, işin kimliğinin ortaya çıkarılmasıdır. İşlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve onlardan ayrıldığı yönleri belirler. Böylece iş tanımları personel seçiminde, personelin yönlendirilmesi, eğitilmesi ve performans değerlendirilmesinde yararlı olacaktır.

İş tanımlarında en önemli ve dikkat edilmesi gereken nokta ise, işi yapacak kişinin özelliklerine göre değil, işin özelliklerine göre tanımın yapılmasıdır.

2.2.1.3. İş Gerekleri

İş analizinin diğer bir uzantısı olan iş gerekleri, iş tanımlarından biraz farklıdır. İş tanımları yapılacak işin özelliklerini belirlerken, iş gerekleri o işi yerine getirmek için bireylerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerdir. Yani iş gerekleri, çalışanda aranacak deneyimin, eğitimin, fiziksel ve zihinsel özelliklerin belirtildiği bir çalışmadır. İş tanımları işin profili iken; iş gerekleri, işin istediği çalışan profilidir.

¹⁴ Uyargil ve diğ., **age**, 110.

¹⁵ **age**, 112.

2.2.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi

Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Belirli bir plana uygun olarak gerçekleştirilmeyen etkinliklerin çoğu zaman sonuca ve başarıya ulaştıramayacağı bilinmektedir. Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır.¹⁶

Örgütsel başarı açısından belirleyici faktör olan ve “kadrolama “ olarak adlandırılan işgören temin ve seçimi; insan kaynakları yönetiminin diğer faaliyetlerini ve örgütsel başarıyı etkileyen en önemli işlev olarak ortaya çıkmaktadır.

Uygulamadaki bazı farklılıklara rağmen, sistemli olarak ele alındığında, işgören temin ve seçimi başlıca aşamalardan oluşan bir süreç olarak görülmektedir.



Şekil 1: İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi

Cavide Uyargil ve diğ., "İnsan Kaynakları Yönetimi "İ.Ü.İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, 3.baskı, (İstanbul:Beta Yayınları, 2008), 100.

2.2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması (İşgören İhtiyacının Belirlenmesi)

¹⁶ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6.Baskı, (İstanbul: Alfa Basım, Mart 2006), 123.

İşgören temin ve seçim sürecinin ilk aşaması, insan kaynakları planlamasıdır. Bu aşamada, örgütte hangi mevkilerinin doldurulması gerektiğine ve bunun nasıl yapılacağına karar verilir.

İnsan kaynağının planlaması, kurumdaki insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün çalışmaları içinde barındırır. Diğer bir ifadeyle insan kaynakları planlaması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamaların yapılmasına yöneliktir.¹⁷ İşgören ihtiyacının doğru olarak belirlenmesi, sonraki aşamaların etkinliği açısından önemlidir.

2.2.2.2. İşgören Temin ve Seçimi(Kadrolama) Süreci

Bu işlev kısaca, işletmenin ihtiyaç duyduğu uygun niteliklere sahip (işe uygun) kişilerin araştırılması, seçilmesi ve işe alınmasına yönelik faaliyetleri içerir.¹⁸

Aday araştırma ve bulma sürecinde, işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan, işletmenin ihtiyacını karşılayacak, uygun nitelikte bir aday havuzu oluşturulur. İstenen sayı ve nitelikte işgörenin doğru şekilde seçilebilmesi için oluşturulan aday havuzunun uygun sayı ve bileşimde olması gerekmektedir.

İşgören sağlama sürecinin son aşaması olan işgören seçimi ise, işe ve işletmeye başvuran adaylar arasından uygun olanlarının seçilmesidir. Bu seçim, işgören ihtiyacının tanımlanması sonrasında, doğru yöntemler kullanarak yapılmalıdır. Seçilen ve iş teklifini kabul eden adayların işe başlatılması da bu evre içinde değerlendirilir.

2.2.3. Eğitim ve Geliştirme

¹⁷ Fındıkçı, **age**, 128.

¹⁸ Uyargil ve diğ., **age**, 99.

2.2.3.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramı

Eğitim ve geliştirme, insanlık tarihinin hemen her döneminde çok önemsenmiştir. Ancak bazı zamanlarda öğrenme ihtiyacı döneme uyum sağlamak amacı ile zorunlu olmuştur. İlkel yaşamlarda toprağın işlenmesi ile başlayan tarım toplumuna geçiş, buhar gücünün keşfi ile başlayan sanayi toplumuna geçiş ve nihayet bilgi dalgası ile geçmeye başladığımız bilgi toplumu bu zorunluluğu doğuran dönemler arasındadır.¹⁹

İşletmeler bir üretim faktörü olan insandan maksimum verim elde etmek amacıyla gün geçtikçe daha çok benimsemektedir. Buna karşın bazı işletmeler hala eğitim faaliyetlerini gereksiz harcama olarak görmekte ancak işe alımlarda eğitilmiş insan arayışlarını devamlı kılarak kendi bünyelerinde bir tezatlık sergilemektedir.

İşçiye sadece mesleki değil kurum kültürünü tanıttıcı veya kendini geliştirebileceği eğitimler de sağlanmalıdır.²⁰

Görülmektedir ki insan kaynaklarının en önemli amaçlarından birisi de eğitim ve geliştirmedir. Bu bağlamda;

Eğitim, genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır.

Geliştirme, personelin becerilerini, bilgi ve tutumlarını sistematik bir şekilde olumlu yönde değiştirerek şimdiki ve gelecekteki işinde daha başarılı olmasını sağlamaktır.

Yetiştirme, daha çok yeni işe giren personele yeteneklerin kazandırılması ve iş özelliklerine göre gerekli olan bilgi ve beceri düzeyine ulaştırılması için yürütülen eğitim faaliyetleridir.²¹

İşgören eğitimi, bireylerin veya onların oluşturduğu grupların işletme içinde yüklendikleri veya yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı şekilde yapabilmeleri için mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşüncelerinde, rasyonel karar alabilme kabiliyetlerinde, davranış ve tutumlarında, alışkanlık ve

¹⁹ Fındıkçı, **age**, 225.

²⁰ Ö.Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, 2.Baskı, (İstanbul: Sistem Yayın, 2006), 76.

²¹ (web.sakarya.edu.tr/~skuyucu/sunum/seda5.ppt [10.12.2008])

anlayışlarında olumlu gelişmeler sağlamayı, bilgi ve becerilerini arttırmayı amaçlayan eğitsel faaliyetler ve uğraşların tümüdür.²²

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ile başlayan süreç, ihtiyacın karşılanmasına yönelik çabalar, iş başvurularının alınması, gerekli görüşmelerin yapılması, ilgili testlerin uygulanması ve ardından da eleman seçiminin sonrasında eğitim ve geliştirme faaliyeti ile başlamaktadır.²³

Eğitim programları genelde her işletmenin eğitim birimi tarafından veya dışarıdan alınacak uzmanlar yardımı ile hazırlanabilmektedir. Eğitim birimi bulunmayan işletmeler için ise bu faaliyeti insan kaynakları bölümü üstlenmektedir.

Eğitim olanakları, çalışanları örgütlerinin eğitim faaliyetlerine önem verdiğini ve saptadıkları eğitim politikaları, planları ve düzenlemeleri ile tüm çalışanların eğitim olanaklarından kolaylıkla ve eşit bir biçimde yararlanmasına olanak sağladığını algılamalarını ifade etmekte ve çalışanların örgütlerine hissettikleri bağlılığı artıran bir kavram olarak değerlendirilmektedir.²⁴

2.2.3.2. Eğitim ve Geliştirme Süreci

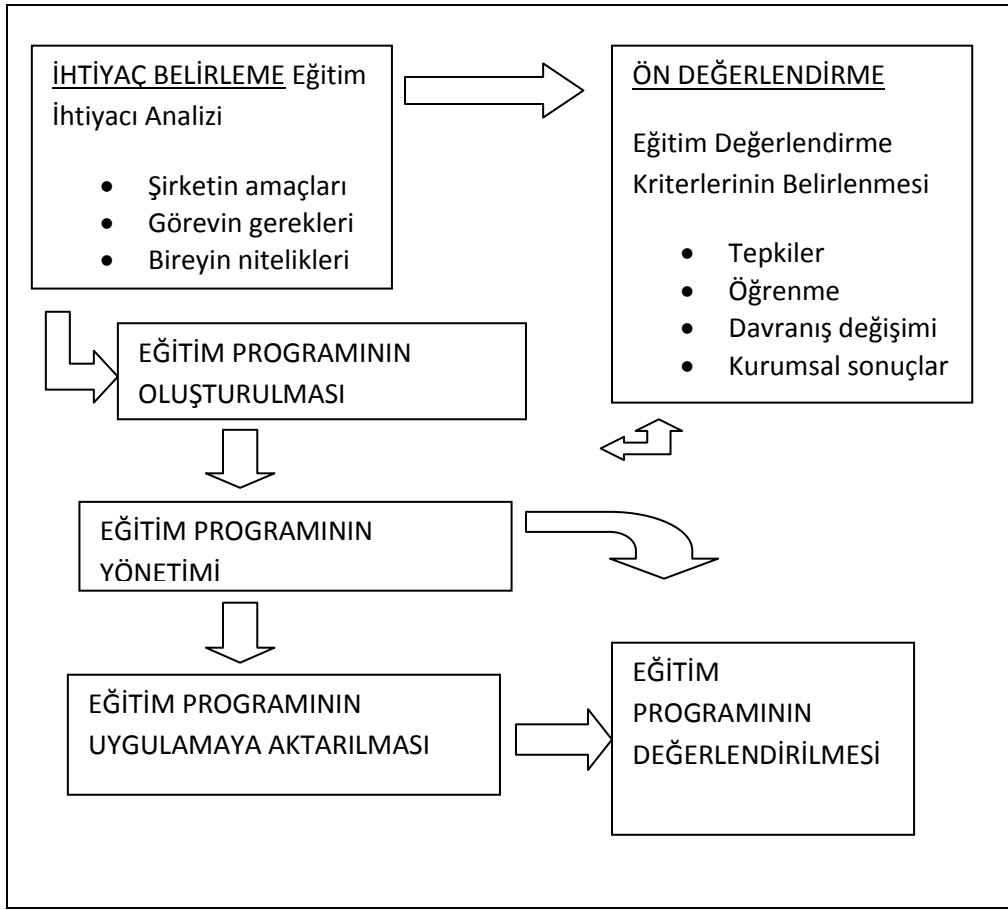
İçinde bulunduğumuz çağın bilgi çağı ve toplumların bilgi toplumu olarak nitelendirildiği günümüzde, insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesi; hem bireysel hem örgütsel, hem de toplumsal yönüyle, etkinlik ve verimlilik açısından yaşamsal bir öneme sahip bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bugün eğitim faaliyetlerinin bireysel ve dolayısıyla örgütsel başarı üzerinde etkili olduğu, yapılan çeşitli araştırmalarla ortaya konmakta ve büyük, küçük tüm organizasyonların eğitim faaliyetlerine eskisinden daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bu noktada önemli olan, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin sistematik bir biçimde planlanmasıdır. Eğitim ve geliştirme süreci aşağıdaki şekilde nitelendirilebilir.²⁵

²² Akyüz, **age**,75.

²³ Fındıkçı, **age**, 243.

²⁴Ebru Tolay Sabuncuoğlu, “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış, 7(2):2007,613-628.

²⁵ Uyargil ve diğ., **age**, 187.



Şekil 1: İnsan Kaynakları Planlaması ve İşgören Seçimi

2.2.4. Performans Yönetimi

Performans yönetim sistemi; gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini arttırıcı bir biçimde yönetilmesi değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.²⁶

Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte, performans yönetimi, "Hedeflerle Yönetim" anlayışı ile özdeştir. Çalışanların işe

²⁶ Barutçugil, age, 125.

odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir.²⁷

2.2.4.1. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetim Sistemi olarak adlandırılmaktadır.²⁸ Özet olarak Performans yönetim sisteminin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- a) Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- b) Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- c) Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle değerlendirilmesi,
- d) Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- e) Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması,
- f) Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması,
- g) Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- h) Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması,
- i) Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması,
- j) Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması.²⁹

²⁷ **age**, 126.

²⁸ Uyargil ve diğ., **age**, 245.

²⁹ **age**, 127.

2.2.4.2. Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Etkin bir performans yönetim sisteminin hem çalışan, hem kurum hem de yönetici açısından birçok yararı vardır. Belirli başlıklar altında toplamak istersek etkin bir performans yönetim sistemi;³⁰

- a) Yönetimin iş ve sonuçlar üzerindeki kontrolünü güçlendirir,
- b) Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır,
- c) Çalışan hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantılar kurar, Böylece çalışan için katkı duygusu yaratır,
- d) Hedefleri ve performans standartlarını belirleme sırasında çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive eder, ortak sahiplenme duygusu geliştirir,
- e) Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir,
- f) Standartlara uygun davranması objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler,
- g) Geribildirim çalışanlara yönetimin sübjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır,
- h) Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar,
- i) Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları departmanında tutulmasını sağlar.

2.2.4.3. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme; belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır.³¹ Başka bir tanımla performans değerlendirme kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir.³²

³⁰ Barutçugil, **age**, 128.

³¹ Fındıkçı, **age**, 297.

2.2.4.4. Performans Değerlendirmede Ön Çalışmalar

İş Analizi ve Faktör Seçimi; iş analizi ile benzer işleri yapan her çalışanın ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz. Ayrıca değerlendirmeye temel oluşturacak faktörler de işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.

Genel hatlarıyla değerlendirmeye temel olan faktörler dört grupta toplanabilir;

- a) Çalışmanın temel nitelik ve niceliği
- b) İş bilgisi ve yeteneği
- c) Bireysel özellikler
- d) Bireyin ilişki ve davranışları

Değerlendirmecilerin Saptanması; değerlendirmeyi kimlerin yapacağını tespit edilmesidir. Yaygın olarak her çalışan bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilir. Bu uygulamayı çalışana ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir yapı hiyerarşik organizasyonlara da uygundur.

Değerlendirme Dönemlerinin Belirlenmesi; performans değerlendirmesi çoğunlukla zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmaz. Ayrıca sık yapılan değerlendirmeler çalışan üzerinde baskı yaratabilir. 6 aylık ya da senelik olarak yapılan performans değerlendirmeleri günümüz uygulamalarında yaygın olarak görülmektedir.

Değerlendirmecilerin Eğitimi; değerlendirmeyi yapacak kişinin ve ya grubun, değerlendirme standartları ile ilgili bilgilendirilmesi sağlanır.

Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi; çalışanlara yapılan uygulamalara ilişkin olarak sürekli vermek başarılı olmanın ön koşuludur. Ayrıca yapılan uygulamaya ve düzenlemelerle ilgili orta ve üst basamaktaki yöneticilere bilgi verilmelidir.

³² Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.baskı, (İstanbul:Beta Basım Yayın, 2003), 38.

2.2.4.5. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme, performans yönetim sisteminin en önemli aşamalarından biri olduğu gibi, başka insan kaynakları fonksiyonlarını da etkileyen ve onlarla ilişki içerisinde olan bir süreçtir. Maddeler halinde değerlendirmek gerekirse;

- a) İnsan Kaynakları Planlaması: Performans değerlendirme sonuçları terfi ve bölüm değişiklikleri hakkında kararların belirlenmesi yolu ile insan kaynakları planlaması işlevine de katkı da bulunur.
- b) Ücret Yönetimi: Performans değerlendirme sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin belirlenmesinde yararlanılır.
- c) Eğitim ve Geliştirme: Performans değerlendirme sonuçları kişilerin hangi alanlarda gelişmesi gerektiği ve gelişime açık olduğu konularında bilgi verir.
- d) İşten Ayırma Kararları: Hedeflenen sonuçlara ulaşamamış ve eğitim geliştirme ile de istenilen performans sağlanamamış çalışanlar için performans değerlendirme sonuçları, işten ayırma sürecinde bilgi kaynağı olarak dikkate alınır.³³

2.2.5. Kariyer Planlaması ve Yönetimi

Günümüz İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkin yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme sistemleri oldukça önem taşımaktadır. Kariyer Yönetimi; bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıklar yapabilmesi, kısacası kendisini geleceğe hazırlamasıdır.³⁴ Kariyer Geliştirme Sisteminin 2 alt basamağı vardır; Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi.

2.2.5.1. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama, modern yönetim yaklaşımları içinde giderek daha büyük önem kazanmaktadır. Özellikle kariyer geliştirme konusundaki çabalar hareketliliği

³³ Uyargil, **age**, 246.

³⁴ Ersnt&Young, **age**, 139.

sağladığından insan kaynakları uygulamaları bakımından da hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçilmiş olur.³⁵

Kariyer Planlama Süreci;

- a) Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yanlarının belirlenmesi.
- b) Organizasyon içi ve dışı kariyer olanaklarının tanımlanması.
- c) Kendisine kısa, orta ve uzun dönemli hedefler saptanması.
- d) Kariyer planlarının hazırlanması.
- e) Planların uygulanması süreçlerini içerir.

Kariyer geliştirme sistemi iki önemli adımdan oluşmaktadır. Öncelikle çalışan kişinin kariyer planlaması yapılır, ardından firma bu konuda yapacağı çalışmalar ile kariyer yönetimini gerçekleştirmiş olur.³⁶

Kariyer planlama sürecinde çalışanın yapması gereken birtakım faaliyetler bulunmaktadır.³⁷

- a) Bireysel değerlendirme: Kişinin kendini gözden geçirmesi, eksik yönleri, yetenekleri, bilgi ve becerilerini değerlendirmesi.
- b) Kariyer olanaklarının değerlendirilmesi: Çalışanın firma içinde ve dışında ulaşabileceği kariyer olanaklarını değerlendirmesi.
- c) Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının değerlendirilmesi: Kişinin sahip olduğu özellikleri ile ulaşabileceği kariyer olanakları arasında bir bağ kurması.
- d) Bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi: Amaçlanan kariyer olanaklarına ulaşmak için hedeflerin belirlenerek uygun planların oluşturulması.
- e) Uygulama: Hedeflere ulaşmak için yapılan planın uygulamalı olarak gerçekleştirilmesi.

Kariyer planlama sürecinde çalışanın yapması gereken faaliyetler olduğu gibi, bu süreçte firmanın da yapması gereken faaliyetler vardır. Bunlar³⁸;

- a) Kurumsal değerlendirme: İnsan kaynakları uygulamalarının başlangıcı olarak, kurumun sahip olduğu insan kaynağını gözden geçirme sürecidir.

³⁵ age, 140.

³⁶ age, 140.

³⁷ age, 141.

³⁸ age, 141.

- b) Kariyer olanaklarının belirlenmesi: Kişilerin yükselme, biçim ve şartlarının belirlenmesidir.
- c) Çalışanların izlenmesi ve performans değerlendirmesi: Çalışanların iş yapış şekilleri ve performansları izlenerek, uygun kariyer planının ve terfi olanaklarının belirlenmesi sürecidir.
- d) Kariyer olanaklarına yönelik eğitimler: Çalışanların gelişimi ve eğitimi için programların oluşturulmasıdır.

Kariyer planlaması yapılırken, yapılan performans değerlendirmenin mümkün olduğunca tarafsız ölçütlere dayandırılması gerekir. Çünkü kariyer planlaması sürecini etkileyen en önemli unsurlar kişinin yetenekleri, iş başarısı ve performans düzeyidir.

2.2.5.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi en basit anlamı ile bireylerin iş hayatları ile ilgili plan yapmalarıdır. Daha geniş bir tanım vermek gerekirse kariyer yönetimi, bir çalışanın mevcut bulunduğu konumun farkında olması, kendisi için bir sonraki adımda neyin olduğunu bilmesi, iş geleceğini öngörmesi, gelişme seyrine uygun hazırlıklar yapabilmesi, kısacası kendisini geleceğe hazırlamasıdır.³⁹

Kariyer Yönetimi temel olarak aşağıdaki kavramları içermektedir⁴⁰;

- a) İnsan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesi,
- b) Kariyer yollarının belirlenmesi,
- c) Kariyer bilgisinin artırılması için açık pozisyonların duyurulması,
- d) Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi,
- e) Astlara kariyer danışmanlığı yapılması,
- f) İş deneyimlerinin artırılması,
- g) Eğitim programlarının düzenlenmesi konularını içerir.

Kariyer yönetimi sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına dahil edilerek geliştirilmesi gibi faaliyetler açısından düşünüldüğünde performans değerlendirme

³⁹ age, 140.

⁴⁰ age, 139.

sistemi ile yakından ilişkilidir. Kişilerin terfi, tayin ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarında performans yönetim sistemi verileri yararlı bir veri kaybı oluşturacaktır.

2.2.6. Ücret Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminde en hassas olan ve belki de üzerinde en çok durulan konulardan bir tanesi ücretlerdir. Ücret, çalışanlar için bir gelir kalemi, kurum için ise bir gider kalemi olduğundan, genellikle sınıktı oluşturan bir konudur.⁴¹

Çalışanların belki de en çok önemsedikleri şey ay sonunda kurumdan aldıkları ücret ve ek kazançlardır. Çünkü kişi emeğini satmaktadır. Bu sebeple ücret yönetimi dikkatli ve objektif biçimde yapılmalı ve kurum içinde uyulan bir ücret sistemi oluşturulmalıdır. Organizasyonlarda ücretlendirme sistemleri, iş değereme sonuçlarına ve raporlama ilişkilerine dikkat edilerek oluşturulur. Bireysel ve organizasyonel temelde birçok amacı bulunmaktadır. Bunlar⁴²;

- a) Potansiyel işe başvuran kalitesini yükseltmek,
- b) İyi çalışanların bağlılığını kazanmak,
- c) İş verimliliğini ve çalışan performansını attırmak,
- d) Maliyet açısından rekabet üstünlüğü kazanmak,
- e) Ödeme konusunda yasal yükümlükleri yerine getirmek,
- f) Organizasyonun stratejik hedeflere ulaşmasına yardımcı olmak,
- g) Organizasyonun yapısını pekiştirmek,
- h) Organizasyonda ücretlendirme modeli oluşturmak.

Ücret yönetimi, çeşitli aşamalardan oluşan dinamik bir süreçtir. Bu sürecin özünde, ücret yönetim sisteminin oluşturulması ve uygulanması vardır.⁴³ Ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce kurumda uyulan bir sistemin olması gerektiği ve bu sistemin işlediğinin bilinmesi önemlidir.⁴⁴ Genel bir bakışla bu süreci ücretlemeye ilişkin planlama, uygulama ve kontrol

⁴¹ Fındıkçı, **age**, 352.

⁴² Ersnt&Young, **age**, 207.

⁴³ Uyargil, **age**, 415.

⁴⁴ Fındıkçı, **age**,353.

aşamalarından oluşur.⁴⁵ Ücret yönetiminde yapılması gerekenler başlıca aşağıdaki şekilde sıralanabilir.⁴⁶

- a) Ücret yönetiminde uzmanlaşmış kişi, kurum veya yayınlardan yararlanılmalıdır.
- b) Sağlıklı bir organizasyon şeması oluşturulmalı ve konular netleştirilmelidir.
- c) Kurumdaki statülere uygun ücret aralıkları verilmelidir.
- d) Ücret artışları gelişigüzel olmamalıdır. Bir mantığa ve sisteme dayandırılmalıdır.
- e) Ücret artışı kişiye özeldir. Mümkün olduğunca kişi ile konuşulmalıdır.

Ücret artışının kişiye özel ve gizliliğinin esas olması kavramına günümüzde daha çok önem verilmeye başlanmıştır. Özellikle kurumsallaşmış kuruluşlar da daha sık görebileceğimiz bu uygulama işe başlatma sözleşmelerine dahi girmiştir.

Bu nedenle şirketler ücret yönetimi uygulamalarını geliştirme yoluna gşmişlerdir. Yeni gelişmeler ve değişimler ile çalışanlar ücretlerini ve bordrolarını istekleri zaman elektronik ortamda ve gizlilik içinde görebilmektedirler. Bu nedenle yeni elektronik uygulamaların çalışanların kurumlarına olan güvenlerinin artmasına destek olduğu söylenebilir.

2.3. Bilgi Toplumunun Doğuşu, Gelişimi, Bilgi Toplumunda İnsan

Kaynakları Yönetimi Ve Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

2.3.1. Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Gelişimi

Sir Francis Bacon, Bilgi'yi 1597 yılında “Bilgi Güçtür” şeklinde tanımlamıştır. Eskiden bu gücün kaynağı, az üretilen bir mal olarak bilginin saklanması ve onu saklayan kişilerce imtiyazlı olarak kullanılmasından geliyordu. Günümüzde bilgi, en çok gücü, onu saklayana değil, en çabuk, en ucuz ve en etkin bir şekilde üretip yayan kişi ve kurumlara vermektedir.

⁴⁵ Uyargil, **age**, 415.

⁴⁶ Fındıkçı, **age**, 353-355.

Bilgi, ele alınan konuya bağlı olarak farklılık gösteren ve tanımı üzerinde literatürde görüş birliğinin sağlanamadığı bir kavramdır. Bilgi, işletmeye değer yaratan bir tarzda organize edilebilen, gruplandırılabilen, modelleştirilebilen ve eyleme geçirilebilen veri olarak tanımlanabilir.⁴⁷ Bilgi, günümüzde bilinen ve uygulanan yönetim yaklaşımlarından farklı bir yönetim anlayışı ve tarzı gerekmektedir. Stratejik ve sistematik bir yönetim olmadan bilgi ele geçirilemez, geliştirilemez ve etkili bir şekilde kullanılamaz.⁴⁸

Bilgi toplumu, 1950 ve 1960'lı yıllarda A.B.D., Japonya, Batı Avrupa ülkeleri gibi gelişmiş ülkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanımıyla ortaya çıkmış bir aşamadır. Gelişmiş ülkelerde şekillenen bu aşamanın en önemli özelliği, bilginin ve bilgi teknolojilerinin tarım, sanayi, hizmet sektörlerinin yanısıra eğitim, sağlık, iletişim gibi her alanda kullanılabilir olmasıdır. Bu nedenle, bilgi toplumundaki gelişmeler kısa sürede üretimin ve verimliliğin artırmasını sağlamakta ve yeni teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeleri de teşvik etmektedir. Bilgi toplumundaki tüm bu gelişmeler diğer dünya ülkelerini de kısa zamanda etkisi altına almış ve uluslararası alanda ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel alanda entegrasyonu beraberinde getirmiştir.

Enerji dönüşümünün kas gücünden buhar gücüne ve makine gücüne geçişini simgeleyen sanayileşme sürecinde çeşitli olumsuzluklar sonucu büyümenin endişe verici bir hal almasıyla ortaya çıkan bilgi toplumu aşaması birçok değişimi beraberinde getirmiştir. 1951 yılında A.B.D.'de mavi yakalı olarak adlandırılan, sendikaların ağır kütesini oluşturan işçi sayısı, bütün çalışanların yüzde 50'sini oluşturmuş iken, daha sonraları yüzde 20'ye düşmüştür ve istihdam içinde mavi yakalıların payının gittikçe azalacağı da öngörülmüştür. Bilgi toplumunda aktif nüfus içinde tarım ve sanayinin payı azalmakta, hizmetler sektörünün payı artmakta ve bilgili, nitelikli insana gereksinim duyulmaktadır. Ayrıca, araştırmaya, bilim ve teknolojiye yatırım en karlı yatırım şekli sayılmaktadır. Günümüzde sosyo-ekonomik gelişme sürecini hızlandırıcı, üretimi, verimliliği şimdiye kadarki teknolojik gelişmelerden daha hızlı ve daha etkin bir şekilde arttırması, aynı zamanda insana yatırımın sürekliliği sayesinde sosyal ve kültürel gelişme üzerine

⁴⁷ Erdem Özgür, "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi" , www.stratejikboyut.com/haber/bilgi-toplumunda-insan-kaynaklari-yonetimi--28056.html, [14.04.2010].

⁴⁸ İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, 1.baskı, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık,2002), 14.

olumlu etkilerinden dolayı yeni temel teknolojilerin ve bilgi toplumunun tanımlanması ve içeriğinin anlaşılması gerekmektedir.⁴⁹ Bilgi toplumunda bilginin temel özellikleri, sürekli üretilebilmesi ve artış göstermesi, iletişim ağları içinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması, işgücü, sermaye ve toprağı ikame edebilmesi şeklinde özetlenebilir.⁵⁰

2.3.1.1. Küreselleşme

Yirmibirinci yüzyılda başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için tüm işletmeler küresel bir iş stratejisi geliştirmek zorundadır. Yani, insan kaynağı departmanları dünyanın herhangi bir yerindeki çalışanına hizmet verebilecek şekilde yeniden yapılanmalıdır.

Tüm bu güçler bilgi teknolojisinin etkisinin insan kaynakları bölümlerinin her işlemine ve prosedürüne etki edeceğini göstermektedir. İnsan kaynaklarının başarılı şekilde uygulanması ise işletmelerin rekabet üstünlüğünü önemli ölçüde arttırırken yeni teknoloji, insan kaynağı uzmanlarının basit yöneticiler olmaktan, tepe yönetim kararlarını güçlü bir şekilde etkileyecek stratejik planlamacılar haline gelmelerine imkan verecektir. Dolayısıyla insan kaynağı uzmanları idareci olarak üstlendikleri geleneksel rollerinden, bilgi çağının gerektirdiği yeni rollerine geçebilmek için, hem kendi fonksiyonlarının hem de tüm işletmenin verimliliğini arttırmaya çalışmalıdır.⁵¹

İş hayatının küreselleşmesi ulusal devlet anlayışını da önemli ölçüde değiştirmektedir. Sermaye ve iş gücü sınırlar ötesine kolaylıkla geçebilmekte, ulusal hükümetlerin ekonomik ve çalışma yaşamı ile ilgili politikalar dikte etme güçleri giderek azalmaktadır. Global sermaye piyasalarının ulusal ekonomileri nasıl etkilediğinin açık örnekleri Türkiye de dahil olmak üzere birçok ülkede son yıllarda sıkça görülmüştür.⁵² Bilgi toplumu bölgesel ve küresel gelişmeler ve birleşmelerle de karakterize edilmektedir (Avrupa Birliği, Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi, Karadeniz Ekonomik İşbirliği gibi). Bilgi Çağında, bilgi ve

⁴⁹ C.Can Aktan ve Mehtap Tunç, "Bilgi Toplumu ve Türkiye", Yeni Türkiye Dergisi, Ocak-Şubat 1998. 118-134.

⁵⁰....(Özgür, [14,04.2010]).

⁵¹ Ebru Çetin Güler, İşletmelerde E- İnsan Kaynakları Yönetimi ve E- İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü, 20, http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/6_1/C6-S1-M3.pdf, [12.05.2010].

⁵² Barutçugil, *age*, 26.

iletişim teknolojilerinin yarattığı ortam içinde ekonomik, siyasal, toplumsal, kültürel ve hukuksal etkinlikler küreselleşme eğilimine girmiş, telekomünikasyon sistemlerinin ülke sınırlarının önemini ortadan kaldırması ile birlikte, bölgesel gruplaşmalara dayalı bütünleşme eğilimleri gündeme gelmiştir. Küreselleşme sürecinde girdilerin temini ve çıktılarının pazarlaması için oluşturulan piyasalar artık dünya çapında tasarlanmakta ve gerçekleştirilmektedir.⁵³

Bilgi talebi ve bilgi pazarının olağanüstü biçimde gelişmesiyle bilgi sektörü, ulusal ve uluslararası ölçekte lokomotif sektör haline gelmiştir.

2.3.1.2. Demokratikleşme

Bilgi çağı ile yakından ilgili olan diğer bir kavram da demokratikleşmedir. Totaliter rejimlerin insan hakları, sivil ve siyasi özgürlük gibi konularda kendilerini geliştirmeye mecbur kalmasıyla bilgi ihtiyacı ve bilgiye ulaşım bir özgürlük haline gelmiştir. Bu nedenle demokratikleşme süreci bilgi toplumun ilerlemesinde büyük katkı sağlamıştır.

2.3.1.3. Bilgisayarlaşma

Bilgi toplumu genel anlamda, yoğun ve yaygın olarak kullanılan bilgisayar teknolojisi tarafından biçimlendirilmektedir. Bilgi toplumunda bilgisayarlar; bireylerin bilgi üretme gücünü olağanüstü artırarak, bilginin kitlesel biçimde üretilmesini, işlenmesini, saklanmasını, dağıtılmasını ve tüketilmesini sağlamaktadır.⁵⁴

Enformasyon teknolojisinde iki trendin olduğu gözlemlenmektedir. Bunlar minyatürleşme ve bütünleştirmedir. Minyatürleştirme ile telefonlar ve bilgisayarlar küçülüp cebe sığacak duruma gelirken, bütünleştirme ses, veri, görüntü ve formların aynı yerde toplanmasını sağlayarak multimedya internet teknolojilerine imkân yaratmaktadır.⁵⁵

Enformasyon teknolojisinin gelişmesinin yeni iş alanları ve yeni şirketler yaratmasının yanısıra, bu teknoloji, üretim ve hizmetlerde verimliliği çok

⁵³(Özgür, [14,04.2010]).

⁵⁴(Özgür, [14,04.2010]).

⁵⁵ Barutçugil, **age**, 26.

yükselten, maliyetleri düşüren ve yeni iş yapma yollarını yaratan bir dönüşüm teknolojisidir.

2.3.1.4. Bilgi Sektörünün Oluşması

Sanayi çağında geçerli olan tarım-sanayi-hizmet sektörleri ayrımı, bilgi çağında tarım-sanayi-hizmet-bilgi sektörleri sınıflamasına dönüşmüştür. Bilgi çağında üst yapı olarak bilgi sektörü, bilgi-işlem ve iletişim donanım ve hizmetlerine bağlı olarak bilginin üretim, tüketim, dağıtım, pazarlama gibi tüm işlevsel alanlardaki kullanımını kapsamaktadır.

Günümüzde bilgi, işletmeyi oluşturan en önemli unsurlardan biridir. Son yıllarda kurumsal bilgisini üretken şekilde kullanan birçok işletme, maddi varlıkları bakımından dünyanın sayılı pek çok büyük şirketinden daha iyi bir yere gelmiştir. Örneğin 1980'li yılların ortalarında kurulan Microsoft, bugün neredeyse yüzyıllık bir şirket olan ve uzun yıllar dünyanın en büyük kuruluşu olarak kabul edilen General Motors'un iki buçuk katı piyasa değerine sahiptir. Bilginin yarımı rekabetçi pazarlarında son derece büyük bir role ve öneme sahip olacağını kanıtlayan buna benzer örnekler her geçen gün daha fazla ortaya çıkmaktadır.⁵⁶

Artık bilginin rekabeti körükleyici, itici, üretken gücünü doğru ve yerinde kullanan işletmeler, yalnızca buldukları bölgede değil aynı zamanda dünyanın her bölgesinde rekabet edecek duruma gelebilmektedirler. Bu rekabetin temelinde üretilen bilgiyi kontrol edebilme ve doğru bilgiyi kullanabilme gücü yatmaktadır. Kontrollü bilgi kullanımının yanı sıra kontrolsüzçe çoğalan ve yayılan bilgiler de, kurumsal faaliyetlere engel olmaktadır. Bu bağlamda bilgi yönetimi aynı zamanda bilgi üretiminin düzenlenmesi ve üretilen bilgilerin rafine edilmesi işlevini de yerine getirmelidir.⁵⁷ Peter F. Drucker'a göre, yeni ekonomide bilgi, bireyler ve toplum açısından birincil kaynaktır. Bilginin giderek önem kazanmasının temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁵⁸

- Pazarlarda rekabetin artması ve yenilikçi olma oranının yükselmesi.
- Günümüzde refah yaratan endüstrilerin büyük bir kısmının bilgi yoğun olması.

⁵⁶ İsmet Barutçugil, Bilgi Yönetimi, Aktif Bankacılık ve Finans Dergisi, 12 , www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=367, [01.07.2010]

⁵⁷ Hüseyin Odabaş, **Bilgi Yönetimi Sistemi**, (Konya:Çizgi Kitabevi, 2000), 5.

⁵⁸(Özgür, [14,04.2010]).

- Rekabet baskısıyla maliyetlerini düşürmesi gereken işletmelerin öncelikli olarak personel indirimine gitmesi nedeniyle informel bilgi ile biçimsel metotların ikame ortaya çıkması.
- Erken işten ayrılmalar ve artan işgücü mobilitesinin bilgi kaybına yol açması.
- Küçük ve orta boy işletmelerin uluslararası kaynak bulma imkânlarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmesine gereksinim duyulması.
- Stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin, spesifik bir alanda bilgi kaybıyla sonuçlanması.
- Bilgi varlıkları ticaretinin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmelerin yaşanması (İnternet'in ortaya çıkışıyla elektronik ticaretin gelişmesi ve çeşitlenmesi).
- İşletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi ve işin büyük bir kısmının (yaklaşık %70'i) bilgiye dayalı olması.
- Ömür boyu öğrenme gereksiniminin kaçınılmaz olması.

Neticede, bilgi toplumunda bilginin kullanımı arttıkça üretim yapısı da değişmekte; bilgi, işgücü ve sermayeden de önemli bir faktör haline gelmektedir.

Bilginin ve bilgi teknolojilerinin hızla gelişimiyle şekillenen ve ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanları kısa zamanda etkisi altına alan bilgi toplumu aşaması, sosyo-ekonomik gelişme sürecinde tarım toplumu ve sanayi toplumunun ötesinde üretimin ve verimliliğin hızla artmasına yol açmaktadır. Bilgi sektöründeki başdöndürücü gelişmeler, başta insan faktörünün verimliliğine etkilerinden dolayı ekonomik sonuçları yanı sıra sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda da hızla yapısal değişimleri beraberinde getirmektedir. Bilgi toplumundaki gelişmeler, insanın verimliliğinin artmasına, ekonomik gelişme düzeyinin artmasına, ayrıca bilimde ve teknolojiye yeni gelişmelerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Daha çok gelişmiş ülkelerin ulaştığı olduğu bir aşama olan bilgi toplumu, gelişmekte olan ülkelerin de kalkınmaları ve globalleşme sürecine entegrasyonu açısından süratle ulaşmak için çaba içerisinde olmaları gereken bir aşamadır.⁵⁹

⁵⁹ Aktan, **age**, 127.

2.3.1.5. Bireyin Merkezi Konuma Gelmesi (İnsan Sermayesi - Entellektüel sermaye)

En önemli kaynağın bilgi olduğu bilgi toplumunda, bilgilenmiş birey vazgeçilmez nitelik kazanmakta ve organizasyon yapıları bilgi-tabanlı (information-based), yönetim sistemleri insan-merkezli (human-oriented) biçimde yeniden tasarılanmaktadır.

Bireylerin zihinsel kapasitelerinin yararlı ürün ve hizmetlerin üretilmesi doğrultusunda yönlendirilmesi, bilgi çağında yöneticilerin en önemli işlevleri arasında sayılmaktadır. Dolayısıyla, birey, bireyin zihinsel sermayesi ve üretkenliği gibi konular bilgi çağı ile birlikte çok önemsenen konular arasına girmiş bulunmaktadır. Bilgi toplumunda bilgi üreten olarak insana yatırım, insan kaynağına uygun organizasyon modelleri ve insan kaynağının geliştirilmesi olağanüstü önem kazanmaktadır. Diğer yandan insan-iş ilişkileri önemli dönüşümlere uğramakta ve bilgi işi ile uğraşan insan kaynaklarının sayısı ve önemi sürekli biçimde artmaktadır.⁶⁰

2.3.1.6. Bilgi Toplumunda Çalışma İlişkileri

Bilgi çağı ve teknolojileri beraberinde yeni meslek ve vasıflar getirmektedir. Bu değişim temelde sanayi işçiliğinden bilgi işçiliğine doğru ortaya çıkan çok temel bir dönüşümü ifade etmektedir. Ne var ki yeni işler mavi yakalı işçinin sahip olmadığı ve elde edebilmek için çok az donanımlı olduğu vasıflar talep etmektedir. Yeni işler önemli miktarda biçimsel eğitim ve teorik, analitik bilgi elde etme ve uygulama yeteneği gerektirmektedir. Çalışma, farklı bir yaklaşım ve değişik bir kafa yapısı talep etmektedir. En önemlisi sürekli bir öğrenme alışkanlığı istemektedir. Nitekim ABD başkanlarından Clinton, ortalama bir Amerikalının yaşamı boyunca yedi defa eğitilmek zorunda olduğunu ifade etmektedir. Bu sayı önümüzdeki dönemde muhtemelen çok daha artacaktır.

Teknoloji, ticaret ve örgütsel değişmelerin etkisiyle hem yeni işler yaratılmakta hem de varolan işler yıkılmaktadır. Yenilik yaratma amacındaki işletmeler, vizyonlarını ve stratejilerini oluşturup, bilginin yaratılması, elde edilmesi, işlenmesi ve kullanılmasını sağlayacak enformasyon sistemlerini kurduktan sonra

⁶⁰(Özgür, [14,04.2010]).

bütün bunlardan daha zorlu ve karmaşık olan bu işi başarmaktır. Eldeki araçlar teknolojik olarak ne kadar gelişmiş olursa olsun, onları kullanacak çalışanlar gerekli yeteneklerden ya da yeteneklerini sergileyebileceği ortamlardan yoksunsa bir yarar sağlayamazlar.⁶¹ Bu durumda çalışanların belirli bir yetenek ve seviyede olması beklenmektedir. Teknolojik yenilikler ve yüksek vasıf isteyen yeni işler, özellikle eğitim ve vasıf seviyesi düşük çalışanlar açısından oldukça ciddi riskleri beraberinde getirmektedir. Yani yeni teknolojiler ve oluşumlar, üstünlük ve zayıflıkları ile birlikte gelmektedirler. Meslekler rehberine göre; 25 yıl önce dünyada 14.000 meslek varken bugün herbiri çok daha fazla nitelik isteyen 36.000 farklı meslekten bahsedilmektedir.

Sonuçta, Bilgi çağında bilgi ve birey ön plana çıkmakta, çalışma ilişkilerin de de, işletme düzeyinde işçi-işveren ilişkileri yaygınlaşmaktadır. Sendikalaşmaya olan ilgi azalmakta, İnsan Kaynakları yönetimi gibi yeni uygulamalarla da sendikaların işyerindeki gücü zayıflamaktadır.⁶²

2.3.2. Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları yönetimi yavaş yavaş yerini İnsan Sermayesi yönetimi kavramına bırakmaktadır. Ancak, kavramın gelişim tarihine baktığımızda aslında Personel Yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığını görmekteyiz. Personel Yönetimi II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözükse de aslında kökeni çok daha eski dönemlere, kanunları ile ünlü Babilli Hamurabi tarafından M.Ö. 1800 yıllarına dayanmaktadır.

I. Dünya Savaşı'nın patlak vermesi ile orduya doğru kişilerin alınması için psikolojik testler kullanılmaya başlandı. Böylelikle personel seçiminde standardizasyonun sağlanması sadece ordu için geçerli olsa da ilk defa bu tarihte literatüre girmiş oldu.

18. yüzyılda Endüstri Devrimi ile makinalaşma arttı ve insanlar fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başladılar. Nitelikli elemanların seçilmesi gerekliliği ve emeğin öneminin artması ile sistematik yönetim anlayışı zorunlu bir hale gelmiş, personel departmanlarına ihtiyaç duyulmuş ve önemi giderek artmıştır.

⁶¹ Barutçugil, **age**, 150.

⁶²(Özgür, [14,04.2010]).

Western Electronics firmasında yapılan Hawtorne Çalışmaları sayesinde Peter Taylor'un Bilimsel Yönetim anlayışına tamamen zıt bir kavram olan Sosyal İlişkiler kavramı öğrenildi. Bununla birlikte çalışanların sosyal birer varlık oldukları ve üretkenlikleri üzerinde iletişimin ve moralin çok büyük önem taşıdığı anlaşıldı.

Bu gelişmelerden sonra, işletmeler değişimin gerekliliğini fazlasıyla hissetmeye başlamışlardır. Geleneksel yönetim anlayışlarından vazgeçerek yeni çalışma ilişkileri stratejilerine uygun politikalar benimsemişlerdir. Şirketler, bu politikaları benimserken yapıya, kültüre ve vizyona uyum sağlayabilecek iyi eğitilmiş, etkin organize çalışanlara ihtiyaç duymaya başlamışlardır.

Başarılı yeniliklerin, yeniliğe ve değişime açık, iletişime ve paylaşıma önem veren, takım yönetim tarzına sahip organizasyonlarda yoğun olması, takım yönetim tarzına sahip organizasyonlarda yoğun olması bir rastlantı değildir. Özellikle bilgi organizasyonlarında mekanik değil organik yapı anlayışının başarıdaki önemi büyüktür. Böyle bir yönetim çerçevesi içinde işletmede girişimci eylemlerin ve yeniliklerin yoğunlaşması, bir işletmede girişimci eylemlerin ve yeniliklerin yoğunlaşması, bir yenilik yarışı ortamının doğması ve orta yönetimin yaratıcı yeteneklerini en etkin biçimde kullanması söz konusu olabilir.⁶³

Görülüyor ki, ülkelerin ekonomilerindeki değişimin yönünü belirleyen en önemli unsur temelde örgütsel imkânlarla, işgücünün sahip olduğu özellikler arasında zihinsel ağırlıklı bir bütünleşmenin gerçekleşmesidir. İşte, bu değişimin ve yeni anlayışın endüstri ilişkileri boyutundaki adı, "İnsan Kaynakları Yönetimi" olmuştur.⁶⁴

2.3.2.1. Bilgi Toplumunda Yönetim ve Yöneticilik

Değişim ve hızlı gelişen teknoloji kavramıyla birlikte, organizasyon yönetim sistemlerinin vurgu noktaları da değişmiştir. Klasik yönetim anlayışında en önemli notalar iş veriminin artırılması için iş bölümü ve uzmanlaşma iken yeni yönetim

⁶³ Barutçugil, **age**, 179.

⁶⁴(Özgür, [14,04.2010]).

anlayışında en önemli nokta bu bölümlenmiş işlevlerin koordinasyonu ve düzenlenmesi olmuştur.

Bu doğrultuda, çağımız yönetiminin en temel işlevi; bilgiyi, çalışmaya, araçlara, ürünlere süreçlere, işin tasarımına ve bizzat bilginin kendisine uygulamak olmalıdır.

Bilgi yönetimini bir organizasyonda yerleştirmek ve tüm çalışanlara benimsetmek için izlenmesi gereken yol altı adımdan oluşmaktadır⁶⁵:

- **Liderlik geliştirmek:** Üst yönetimin bilgi yönetiminin anlamını ve değerini anlamasını ve bu konudaki tüm çabalara tam destek vermesini sağlamak.
- **Bilgi yönetimi takımları oluşturmak:** Başlangıçta gerek teknolojik altyapının, gerekse kurumsal kültürün uygun duruma getirilmesi için farklı departmanlardan çalışanların katıldığı proje takımları oluşturmak.
- **Bilgi yönetimi teknolojisini geliştirmek:** Örgüt içinde bilgiyi derleyen, güncelleyen, depolayan ve dağıtan bilgi teknolojilerini, internet ve intranet ağlarını, veri tabanlarını oluşturmak.
- **Paylaşımaya açık, güvene dayalı bir kurum kültürü oluşturmak:** Bilginin kolektif ve sistematik bir şekilde üretildiği, geliştirildiği, paylaşıldığı ve kullanıldığı bir iş ortamı yaratmak.
- **Sistemlerin ve sürecin işlemlerini sağlamak:** Bilgiyi elde etmek, işlemek, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilen teknolojik sistemlerin ve düşünülen sürecin islediğinden emin olmak ve uygun kurum kültürünün sürekliliğini sağlamak.
- **Bilgi yönetiminin bir dönüşüm ve kazanma aracı olarak değerini kanıtlamak:** Bilgi yönetimi anlayışı ve uygulamalarıyla örgütün elde ettiği rekabetçi üstünlükleri belirlemek, örgütlerin ve çalışanların amaçlarına ulaşmalarına yaptığı katkıyı ortaya koymak.⁶⁶

Yukarıda belirtilen unsuların yanında yönetici ile çalışanlar arasında bir takım değerlerin oluşturulması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, insanların birbirlerine

⁶⁵ Barutçugil, age, 179.

⁶⁶ Tufan Çakır, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İşlem Sistemlerinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tutumları Üzerine Bir Araştırma", Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2007, 67.

“açık” olmasıdır. Yani, insanların düşüncelerini paylaşmasıdır. Yöneticiler, çalışanlarının düşüncelerini dinlediklerinde, bu durum çalışanın üzerinde olumlu bir etki yapacaktır. Bilgi paylaşımı, bazı yöneticiler için önemsiz gibi görünmektedir ancak, bunun sonuçları da olumsuz olmaktadır. İkinci unsur, güvendir. Bir örgütte kesinlikle güven ile ilgili beklentiler olacaktır. Eğer yöneticiler ya da çalışanlar birbirlerine etik davranmaz, yasal haklarının dışına çıkarlarsa, orada sadakatten bahsedilmesi mümkün olmayacaktır.

Bilgi çağına geçiş sürecinde yöneticiler, insan kaynaklarının katılımı ve katkısı olmaksızın kurumsal gelişme sağlamayacaklarını algılamışlardır. Bu yeni süreçte, yönetici kavramının genel kabul gören anlamında ciddi bir farklılık oluşmuştur. Bilgi çağı çalışanlarının, kurumlarından ve yöneticilerinden beklentileri, iş güvencesi, kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışma, katılımcılık, bilgilenme, yöneticinin ilgisi, mesleki gelişme ve ilerleme, yeni teknoloji ve yöntemler ile ilgili eğitim ve esnek çalışma saatleri, buna karşılık, bilgi çağı organizasyonlarının, çalışanlardan beklentileri ise, değişikliklere uyum, yenilikçi fikirler, risk alabilme, ürün ve süreçleri sürekli geliştirme ve müşteri için değer yaratma biçiminde sıralanabilir.⁶⁷

Karşılıklı olarak bu isteklerin ise bu amaçlar doğrultusunda değişen, gelişen, çalışanların gelişmesine imkân veren ve teknolojik olarak da hızı yakalayan elektronik insan kaynakları yönetimi ile gerçekleşmesinin mümkün olduğu söylenebilir.

2.3.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojileri Kullanımı ve Önemi

Sanayileşmenin ve teknolojik gelişmenin de etkisiyle ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar işletmelerin kendilerini yenilemelerini, yeni teknikleri kabul etmelerini, çağdaş yönetime ayak uydurmalarını zorunlu kılmıştır. Bunun yanında, değişen bu koşullara uyum sağlamak için eldeki personelin de bu sürece teknolojik olarak hazır olması zorunlu hale gelmiştir.

Bilgisayarların iş yaşamında yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla birlikte, daha önce el ile yapılan tekrarlı ve zaman alıcı birçok iş de bilgisayar ortamına

⁶⁷(Özgür, [14.04.2010])

aktarılmıştır. Böyle bir gelişmeden İK alanında ilk önce personel kayıtları ve bordrolama işlerinde yararlanılmaya başlanmıştır. Daha sonra birçok İK süreci, bilgisayar ortamına taşınmıştır. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler arttıkça bu gelişmelerin insan kaynakları yönetimi alanına yansması, İK bilgi sistemlerinin geliştirilmesi yönünde olmuştur.⁶⁸

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçilmesiyle birlikte çalışana önem verilmesi giderek artmıştır. Bunun sonucunda insan kaynakları yönetimi mekanik ve rutin işlerden çok dinamik ve yaratıcı işlere yoğunluk vermiştir.

Yeni bir yüzyılın eşiğinde bulunduğumuz zaman dilimi, ismine yakışır bir şekilde radikal dönüşüme sahne olmaktadır. Küreselleşme ve artan rekabet, ciroları birçok ülkenin milli gelirinden fazla olan dev şirketleri bile birleşmeye zorlamakta, küreselleşmeye karşı bir tepki olarak da görülen yerelleşme, bölgeselleşme eğilimleri, dünya gündeminde giderek önem kazanmaktadır. İnternet ekonomisi, toplumların çehresini değiştirmekte, bugüne kadar alışılmış üretim ve çalışma biçimlerini, yönetim alışkanlıklarını, çalışma değerlerini büyük bir dönüşüm sürecinin içine itmektedir.⁶⁹

Mekanik bir devrin kapanıp yerini “hizmet” ve “bilgi toplumuna” bırakmasıyla dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerde büyük değişiklikler olmuştur. Bireysel ve kurumsal öğrenme kalıcı bir rekabet üstünlüğü haline gelmiştir. Bu nedenle insan kaynakları, firmaların stratejik öneme sahip rekabet gücü olmuştur.

Bilgi toplumunda artık yüksek derecede stratejik öneme sahip olan bilgi, bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla erişilebilir hale gelmekte ve sorunların çözümünde kullanılmaktadır. Teknoloji daha önce hiç bir ekonominin sunmadığı fırsatlar ve yenilikleri sunmaktadır. Ayrıca daha düşük sermaye gerektiren ancak sahip olduğu bilgi ve yaratıcılık sayesinde yüksek katma değer sağlayan bir ortam yaratmaktadır. Bu nedenle firmalar bilişim teknolojileri ve az sermaye ile verimlilik arttırabilmektedirler.

⁶⁸ Çakır, age, 71.

⁶⁹ Mustafa Yaşar, “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”, www.isguc.org/tinar1.htm, [24.04.2010]

Görüldüğü gibi kullanılan bilişim teknolojileri yüksek bir stratejik öneme sahiptir. Bu yüzden örgütler mevcut faaliyetlerini teknolojik gelişmeleri takip ederek düzenlemek zorundadırlar. Özellikle teknolojinin hızla değişmesi de kalifiye işgücüne olan ihtiyacı ve önemi arttırmıştır. Günümüz iş dünyasında çalışma yöntemlerinden, çalışma sürelerinin verimli kullanımına kadar pek çok noktada bilgi teknolojileri etkin bir biçimde kullanılmaktadır. Özellikle rekabetin yoğun olduğu ve insan kaynakları strateji ve kalitesinin çok önemli olduğu bu dönemde insan kaynakları süreçlerinde bilgi teknolojileri kullanımı göz ardı edilemez şekilde önem taşımaktadır. Elektronik insan kaynakları yönetimi ve bilgi teknolojileri içermiş olduğu; self-servis uygulamaları, raporlama, bilgi paylaşımı, intranet sistemleri, uzaktan öğrenme (e-learning), e-işe alma, e-bordro, e-izin gibi uygulamalar sayesinde organizasyonlara geniş bir kullanım alanı sunmaktadırlar.

2.3.2.3. Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Bilginin sistemli bir şekilde erişimi, yönetimi ve kullanımının örgütlerin rekabet güçleri üzerindeki etkisi giderek daha yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Bilgi, örgütler için birçok kaynağın elde edilmesini ve geliştirilmesini sağlayan bir kaynak olarak değerlendirilmektedir.

Değişen koşullar ve çevre, bilginin farklı yönetsel seviyelere akışının uygun biçimde yapılabilmesini gerektirmektedir. Daha iyi planlama, karar verme ve sonuçlara ulaşılmasını sağlamaya yönelik olan sistemlerin geliştirilmesi ve kullanımı, bu gereksinim sonucunda ortaya çıkan çağdaş bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.⁷⁰

İnsan kaynakları bilgi sisteminin temel taşı, organizasyonda yapılan işlerle ilgili bilgilerdir. İnsan kaynakları uzmanları, insan kaynakları bölümünün bilgi temelini genişletebilmek için her şeyden önce, iş analizlerinden elde edilen bilgilerin insan kaynakları bilgi sistemlerine aktarılmasını sağlamalıdır.⁷¹

Doğru aktarılan ve kolayca ulaşılabilen bu bilgiler, çalışanların işlerini daha kısa sürede yapmalarını sağlayacak, motivasyonlarını ve verimliliklerini arttıracaktır. Bu koşullarda çalışan personel, rutin işlerin daha kısa sürede yapılmasında artan

⁷⁰ Çakır, age, 65.

⁷¹ Selen Doğan, “Çalışan İlişkileri Yönetimi”, 1.baskı, (İstanbul: Kare Yayınları, 2005), 354.

süre ile kendini geliştirme fırsatı bulacak ve kurumuna daha fazla katkı sağlayacaktır.

2.4. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

Son dönemlerde, özellikle bilgi ile iletişim teknolojisindeki gelişme ve ilerlemeler neticesinde iş dünyası tarihindeki en büyük değişimi yaşamakta olup, iş dünyasının temel aktörleri olan işletmelerin temel politikaları da bu değişimden etkilenmektedir. Bu gelişme ve değişimler insan kaynakları yönetimini de yakından etkilemiş ve gelinen son nokta; “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi” olmuştur.

Son zamanlarda İnsan Kaynakları anlayış ile uygulamaları da bu popüler gelişimden payını almış ve “E-İKY” olarak tanımlanan yeni bir alan doğmuştur. E-İKY kavramı temel olarak insan kaynağı yönetimi anlayışının elektronik ortamda yeni bir yapılanma ile desteklenmesi anlamına gelmektedir. İnsan kaynağına yönelik stratejilerin, politikaların ve uygulamaların web teknoloji temelli kanallarla desteklemenin bir yolu olarak görülmektedir.⁷²

Teknolojideki son gelişmeler, gerçek zamanlı, bilgi tabanlı, self servis, etkileşimli bir çalışma ortamı yaratmaya imkân sağlamıştır. 1990’larda elektronik ticaret kavramının (e-commerce) iş hayatına girmesi ile birlikte “e-hr” kavramı da kullanılmaya başlanmıştır. Önceleri insan kaynakları yönetiminde elektronik teriminin kullanılmasının nedeni bu alanda internetin kullanılması olmuştur. İlerleyen zamanlarda internete erişimin kolaylaşması ve insan kaynakları yönetiminin internet dışında da başka teknolojik kaynakları (ERP, web tabanlı uygulamalar, video konferanslar, yönetici ve çalışan portalleri vb.) ve yazılımları kullanması ile beraber e-hr kavramı tam olarak iş yaşamında yerini sağlamlaştırmaya başlamıştır.⁷³

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramından anlaşılması gerekeni kısaca ortaya koymak gerekirse; “e-İKY, insan kaynakları departmanının fonksiyonlarını

⁷² Güler, **age**, 19.

⁷³ Mark Lengnick-Hall ve Steve Moritz; The Impact of e-hrm on the Human Resources Management Function, University of Texas, Journal of Labor Research, Volume: XXIV, Number:3, Summer 2003, 365.

yerine getirebilmek için bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanması” olarak tanımlayabiliriz.⁷⁴

E-İKY'nin alt modülü olan “İnsan kaynakları bilgi sistemi”, organizasyonun insan kaynağı yönetimi ihtiyacına direkt olarak yöneltilmiş özel bir enformasyon sistemi şeklindedir. Kısaca, bir insan kaynakları bilgi sistemi, organizasyonun insan kaynakları hakkındaki enformasyonunu elde etmek, depolamak, analiz etmek, düzeltmek, dağıtmak ve kullanmak için yararlanılan bilgiler, süreçler, formlar ile verilerden oluşan bütündür. Sistemin başlıca amacı, ihtiyaç duyulan bilgiyi zamanında ve doğru olarak elde etmek ile insan kaynağı ile ilgili kararlar alacak olanlara enformasyonu faydalı bir biçimde sağlamaktır.⁷⁵

Sistem, istenilen bilgilere çok daha kolay ulaşılmasını ve bilgilerin düzenli olarak raporlanmasını sağlayarak hem örgüt yöneticilerinin hem de insan kaynakları uzmanlarının stratejik konulara yoğunlaşabilmelerine imkân tanımaktadır. Bir örgütün insan kaynağını yönetme ihtiyacına Elektronik İnsan Kaynakları Sistemi, geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi sürecindeki pek çok işlemin sanal ortamda gerçekleşmesine imkân yaratmaktadır.⁷⁶

Elektronik İnsan Kaynakları, örgüt içi bilgisayar ile iletişim teknolojilerinin kullanımının artması ve örgüt içi ağlarda (intranet) bir bilgi portalinin oluşturulması ile hız kazanmıştır. Böylece bürokrasinin azalması, kağıtların 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 yapmak için gerekli personel istihdamı artık gereksiz olmaktadır. Yine elektronik insan kaynakları yönetimi, web üzerinden, kağıda, kaleme ihtiyaç duymadan iş başvuruları ile personel teminine de imkan sağlamaktadır. Bu durum iş süreçlerine büyük hız kazandırmakta, idari işlemlerin sayısını azaltmakta ve muhtemel hataları da yok etmektedir. Elektronik insan kaynakları yönetimi, çalışanlar ve yöneticiler için iş ile çalışma ortamını geliştirmekte ve zaman faydası yaratmaktadır.

⁷⁴ age, 110.

⁷⁵ Serdar Öge; Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-Hrm)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (Hris)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,109.

⁷⁶ Öge, age, 10.

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 imkan sağlar. Bu yeni olgu örgütler için önemli değer yaratımı sağlamakta, çalışanların performanslarını yükseltmekte ve yeteneklerini geliştirmektedir.⁷⁷

E-İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimindeki “insan” unsurunu güçlendirmekte ve çalışanlara kendi kariyerlerini planlamaları konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu yeni paradigma klasik anlayıştaki örgütsel faaliyetlerin merkezîyetçilikten kurtarılmasına yardım etmekte, çalışanlar ile yöneticilerin örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda ortak hareket etmelerine destek olmaktadır.⁷⁸

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi, zaman tasarrufu sağlayarak insan gücünü koruyabildiğinden, ilk hedefi olan maliyet etkinliğini de sağlamayı başarmıştır.⁷⁹

Küresel rekabet ortamı iş örgütlerini bir bütün olarak bünyelerinde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin entegre olduğu sistemler haline gelmeye zorlamaktadır. Günümüzde küresel pazar ortamındaki gelişmeler, işletmelerin bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlama sürecini hızlandırmaktadır. Elektronik kelimesini temsil eden “e” harfinin gün geçtikçe e-ticaret, e-devlet, e-öğrenme gibi birçok kavramın önüne eklendiği görülmektedir.

Dünyadaki birçok iş örgütü, insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak ve işlemek için e-İK sistemlerini kullanmaya başlamış ve bu sayede insan kaynaklarının operasyonel işlemlerine harcanan zaman ile masrafi azaltma yoluna gitmişlerdir.

2.4.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Amaçları

Elektronik insan kaynakları yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz⁸⁰;

- Çalışanların yeteneklerini yönetimin ihtiyaçları ile uyumlaştırarak örgütsel esnekliği sağlamak,

⁷⁷ Öge, **age**, 111.

⁷⁸ Öge, **age**, 110.

⁷⁹ Ernest Bisalski, **Knowledge Management and e-Human Resources Managment**, Forschung Zentrum Informatik&Daimler Chrysler AG, (Karlsruhe, Germany. 2005)

⁸⁰ Özgür Özkan, “Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama”, (Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi,2006), 95.

- 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,
- Çalışanların eğitimlerini iş tanımlarına ve personelin yetenek ve beceri gereksinimlerine planlamak ve bütçelemek.

2.4.2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Üstünlükleri

Günümüzde dijital çağa ayak uydurabilmek için insan kaynakları ile ilgili uygulamalar elektronik ortama aktarılmaktadır. Böylece insan kaynakları işlemleri elektronik ortamda tek bir tuşla, hızla gerçekleştirilebilmektedir. Böylece, insan kaynaklarının elektronik hale getirilmesi işletmelere bir takım üstünlükler sağlamıştır⁸¹:

- Elektronik insan kaynakları yönetimi, çalışanlar ve yöneticiler için iş ile çalışma ortamını geliştirmekte ve zaman faydası yaratmaktadır. İnsan kaynakları departmanının monoton ve rutin iş süreçlerini azaltıp etkinlik ile verimliliği arttırarak bir bütün olarak birimin örgüt için daha fazla katma değer sağlayacak stratejik alanlara yönelmesine imkân sağlar.
- Çalışanların performanslarını yükseltmekte ve yeteneklerini geliştirmektedir.
- İnsan kaynakları uygulamalarının elektronik ortama taşınması, insan kaynakları çalışanlarının işlerini kolaylaştırmasının ve uygulamaların verimliliğini artırmasının yanı sıra çalışanların uygulamalara aktif katılımını sağlamakta, bu sayede çalışan tatmini de artmaktadır.

⁸¹ Metin Allahverdi, “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma”, (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya,2006), 28.

- Elektronik insan kaynakları yönetimi, işletme çalışanlarının gereksinimlerini kurumsal elektronik bir ağ ortamı yani intranet üzerinden erişimle birlikte karşılayabilme şansını ortaya koyduğundan ara kademelerde çalışanları ve insan kaynakları personel sayısını azaltmaktadır.
- Günlük iş süreçleri bölünmeden, zaman ile mekana bağımlı kalmadan e-iky uygulamaları hayata geçirilerek asıl katma değer yaratan konulara odaklanma imkanı elde edilecektir.

2.4.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuruluşlar Açısından Önemi ve Yararları

Kurumların 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 yönetimi sistemlerini kullanmakta ve bu sayede insan kaynaklarının operasyonel işlemlerine harcanan zaman ve masrafların çoğundan kurtulmakta ve günlük iş süreçleri bölünmeden ve zaman ile mekâna bağımlı kalınmadan bu uygulamalar hayata geçirilerek asıl katma değer yaratan konulara odaklanma imkânı elde edilmektedir.⁸²

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi aşağıdaki uygulamalar yoluyla işletme maliyetlerini düşürür ve verimi artırır. Bunlar⁸³:

- Evrak işini azaltma ve iş akışını modernize etme,
- Fazla zaman alan İK işlerini otomatikleştirme,
- Çalışanlara self-servis İK sisteminden yararlanabilme imkânı 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,

⁸² Özkan, **age**, 117.

⁸³ Nihat Alayoğlu, **E- İnsan Kaynakları Yönetimi**, www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=20, [17.05.2010]

- Zaman yönetimini geliştirme,
- Artan bir şekilde farklılaşan ve globalleşen iş gücünün değişen ihtiyaçları için esnek bir İK modeli sunma.

2.4.4. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi İle Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

E-İKY artık Geleneksel İKY'nin bir parçası olmaktan çıkmış ve kendini teknolojik geliştirmelerle birlikte değiştiren ve geliştiren yeni bir paradigma haline gelmiştir. İnsan Kaynakları Yönetiminin temeli ise önce Personel Yönetimine dayanmaktadır. Dolayısıyla E-İKY'nin gelişimini yazabilmek için bu iki kavramın gelişim dönemlerine bakmak gerekir. Geleneksel İKY'nin önemini artıran eğilimler olduğu gibi E-İKY'nin de önemini artıran eğilimler vardır. Ayrıca E-İKY ile Geleneksel İKY arasında farklılıklar vardır ⁸⁴:

- Küreselleşme ve yoğun rekabetin meydana getirdiği çok uluslu işletmelerin Geleneksel İKY fonksiyonunun ya da departmanın gün geçtikçe maliyeti artmakta ve merkeze olan bağlantı zaman kaybına neden olmaktadır. E-İKY çok uluslu işletmeler için adeta bir doping etkisi yaratmıştır. İKY departmanını tek elde bağlayarak önemli ölçüde zaman ve maliyet tasarrufu sağlamıştır.
- Geleneksel İKY ile yönetilen bir İKY departmanı gereksiz personelden oluşan bir şema çizerken, E-İKY'ni uygulayan İKY departmanında bu tür personele ihtiyaç duyulmamıştır.
- Geleneksel İKY' de çalışanlar birçok kâğıt yığını ile uğraşmak zorunda iken teknolojiyle donatılan E-İKY' de kâğıt yığımına son verilmiş bilgiler elektronik ortamda saklanmaktadır.
- Yeni paradigma klasik anlayıştaki örgütsel faaliyetlerin merkeziyetçilikten kurtarılmasına yardım etmekte, çalışanlar ile yöneticilerin örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda ortak hareket etmelerine, destek olmaktadır.

2.4.5. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerde Kullanımı

⁸⁴ Allahverdi, age, 30.

2.4.5.1. Intranet

Intranetler, şirket çalışanlara en ideal bilgiye ulaşma aracı sunan, şirket çalışma ağlarının üzerine kurulmuş, işletme için bilgi paylaşımına olanak veren web tabanlı yapılardır. Genellikle intranetlerde bulunan dokümanlar, firma politik kararları, insan kaynakları prosedürleri, teknik el kitapları vb. Bilgileri içeren dokümanlardır.⁸⁵

Günümüzde işletmelerin çoğunluğu örgüt içi iletişimi kurmak ve koordinasyonunu sağlamak amacıyla teknoloji bölümleri ile yoğun şekilde çalışmakta ve bu alanda sorumluluk almaktadır. Bu sorumluluk işletme içerisinde paylaşılacak bilginin seçimi hazırlanması ve sürekliliğinin sağlanması süreçlerini kapsamaktadır.

Daha önceleri kağıt ortamında paylaşılan bu bilgiler, intranet sayesinde herkesin kolaylıkla ve her zaman geriye dönük bilgiler de dahil ulaşabileceği bir hale gelmiş, zaman ve kağıt tasarrufu sağlayarak çalışanların daha verimli çalışmasına zemin hazırlamıştır.

Intranet sistemi İnsan Kaynakları politikalarını, prosedürlerini güncelleştirmek için ideal bir platform olup, herhangi bir zamanda, herhangi bir yerden bilgi sağlayabilen güçlü bir ucuz bir iletişim sistemidir.

Özetle, insan kaynakları yönetimindeki intranet uygulamaları İnsan Kaynakları bilgilerini kullanmada kolaylık ve hız sağlayan dinamik bir yöntemdir. En önemli yararı, işgörenlerin insan kaynakları ile bağlantılı konulardaki bilgileri insan kaynakları departmanına başvurmadan elde etmelerini sağlamasıdır.⁸⁶

2.4.5.2. Elektronik Performans Yönetimi

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde en önemli süreçlerden biridir. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracılık yapmaktadır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını yerine getirmektedir. Performans

⁸⁵ Cengiz Şahingöz, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Yeri", (Ticaret Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2007), 35.

⁸⁶ Hatice Bayındır, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori ve Bir Uygulama",(Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2007) ,101.

değerlendirme sistemi organizasyon içinde çok yönlü iletişimi tesis ederek kişisel gelişimi sağlamakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunmaktadır.⁸⁷

Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile işletmeler performans yönetimi ve performans değerlendirme faaliyetlerini bilgisayar üzerinden takip etmeye başlamışlardır. Bilgisayarlı performans değerlendirme uygulamaları ile performans görüşmeleri ve anlaşmaları, hedefleri, performans standartları, değerlendirme sonuçları ve performans sorunları ile ilgili tüm veriler elektronik veri tabanında tutularak, bilgiye ulaşma ve onu kullanma zamanı İK uzman ve çalışanlarına zaman tasarrufu sağlamıştır. Gerek çalışan gerek onun yöneticisi bu bilgilerden yola çıkarak açıklık ve anlayış içinde, objektif olarak performans gelişimine yönelik kararlar alabilir ve uygulamalara geçebilirler. Performans değerlendirmenin tarafsızlığı, izlenilebilirliği ve sürekliliğinin sağlanması bilgi teknolojileri ile daha kolay ve daha hızlı olmaktadır.⁸⁸

Performans sistemlerinin bilgi teknolojileri kullanarak yaratılmış uygulamaları insan kaynakları departmanlarına çok yönden fayda sağlamaktadır. Çalışanları kağıt yoğun ortamlardan kurtarmakta, daha hızlı ve doğru değerlendirmelerin yapılmasını sağlamaktadır. Matematiksel hesapları kolaylaştırarak, performans değerlendirmesinin yapılmasını mümkün kılmaktadır. Performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgiler değerlendiren ve değerlendirilenler için performans arşivleri niteliğini taşımaktadır. Şeffaflık sağlayarak değerlendirmenin en zor taraflarından biri olan hatasız ölçümü mümkün kılan bir ortam sağlamakta, hedeflerdeki bütünlüğü ve değerlendirmedeki standartları denetleme imkânı vermektedir.⁸⁹

Elektronik performans değerlendirme, işgörenlerin bireysel hedeflerinde değişiklik yapmalarına, hedeflerini geliştirmelerine, performans değerlendirme yorumlarını sorgulamalarına ve formlarda yapılan yanlışlıkları düzeltmelerine imkân vermektedir. İşgörenler, elektronik performans değerlendirmede, işletme amaçlarını destekleyen bireysel hedeflerini de sisteme girebilmektedirler. Bireysel hedeflerin herkesin görebileceği bir şekilde belirlenmesi, işe bağlılığı da

⁸⁷ Bayındır, **age**,117.

⁸⁸ Fatih Kırcaoğlu, Ümit Öztürk, “İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi-İstanbul İlinde Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,s.13,(2009), 346.

⁸⁹ Bayındır, **age**, 118.

arttırmaktadır. Yöneticiler de hedefleri başarmada işgörenler için gerekli gelişim planlarını oluşturabilmekte ve bu süreci belgeyebilmektedirler. Bu belgeler daha sonra değerlendirme sürecinde performans kriterlerinin gerçekleşip gerçekleşmediği konusunda doğru ve objektif bilgiler sağlamaktadır.

Sistemin oluşturulma aşamasında, işletmede tüm işgörelere sistemi tanıtıcı ve bilgilendirici eğitimler verilmelidir. Ayrıca, bilgi sağlama ve değerlendirmeler, herkesin istediği yer ve zamanda ulaşabildiği çevrimiçi ortamda yapıldığı için, güvenlik konusu da dikkate alınmalıdır.⁹⁰

2.4.5.3. Elektronik Öğrenme (E – Learning)

E-Öğrenme temelinde bilgisayar temelli öğretimin yattığı web tabanlı dayalı bir uzaktan eğitim sistemidir, öğrenme ve öğretme faaliyetlerinin web ortamında gerçekleştirilmesidir. Bir başka deyişle, E-Öğrenme İnternet, intranet veya bir bilgisayar ağı bulunan bir platform üzerinde sunulan web tabanlı bir eğitim sistemidir. Başka bir deyişle E-Öğrenme bireye kendi yaşantısı ile davranış değişiklikleri kazandırma sürecinin yani bireyin web ortamına dayalı teknolojiler, araç, gereç ve teknikler yardımıyla gerçekleştirildiği bir eğitim sistemi olarak tanımlanabilir.

Küreselleşme ile birlikte toplumların üretme, paylaşma, saklama ve bilgiye ulaşma ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkan ve giderek büyüyen bir iletişim olan internet ve bilgi teknolojileri sistemleri başta eğitim olmak üzere pek çok alana yenilikçi yaklaşımlar kazandırmıştır.

Bilgi Teknolojileri sistemlerinin eğitime sunduğu seçenekler ve bilgiye kolay erişim olanakları tüm dünyada giderek artan sayıda kurumların elektronik öğrenme etkinliklerine ağırlık vermesini sağlamıştır. Böylelikle “her yerde, her zaman daha kaliteli” eğitim olanağı bireye ulaştırılabilmekte ve eğitimde fırsat eşitliği üst seviyede sağlanabilmektedir. Bunun sonucu olarak da elektronik öğrenmeye olan talep artmaktadır.

“Teknolojik değişmelerin karmaşıklığı ve iş ortamında hızın artması, yetenekli insanların azlığı, rekabetin artması ile ücret üzerindeki baskıların artması, globalleşmenin sebep olduğu zorluklar, sosyal ve demografik değişmeler, bilgi

⁹⁰ Gail Dutton, **Round the Clock Performance Management Workforce** , (2001), 76.

işçilerinin iş ortamında esnekliğe olan ihtiyacı, öğrenmenin devam eden bir süreç haline gelmesi, internetin çok hızlı gelişerek eğitimlerin verilmesine olanak sağlaması elektronik öğrenmeye olan ihtiyacı arttırmıştır.”⁹¹

E-öğrenme, temelde internet kullanımının yaygınlaşması ve eğitim alanına uygulanmasıyla öne çıkmıştır. Elektronik öğrenme kişilerin çağın getirdiği yenilikleri edinmelerinde sınırsız olanak sunmaktadır. Şüphesizdir ki elektronik ortamda eğitim bir takım sınırlılıklar getirmektedir. Beklenen verimin sağlanması için bu sınırlılıklar ve imkânlar önemle göz önünde bulundurulmalıdır.

Elektronik öğrenmenin başlıca özellikleri şunlardır:

- Kişilerin zaman, mekan ve bir sınıf ortamı zorunluluğundan bağımsız olarak, güncel, etkili ve etkileşimli olarak bilgiye ulaşmasını sağlamaktadır.
- Web ortamındaki sanal sınıflar, asenkron (eş-anlı olmayan) ve senkron (eş-anlı) eğitim platformu olarak kullanılabilir; senkron sınıfta canlı ses, data, ders içerik paylaşımı ve aktarımı, katılımcılar arası etkileşimi ve dolayısıyla, öğrenmeyi artırıcı bir etken olmaktadır.
- Sürekli değişen iş dünyasında şirketler, çalışanlarına en etkin eğitimi vermek ve eğitim bütçelerinden tasarruf etmek için elektronik öğrenme sistemine yönelmişlerdir.

Özetle, elektronik öğrenme uzaktan eğitim sistemi içerisinde interneti, bilgisayar ağlarını ve iletişimini eğitim alanında, en etkin ve en etkileşimli bir şekilde çalışanların ve şirketlerin hizmetine sunmaktadır.⁹²

2.4.5.4. Elektronik Bordro

Bilgi teknolojilerinin gelişimi ve insan kaynakları yönetiminin de bu gelişimle birlikte gelişmesi İnsan Kaynakları Süreçlerinden biri olan Ücret Yönetimini de e-ücretlendirme haline getirmiştir. Geleneksel ücret yönetiminin görevi bilgisayar ortamına taşınmış ve personeli rahatlatıcı bir hal almıştır.⁹³

⁹¹ Mehmet Zeki Aydın, **Aktif Öğretim Yöntemlerinden Buldurma (Sokrates) Yöntemi**, http://cumhuriyet.edu.tr/akademik/fak_ilahiyat/der51/04.htm, [21.12.2009].

⁹² Bayındır, **age**, 121.

⁹³ Allahverdi, **age**, 36.

Ücret yönetimi yazılımları ile işletmelerdeki çalışanlar için ücretlendirme politikaları belirlenmekte ve bordro işlemleri yapılabilmektedir. Bordro işlemlerinde, bütün işletmenin işgörenlerine ait bilgiler tek bir yerden takip edilmektedir. Ancak yeni oluşturulan sistemler ile çalışanlar bordrolarını kurumlarının personel bölümüne gitmeden zaman ve kağıt tasarrufu yaparak elektronik ortamda görebilmektedirler.

2.3.4.5. Elektronik İzin Yönetimi

Klasik izin yönetimi uygulamalarında çalışan izinleri kendilerinin personel dosyalarında tutulur, her yıl izin hakedişleri teker teker kağıt ortamında aktarılır ve çalışanlar izin taleplerini yine kağıt ortamında verirlerdi. Ancak çalışanların motivasyonu açısından önemi büyük olan izin uygulaması, uygulamanın kağıt ortamında olması, izin talepleri ve kullanımlarının kağıt ortamında işlenmesi sebebiyle yanlışlıklara ortam sağlıyordu.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının da bilgi teknolojilerini yakalaması ile birlikte izin yönetimi uygulaması da çehre değiştirmiştir. Elektronik izin uygulaması ile çalışanlar artık izin hakedişlerini iş kanununa göre otomatik olarak almakta, izin taleplerini elektronik ortamda istekleri yer ve zamanda girebilmektedirler. Talep edilen izinler yöneticilerinin ekranlarına düşmekte ve böylece yöneticiler çalışanlarının ne zaman izin talep ettiklerini, hangi tarihte izin kullandıklarını, ne kadar izin bakiyelerinin olduğunu kolayca görmektedirler.

Ayrıca bu uygulama ile birlikte çalışanlar izin onayları için yöneticilerinin boş zamanlarını beklemek zorunda kalmamaktadır. Yöneticiler de izin onaylarını elektronik ortamda yapmaktadırlar. Onaylanan izinlerin bilgisi yine çalışana verilmektedir. Ayrıca acil durumlarda onay alınmadan kullanılan izinler için geçmişe yönelik izin talebi girilebilmektedir. Çalışanlar yıllık izinleri ile birlikte doğum, ölüm ve evlilik izinlerini de yine elektronik ortamda girebilmektedir.

Elektronik izin uygulaması ile birlikte zaman ve kağıt tasarrufu sağlanmış, yöneticiler iş planlarını daha kontrollü yapmaya başlamış ve çalışanların izinlerinde kağıt ortamında tutulmasından kaynaklanan sorunlar ortadan kalkmıştır.

2.3.4.6. Communicator (Anında Mesajlaşma)

Şirket çalışanlarının birbirleri ile iletişimini kolaylaştırmak ve şirket bilgi akışını hızlandırmak için kullanılan bir uygulamadır. Uygulama şirketin iletişim sistemine doğrudan bağlanarak, aynı iş ve konu üzerinde çalışan kişilerin birbirleri ile anında mesajlaşabilmelerine olanak sağlamaktadır. ⁹⁴

Geliştirilen yeni versiyonunda konferans görüşmesi (conference call) ve video konferans uygulamalarına da imkan veren communicator telefon ücreti masrafından ve zamandan tasarruf sağlayarak çalışanların da daha verimli çalışmasına da yardımcı olmaktadır.

Özetle, Gelişen teknoloji ve globalleşmenin de etkisiyle yoğun rekabet ortamındaki işletmeler daha verimli olabilmek için en önemli kaynak olan insana her geçen gün daha da önem vermektedir. Tercihen yükseköğretim mezunu kişilerin işletmelerde istihdam edilmesi, daha verimli ve etkin performansın ortaya koyulması ve günümüzde önem arz eden bilgi gerekliliğinin bir sonucudur. Ancak sadece tahsil sahibi kişilerle çalışmak işletmelere yetmemektedir çünkü bugün bildiğimiz bilginin yarın bir değeri kalmayan, sürekli gelişen bir çevre içerisinde bulunan insan kendini ve kurumunu bu koşullara uyumlu hale getirmelidir. Organizasyonlarsa bunu sağlamak adına en büyük yatırımı yine beşeri kaynağı olan insana yapmakta, onu eğitimle bilgilendirmek ve yetkilendirmektedir. Aynı zamanda yeni bilgiyi, değişimi ve teknolojiyi insan kaynakları süreçlerine entegre ederek, hem çalışanını geliştirmekte hem de zaman, maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Bu nedenle insan kaynaklarında yeni teknolojilerin gelecekte de hızla büyüyeceği düşünülmektedir.

⁹⁴ <http://www.mobiletisim.com/haberler/nokia-microsoft-communicator-mobile>. [16.06.2010]

3. ÖRGÜTSEL GÜVEN, OLUŞTURULMASI, KAYNAKLARI, BOYUTLARI VE ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

3.1. Örgütsel Güven Kavramı ve Tanımı

Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu ortamın yaratılmasında yönetim kademesinin yaklaşımı temel belirleyici faktördür. İlişkilerin derinliği, rol ve sorumlulukların tam anlaşılması ve çalışanlar işi yapabilme konusunda sahip olduğu yeterlilik örgütün güvenilir bir kültüre sahip olmasını sağlayan önemli unsurlar arasında yer almaktadır⁹⁵. Bu bakımdan üst yönetim, tüm çalışanlar arasında iyi ilişkiler sağlama, görev ve sorumlulukları tam olarak belirleme ve çalışanların iş yapma becerilerini geliştirme yönünde bir tercih ortaya koymalıdır. Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgüt içinde tüm bireyler için gereklilik olarak görülmelidir.

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşur ancak güven ve örgütsel güven birbirinden farklı kavramlardır. Luhmann'ın bireysel güven ve örgütsel güven ayrımına göre bireye güven, bireyler arası farklılara dayalıdır ve bireye özeldir. Örgütsel güven ise bireylerden çok örgütlere odaklıdır. Örgütsel güven, örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil eder.⁹⁶

Ancak çalışanın güven düzeyi yönetici veya liderine duyduğu güven ile işletme veya örgütüne duyduğu güven ile aynı değildir. Bu farklılığa rağmen çalışmalarda bir bütün olarak örgütsel güven adı altında toplanır. Dolayısıyla güven örgüt içi ilişkilerin ve iletişimin (hem yatay, hem dikey) temelini oluşturur.

Taylor örgütsel güveni, çalışanların iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı, uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgu olarak tanımlar.

İletişim ve etkileşim arttıkça çalışanlar birbirilerini iş arkadaşı görmeyi yanı sıra dost, meslektaş ve takım arkadaşı olarak görmeye başlayabilirler. Tüm bunların

⁹⁵ Aktuna, **age**, 76.

⁹⁶ Aktuna, **age**, 77.

sonucunda güven ortamına sahip bir işletme oluşur ve çalışanların iş tatmini ve performans düzeyleri, arttıkça verimlilik de artar.

Düşük güven ortamında çalışanlar işletmeye yabancılaşırlar. Bu ortamda başarı için ortak vizyonu yaratmak oldukça zordur. Bu sebeple günümü işletmeleri sürekli öğrenme, gelişme, yenilik ve yaratıcılık, pozitif düşünme, esneklik gibi kavramları desteklemektedir.

3.2. Örgütsel Güvenin Oluşturulması

Çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması, örgüt içinde tüm bireyler için gereklilik olarak görülmelidir. Bunlarla birlikte güven oluşturulması için çalışanlara ve yöneticilere düşen görev ve sorumluluklar, dolayısıyla güven oluşumuna katkı sağlaması beklenen unsurlar genel olarak aşağıdaki şekilde düşünülebilir⁹⁷:

1. Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kural ve düzenlemelerin oluşturulması
2. Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sisteminin olması.
3. Örgüt yönetimi açısından etkin bir yetki devri ve kararlara katılım sisteminin oluşturulması
4. Kişilerin üstün yeteneklerle donatılmasını sağlayacak bir sürekli eğitim sisteminin kurulması ve etik değerlere önem verilmesi gerekmektedir.

3.3. Örgütsel Güvenin Önemi

Teknolojik değişimin yarattığı ivme ile artan kültürel ve ticari temaslar beraberinde birçok sorunu da getirdi. Günümüzde toplumlar küreselleşmenin etkisiyle, nerdeyse “risk toplumu” olmuşlardır.

Özellikle 1970 yılından sonra sosyal devlet anlayışının sorgulanması ve krizlerin böylesine sıradanlaşması, belirsizlikleri artırması, toplumların adeta duyarlılığını kaybetmesi, dayanışma ve işbirliğinin temeli olan “*güven*” duygusunun ciddi

⁹⁷ Tuncer Asunakutlu.”Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 9, Güz 2002, 6.

biçimde aşınmasına neden olmuştur. Bu yaygın güvensizlik bütün ekonomik olaylara “işlem maliyeti” olarak yansımıştır. Dolayısıyla güven konusunda ilk araştırmalar siyaset ve ekonomi alanında yapılmıştır.

Bilgiyi yaratan insan ve insanlar arasındaki ilişkinin üretkenlik ve verimliliği etkilemesi işletmeleri hem müşteri, hem de çalışan bazında güven artırıcı yollar aramaya yöneltmiştir. Çünkü çalışanlar arasındaki “güven”; ilişkiler yolu ile rekabet üstünlüğü yaratmada anahtar kavram haline gelmiştir.

Hızla gelişen teknoloji ve değişen çevresel koşullar işletmelerin organizasyon yapılarını da etkilemiş, yöneten ve yönetilen arasındaki mesafe kısalmış, organizasyon yapıları yatay ve basık bir duruma gelmiştir. Böylece eski tip karizmatik yönetici ve liderlerin yerine, yol gösteren, koçluk, mentörlük yapan liderler ve yöneticiler aranmaya başlanmıştır. Bu nedenle değişimin ve uyum sağlamanın yarattığı sıkıntılar, çalışanlarda güven duygusunu geliştirerek, ilişkiler yolu ile işletme etkinliğini arttırmak önemli bir konu haline gelmiştir. Çünkü güven olmaksızın hiçbir işletme hedefini gerçekleştiremez.⁹⁸

Güven kavramının gündemde olmasının nedenlerini özetle söyle ifade edebiliriz⁹⁹:

- Kriz olgusu ve artan rekabet,
- Yeniden yapılanma çalışmaları,
- Değişen organizasyon yapısı,
- Değişen çalışan nitelikleri ve çalışanların niteliklerinin yükselmesi,
- Üretim tarzı ve iş anlayışındaki değişimler,
- Devletin ve işletmelerin emeklilik fonlarını garanti edememeleri,
- Toplam kalite uygulamaları ve değişen kalite anlayışı,
- İşletmelerin birleşme veya küçülmelerinin yarattığı olumsuz sosyal şartlar,
- Çokuluslu işletmelerde ülkeler arası iş anlayışlarının farklılığı nedeniyle, kültürlerarası ve iş sistemlerindeki farklılıkların yönetilme çabası ile standart (egemen) bir iş anlayışını yaratma çabaları “güven” kavramını artan bir şekilde gündeme getirmektedir.

⁹⁸ Aktuna, **age**, 64.

⁹⁹ Aktuna, **age**, 67.

3.4. Örgütsel Güvenin Kuramsal Kaynakları ve Örgütsel Süreç ve Çıktılarla İlişkisi

Güven olgusuna ilk olarak Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde rastlamaktayız. İhtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü ele alınan, sosyal ihtiyaçların giderilmesinin temelinde "güven" kavramı vardır. Ancak yönetim biliminin tarihsel gelişim sürecinde güven ve örgütsel güven kavramı farklı yönetim anlayışlarında kendilerine yer bulmuşlardır. Bilimsel yönetimi düşüncesinin başlangıcı olarak kabul edilen Taylor'culuk ve Otokratik model anlayışı düşük güvenli ve kural bazlı olarak sistematikleştirilmiştir. Ayrıntılı iş analizleri, gözlem ve denetimin yüksek olması düşük güven görüşünü destekler niteliktedir. Yönetimin çalışanlara makina gibi davranması, çalışanların inisiyatif alamaması düşük güven olgusunun en önemli sebepleri olarak göze çarpmaktadır.

Mc Gregor, Likert, Argyris gibi kuramcılar yaratıcılık, esneklik ve refahın çalışanların gelişimleriyle kendiliğinden oluşacağını ifade edip, "örgütsel güvene" değinirken, Blau gibi kuramcılarda sosyal alışveriş kuramından ve özdeşleşme kuramından yararlanarak örgütsel güvenin oluşumunu açıklamaya çalışmışlardır.¹⁰⁰

Mc Gregor kuramında X ve Y ile ifade edilen iki karşıt durum ile sorgular. X durumunda insanlar tembeldir ve ise karşı isteksizlik duyar, bu nedenle çalışanların nezaret edilerek, zorlanarak, ceza ile tehdit ederek çalıştırmak gerekir. Dolayısıyla çalışanlara karşı bir güvensizlik söz konusudur. Y durumunda ise insanların uygun ortamlar yaratıldığında çalışmayı seven ve sorumluluk almak isteyen kişilerdir ve onlara imkân vermek gerekir. Yani yöneticiler çalışanlara güvenirlere ve yönetim otoritesinin baskı olmadan olabileceğine inanırlar.

Likert nezaret anlayışı ve verimlilik üzerine yaptığı araştırmalarda üstlerin astlarına güvenme derecesini sorgulamıştır. Likert katılımıcılığın olduğu yerde yüksek güven ortamının olduğunu bu sebeple çalışanların desteklenmesi gerektiğini ve psikolojik ve sosyal ihtiyaçların giderilmesinin önemini vurgular.

Argyris ise analizinde çalışan-örgüt ilişkilerini incelemiş ve örgüt içi iletişimin çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Sosyal alışveriş kuramı bu karşılıklı mübadelelerin dinamiğini açıklamaya çalışır. Sosyal alışverişte bir birey diğerine gönüllü olarak

¹⁰⁰ Aktuna, age, 76.

yardım eder ve diğere bireyde buna benzer şekilde karşılık verme yükümlülüğü hisseder. Ancak bu davranışlar gönüllülük içerdiğinden karşılık verileceğine dair bir garanti söz konusu değildir. Önemli olan karşılık geleceğine dair duyulan güvendir.¹⁰¹

Özdeşleşme kuramı ise kişinin kendini gerçekleştirme ile güven olgusu arasında bir bağ bulunduğunu ifade eder. Söyle ki; bir kişi iç dünyasında dengeli ve kendini iyi tanıyorsa, diğere insanlarla güven temelli ilişki kurması daha kolay olacaktır. Bir birey karşısındaki kişinin görüşlerini onayladığında, güven süreci kendisi açısından faal hale gelir. Birey karşısındakinin davranışlarını önceden kestirilebilir, itimat edilir olarak görmeye baslar ve diğere yönelik güven ile bağlılık geliştirir. Karşısındaki kişi iyi niyetli cevap verirse, ilişki sağlamlaşır. Kendini gerçekleştirmiş birey kendisini ve karşısındakini olumlu değerlendirerek güven duyar ve bu güven bağlılığın ortaya çıkmasını kolaylaştırır.¹⁰²

3.4.1. Örgütsel Adalet İle Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile başlamaktadır. Eşitlik teorisinde, kişilerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilgilidir. Bu teoride, örgütlerde çalışan bireyler kendi çalışmalarını sonucu elde ettiği kazanımlarla, başka örgütlerde benzer durumdakilerin elde ettiği kazanımları karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonunda işletmesiyle, yöneticileriyle ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir.

Burada, bireyin örgütündeki adaletle ilgili algılaması vardır. Örgütsel adalet, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılamasıdır. Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğereleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların

¹⁰¹ age, 77.

¹⁰² age, 78.

karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır.¹⁰³

Eğer çalışanlar kurumlarında oluşan adalet duygusuna inanıyorlarsa kurumlarına güven duyacakları kesindir.

3.4.2. Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Güven İlişkisi

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları tarafından; “çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁰⁴

Örgütsel bağlılık kavramı örgütsel güven kavramı ile yakın ilişkilidir. Çalışanlar örgütlerine duydukları güven arttığı takdirde bağlılıkları da artacak böylece işten ayrılmayı düşünmeyecek ve performanslarının artması konusunda olumlu bir etki yapacaktır.

3.4.3. Örgütsel Vatandaşlık ile Örgütsel Güven İlişkisi

Rekabete dayalı günümüz çalışma ortamında, çalışanlardan sadece, biçimsel iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmeleri örgütleri ayakta kalabilmeleri için yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin başarıya ulaşmaları çalışanların biçimsel rol tanımlarının üzerinde kalan ve gönüllük esasına dayanan davranışlar sergilemelerine bağlı olduğu söylenebilir. Söz konusu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak yazında kavramlaştırılmış ve son yıllarda üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının önemi bu davranışın iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel güven gibi değişkenlerle olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır.¹⁰⁵

¹⁰³ Mahmut Özdevecioğlu.” Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, 2.

¹⁰⁴ Yasin Boylu,” Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44, Sayı:511, 2007, 1.

¹⁰⁵ Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 2006, 2 .

Örgütsel vatandaşlık konusunda yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun, bu davranışın öncülleri yani çalışanların bu davranışı sergilemelerine yol açan faktörlerle ilişkisi konusunda olduğu görülmektedir. Bu faktörlerden biri de örgütsel güvendir.

3.4.4. İletişim ile Örgütsel Güven İlişkisi

İletişim belki de güveni geliştirmek için yönetilmesi en kolay kaynaktır. Günlük yaşamdaki güvensizlikle ilgili çoğu duygular, beklentiler ve düşünceler ile ilgili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Zucker'a göre güvenin oluşturulması, paylaşılan değer yaratarak karşı tarafın davranışlarının öngörülebilirliğini arttıran bilgiye dayanmaktadır.

İletişim ele alındığında, güvenin iletişim kalitesiyle, iletişim miktarıyla ve daha fazla iletişim tatminiyle ilişkili olduğu görülmektedir.

3.4.5. Örgüt İklimi ile Örgütsel Güven İlişkisi

Örgüt iklimi "belirli bir zaman dilimi içerisinde süregelen örgütü açıklayıcı özellikler seti" olarak tanımlanmıştır. Örgüt ikliminin araştırmalarda en çok kullanılan tanımlamalarından biri Litvin ve Stringer'in tanımlamasıdır. Bu tanımlamada örgütte çalışanların örgüt iklimini algılamalarına yer verilmektedir. Yazarlara göre örgüt iklimi, "iş çevresinde, bu çevrede çalışanlar tarafından dolaylı veya dolaysız olarak algılanan ve çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkilediği kabul edilen, ölçülebilir özellikler setidir." Öyleyse örgüt iklimi, örgütün objektif (nesnel) özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğünü ifade eden, bireylerin iş çevrelerindeki olaylara, faktörlere ve şartlara ilişkin algıları ve bunun bilişsel ve duygusal sonuçlarını içeren bir kavramdır. Örgüt iklimi algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir; örgütün çalışanlar için psikolojik açıdan ne ölçüde anlamlı bir çevre olduğunu gösterir.¹⁰⁶

Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Özellikle açık örgüt

¹⁰⁶ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001), 81.

iklimine sahip bir organizasyonda güven duygusunun gelişmiş olduğu düşünülmektedir.

3.4.6. Örgüt kültürü ile Örgütsel Güven İlişkisi

Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir. Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve göreceli olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, bir dizi sembol, tören ve mite oluşur. Bütün bunlar, örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır.

Kültürün yazılmamış kuralları, örgütün duygusal yönünü oluşturur. Herkes kültüre katılır fakat kültür genellikle fark edilmeden işler. Örgütler, temel kültürel normlara ve değerlere zıt yeni bir strateji ya da program gerçekleştireceği zaman kültürün gücüyle yüz yüze gelir.

Güveni etkileyen en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu kabul edilir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulduklarında davranışları değiştirebilir. Genelde kültürlerde güven düzeyi olduğu kadar güvenme eğilimi de yüksektir.

3.4.7. Örgütsel Etkililik ve Verimlilik ile Örgütsel Güven İlişkisi

Güven, örgütsel verimlilikteki kilit sözcüklerden biridir. İnsanların en çok ihtiyaç duyduğunuz anda sizin sözünüze güven duyup duymayacağı, önceki yıllar içinde kuruluşun ne kadar güvenilirlik geliştirmiş olduğuna bağlıdır. Örneğin, kriz dönemlerinde yaşanan toplu işten çıkarmalar, geride kalan çalışanların örgüte ve yöneticilere olan güvenlerinin sarsılmasına yol açabilir.

Çalışanlara yetki vermek ya da vermemek, haklar vermek ya da kurallarla kısıtlamak, birebir güven kavramıyla ilişkilidir. birey, kendisine verilen işin gerektirdiği sorumluluğu yüklenmek kadar onu yerine getirmekten de büyük ölçüde doyum sağlamalı ve mutluluk duymalıdır. Ayrıca bu yönde göstereceği çaba ve başarı bireyin kendisine olan güven duygusunu geliştirecek ve işe daha çok güdüleyecektir.

Yöneticiye düşen görev, işletmelerde örgütsel etiğin oluşturulması ve tüm çalışanlara benimsetilmesidir. Etik değerlerin varlığı belirsizliği azaltır ve belirsizliğin azalması güveni artırır. Güven ortamının hakim olduğu bir işletmede verimlilik ve kalite artışının gerçekleşmesi daha kolay olabilecektir.

3.5. Örgütlerde Güven İle İlgili Araştırmalar

Bazı araştırmacılar işverene güven, örgütsel güvenilirlik ve yönetime güven, konularını ele alarak, güveni örgüt düzeyinde incelemişlerdir. Yapılan çalışmalara göre örgütsel güvenin oluşturulmasında farklı faktörler etkili olmakta ve örgütlerde güven ortamının yaratılmasıyla da önemli sonuçlara ulaşabilmektedir.

3.5.1. Örgütlerde Güvenin Nedenlerine İlişkin Araştırmalar

Farklı bilgi türleri güveni etkiledi inden, güven yaratmak için geniş bir bilgi alanına ihtiyaç vardır. Aşağıdaki tabloda araştırmalarda güveni en çok etkilediği ortaya koyulan faktörler gösterilmektedir.

Tablo 1: Örgütlerde Güvenin Nedenlerine Ait Araştırmalar

GÜVENİN SEBEPLERİ	İLGİLİ ARAŞTIRMA
Geçmiş etkileşimler	Boyle ve Bonacich, 1970
Yetenek	Cook ve Wall, 1980; Good, 1988; Jones ve diğerleri, 1975; Butler, 1991; Hovland ve diğerleri, 1993
Açıklık, geçmiş sonuçlar	Gabarro, 1978
Açıklık, paylaşılan değerler, otonomi	Hart ve diğerleri, 1986; Mccauleh ve Kuhnert, 1992
İnanılabilirlik	Johnson, George ve Swap, 1982
Yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet	Larzelere ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring ve Van De Ven, 1992
İletişim	Mccauley ve Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994, Marlowe, 1992, Mishra ve Morrissey, 1990; Butler, 1991
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel küçülme	Mishra ve Mishra, 1994
Örgüt kültürü	Doney ve Cannon, 1998
Adalet algıları	Mayer ve diğerleri , 1995; Konovsky ve Pugh; 1994, Greenberg, 1996; Pillai ve diğerleri, 1999, Tyler ve Degoey, 1996; Ruderman, 1987; Korsgaard ve diğerleri, 1995
Dönüştürücü liderlik	Pillai ve diğerleri , 1999; Kauzers ve Posner, 1987

Nigar Demircan, "Örgütsel Güven Kavramı, Nedenleri ve Sonuçlar" Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Gebze, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10 Sayı:2, 2003, 6.

3.5.2. Örgütlerde Güvenin Sonuçlarına İlişkin Araştırmalar

Yapılan araştırmalara göre örgütsel güven çalışanların tutumsal ve davranışsal özellikleri, işleri ve örgütleri ile karşılıklı olarak ilişkilidir. Grubun problem çözme ve karar verme yeteneğinin kalitesi verimlilik üzerinde etkilidir.

Yüksek düzeylerde güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini, örgüt misyonunun etkin iletimi ve işbirliğinin gelişmesi ile yakından ilişkili olduğu da ortaya koyulmuş tur. Aynı zamanda güven, yeniliği cesaretlendirmek için çalışanlar güçlendirmenin vurgulandığı ve çalışanlara işlerini tehlikeye atma riski olmadan hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir unsurdur.

Early çalışanlarının geri beslemede bulunma düzeylerinin üstlerine olan güvenlerinden etkilendiğini ortaya koymuş, Robinson ve Roussou da, güveni oluşturan unsurların, insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme, ücret, ödül, terfi, işin yapısı, işin güvenliği, performans değerlendirme ve geri besleme gibi hemen hemen tüm alanlarda yer aldığını göstermiştir. Güven iklimi, çalışanların iş motivasyonunu ve böylece de iş performanslarını artırır. Astların yöneticilere ve örgüte güveni yöneticilerin etkinliğini de yükseltir. Bu etki takımlar arasında artan

performansa ve problem çözmede etkinliği de neden olur. Güvenin oluşturulması ile birlikte insanlar işlerinden daha fazla tatmin olur ve böylece işlerinden ayrılmayı daha az isterler. Bunlarla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek düzeyde güvenle birlikte artar. Yüksek düzeyde örgütsel güvenin önemli bir faydası da örgütsel değişimin ve olumsuz sonuçların kabulüdür. Güvenin insan kaynaklar sistemlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı biçimde uygulanmasında ve çalışanların yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabullenmesinde etkili olduğu da bazı çalışmalarca gösterilmiştir. Güvenin ücret kesintileri ve örgütsel küçülme gibi olumsuz sonuçlara karşı tepkileri ekillendirmede de ne derece önemli olabileceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Tabloda güvenin örgütler açısından doğurabileceği olumlu sonuçlar özetlenmektedir.

Tablo 2: Örgütlerde Güvenin Nedenlerine Ait Araştırmalar

GÜVENİN SONUÇLARI	KİŞİ
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O'Reilly, 1994, Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979
Problem çözme, karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve McDonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

Nigar Demircan, "Örgütsel Güven Kavramı, Nedenleri ve Sonuçlar" Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Gebze, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:10 Sayı:2, 2003, 7.

Bu açıklamalardan yola çıkarak ve örgütsel güven alanında yapılan çalışmalara baktığımız zaman örgütsel güvenin; örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iletişim, işbirliği, örgütsel, iklim-kültür vb. gibi örgütsel etkililik ve verimlilikle ilgili olan pek çok kavramla ilişkili olduğunu göstermektedir.

3.6. Örgütsel Güvenin Alt Boyutları

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalara bakıldığında, bu çalışmaların üç ayrı unsur çerçevesinde yapıldığı görülmektedir. Bunlar; Kuruma güven, yöneticiye/amire güven ve çalışanlar arası güven olarak ortaya çıkmaktadır.

3.6.1. Kuruma Güven

Güven ortamının yaratılmasında örgütsel faktörler oldukça büyük yer tutar. Bu nedenle insan kaynakları politikalarının güveni artırıcı yönde uygulanması gerekmektedir.

İşe alma, terfi, kariyer geliştirme, disiplin, eğitim, performans ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları fonksiyonlarının tatmin edici, adil ve eşitlikçi şekilde uygulanması, örgütte güven ortamının yaratılmasında büyük rol oynayacak, güvensizlik yaratacak davranışların ise yok edilmesi konusunda yardımcı olacaktır.

Kısaca örgütün yapısı, kültürü ve insan kaynakları politikaları hem yüksek güven ortamına yol açacak, hem de yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisini artıracaktır. Ayrıca örgüt içinde sağlanan güven ortamı sayesinde çalışanlar ortak vizyonu benimseyip kurumsallaşma sürecine daha fazla katkı sağlayacaklardır

Yöneticilere Güven

Yöneticinin kişisel ve yönetsel alanda tutum ve davranışları da güven ortamını etkiler. Yetkinlik, tutarlılık, dürüstlük, yardımseverlik, ilgi gösterme, kontrolün paylaşımı, iletişimin kalitesi ve yetki güçlendirme özellikleri çalışanların gözünde yöneticiye karşı güveni artırır. Yönetici bu kavramlarla ilgili olarak tutarlı davranmalı ve inandırıcılığı sağlamalıdır.

3.6.2. Çalışanlar Arası Güven

Kişinin güvenme eğilimi genel olarak grup içi üyeliklerinden kaynaklanır. Çalışanlar genel anlamda güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşırlar. Güven konusu daha önce yaşanan olayların da etkisinde olduğundan bireyler daha önce bir araya geldikleri, bir şeyler paylaştıkları, iletişim kurdukları kişilere daha fazla güvenme eğilimi içindedirler.

Tutumlar, organize ve sürekli olan inanç ve duyguların toplamıdır. Bu inanç ve duygular çalışanın, örgüte, diğer çalışanlara ya da belli bir duruma karşı belirli bir biçimde davranmasına yol açar. Çünkü sosyal etkileşim kısmen geçmiş deneyimlere ve beklentilere dayalı olduğundan, çalışanların diğerlerine karşı olan tutumlarının temelinde bu kişilerin güvenilirlikleri hakkındaki geçmiş deneyimleri ve etkileşimleri bulunmaktadır. Bu anlamda tutumlar güvenin gelişimi ve güvenin değerlendirilmesi için gereken ortamı yaratırlar.¹⁰⁷

İşletmelerde güven ortamı büyük oranda örgüt içi iletişimin etkinliğine bağlıdır. İletişim, karşılıklı güveni, karşılıklı anlayışı, duygu ve düşüncelerin paylaşılmasını, ortak davranmayı ve örgütsel öğrenmeyi sağlar. Sık, doğru ve açık bir iletişim, karşı tarafın bakış açısının anlaşılmasını ve güvenin kurulmasını sağlar. Bu durumun en sık görülen hali işbirliğidir.

İşbirliği çalışanların birbirilerinin yetkinliklerine dayalı ekip çalışması ile iletişimin getirdiği geri bildirimlerle güven halinin arttığı bir olgudur.¹⁰⁸

3.7. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Örgütsel Güven İlişkisi

Örgütler insan duygu ve düşüncelerinden önemli ölçüde etkilenen sosyal yapılardır. Sosyal ortamlarda sağlıklı ve sürekli ilişkilerin oluşturulmasının temelinde ise güven duygusu yatmaktadır. Rekabet şartlarının örgüt yönetimlerinin çalışan verimliliğini arttırmak amacıyla örgütsel güveni oluşturmaya yönelik tedbirleri almaları gerekliliği ortadadır. Bununla birlikte örgüt çalışanlarının mutlu

¹⁰⁷ Aktuna, **age**, 84.

¹⁰⁸ Acar Batlaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, (İstanbul: Remzi Kitapevi, 2005), 99.

ve başarılı olmaları açısından güven vazgeçilmez bir örgütsel değer olarak görülmektedir.¹⁰⁹

Bilgi teknolojileri uzmanları teknolojinin, insan kaynaklarına sunabileceği desteğin sonsuz olduğunu söylemektedirler. Ancak bu konuda önemli bir handikap olduğu söylenebilir. Özellikle insan kaynaklarında tüm sistemleri elektronik hale getirmek teknik açıdan olumlu bir gelişme olarak görülse de, pratik açıdan insan kaynakları yönetiminin “insan” değerine bakışı nedeniyle olumsuz sonuçlara neden olabileceği söylenebilir.¹¹⁰

Güven talep edilemez. Yavaş yavaş kazanılır. Örgütler güvenin yaratılması ve devamı insanların inandıkları ortak değerlere duyarlı bir kültürün yaratılmasıyla başlar.¹¹¹ Bu güvenin oluşturulması konusunda çalışanlara ve yöneticilere önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Çalışma ortamında etkin ve uyum sağlanabilir kuralların oluşturulması ve iyi bir iletişim sisteminin kurulması güven oluşumuna ve örgüt performansına olumlu yansımaları beklenen çalışmalar olarak görülmektedir. Ayrıca kurum çalışanlarına eğitim olanakları sunulmasının örgütsel güvenin oluşumuna ve gelişimine önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir.

Bununla birlikte çağdaş yönetim anlayışının temel görüşlerinden olan bürokrasinin azalması ve örgütte yalın organizasyona gidilmesi kurum çalışanları arasında güveni geliştirebilecek ve kurum performansına olumlu anlamda katkı sağlayabilecektir.

Ayrıca eğitim ile yetenekleri arttırılmış ve etek değerleri gelişmiş çalışanlardan oluşan bir çalışma ortamında güven oluşturmak kolaylaşmakta ve örgütsel performans yükselmektedir.

Ortak bir amaç birliğine varan çalışanların, uyum içerisinde olması, kendisini bir çalışandan ziyade ”ortak” gibi görmesi, insan kaynakları tarafından verilecek ya da organize edilecek eğitim sistemleri ile mümkün kılınır. Her kademedeki çalışan, ilk çalışma gününden itibaren kendisini takımın bir elemanı olarak hissetmelidir. Bunun için de ilk günden başlayarak verilen elektronik ortamda oryantasyonlar,

¹⁰⁹ Asunakutlu, **age**, 11.

¹¹⁰ Huub Ruel, Tanja Bondarouk, “E-HRM: Innovation or Irritaon. An Exprolative Empirical Study in Five Large companies at Web-based HRM”, **Twente University, Management Revue**, c.15, s. 3, (2004): 365.

¹¹¹ University of Wisconsin, **Organizational Trust**, 21.baskı, s.3,(Madison:Administrator, 2002), 6.

elektronik eğitimler çalışanı kısa zamanda takım üyesi olmak için motive edecektir. Ayrıca elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan communicator (anında mesajlaşma) ile sağlanan iletişim ortamı, çalışanın kısa zamanda çalışma arkadaşlarına ve kuruma alışmasını sağlayacaktır.

Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim, açıklık ve karşılıklı güven özellikle performans değerlendirme dönemlerinde oldukça fazla gündemde olmaktadır. Karşılıklı iletişim ile yapılan performans değerlendirmeleri çalışanın kuruma, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına olan güveni pekiştirecektir.

Çalışanların kolaylıkla ve istedikleri zamanlarda şirket ve kendileri ile bilgilere ulaşabilmeleri, şirketlerin oluşturduğu ya da oluşturmaya çalıştığı güven politikası ile oldukça yakından ilgilidir.

Bu anlamda tüm çalışanların eşit haklara sahip olması da örgütsel güven açısından çok önemlidir.

Literatürde özellikle eşitlik, açıklık, iletişim, kişisel gelişim imkânları gibi kavramların örgütsel güven oluşturulmasında kullanılan temel kavramlar olarak göze çarptığı görülmektedir. Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları da bu kavramların gelişmesi ve uygulanması için ortam yaratmaktadır.

Adil ve doğru zamanlı olarak uygulanan elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışana kişisel gelişim imkânı tanıyarak, iletişimini geliştirerek ve motive ederek performansında artış sağladığını ve bunlarla beraber kurumuna, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına olan güvenini pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir.

Aksi halde olan uygulamaların bürokrasiyi arttırdığı, iletişimi zayıflattığı, adaletsizlik yarattığı ve bu nedenlerle çalışanların kurumuna, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına olan güvenini azaltabileceği düşünülmektedir.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ: ÇALIŞANLARIN ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE AİT TUTUMLARI İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN İLİŞKİSİNE YÖNELİK SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Bu çalışmanın amacı; çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven arasındaki ilişkisinin araştırılmasıdır. Çalışmamızda ayrıca çalışanların elektronik insan kaynakları uygulamalarına yönelik tutumlarını ve demografik yapılarını tespit etmek ve örgütsel güvenin, çalışanların demografik özelliklerine göre değişip değişmediğinin araştırılması hedeflenmiştir.

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi, bilgisayar teknolojisinde meydana gelen gelişmeler ve yaşanan yoğun rekabet ortamı, işletmelerin iş yapış şekillerini derinden etkilemiştir. İşletmeler artık yeni ekonomi koşullarında iş fırsatları yaratabilmek, iş sonuçlarını iyileştirebilmek, süreçlerini optimize etmek, verimlilik ve üretkenliklerini artırabilmek için elektronik dönüşüme ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler, ancak bu gelişmelere ayak uydurabildikleri sürece rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.

Günümüz örgütleri, bilgisayar teknolojisine yatırım yapmakta ve eline geçirdiği tüm bilgileri bir sistem içinde toplamaktadır. Buradaki amaç, işletmelerin işine yarayacak, işletme için faydalı olacak bilgileri özümseyen sistemler geliştirmek ve bu bilgileri işletme performansını artırıcı şekilde kullanmaktır.

İnsan kaynakları yöneticileri de, bu gelişmeler ışığında bilgisayar teknolojilerine yatırım yapmaktadır. Hemen hemen her sektör bu gelişmelerden etkilenmiştir. Bu sektörlerden birisi de şüphesiz sağlık sektörüdür. Sağlık ve kozmetik sektörlerinde mutlaka olması gereken dikkat, düzen, hızlı ve doğru iletişim, bilgilere zamanında ulaşabilme disiplini nedeniyle bilgi işlem sistemlerine önemli derecede yatırım yapılmıştır. Yapılan bu yatırımlar sektörde yalnızca üretim ve kalite alanlarında değil, çalışan motivasyonunu artırıcı ve kişisel gelişimi sağlayıcı İnsan Kaynakları Yönetimi sistemlerinde de geçerlidir. Ancak, çalışanların performansını artırmak sadece teknolojik yatırım yapmakla mümkün değildir. Bunun için yapılan bu yatırımlar tüm birimler tarafından sahiplenilmelidir. Bu nedenle, çalışanların bilgi işlem sistemlerine yaklaşımları, bu sistemlerden ne kadar yararlandıkları ve sistemlere karşı tutumları önem arz etmektedir.

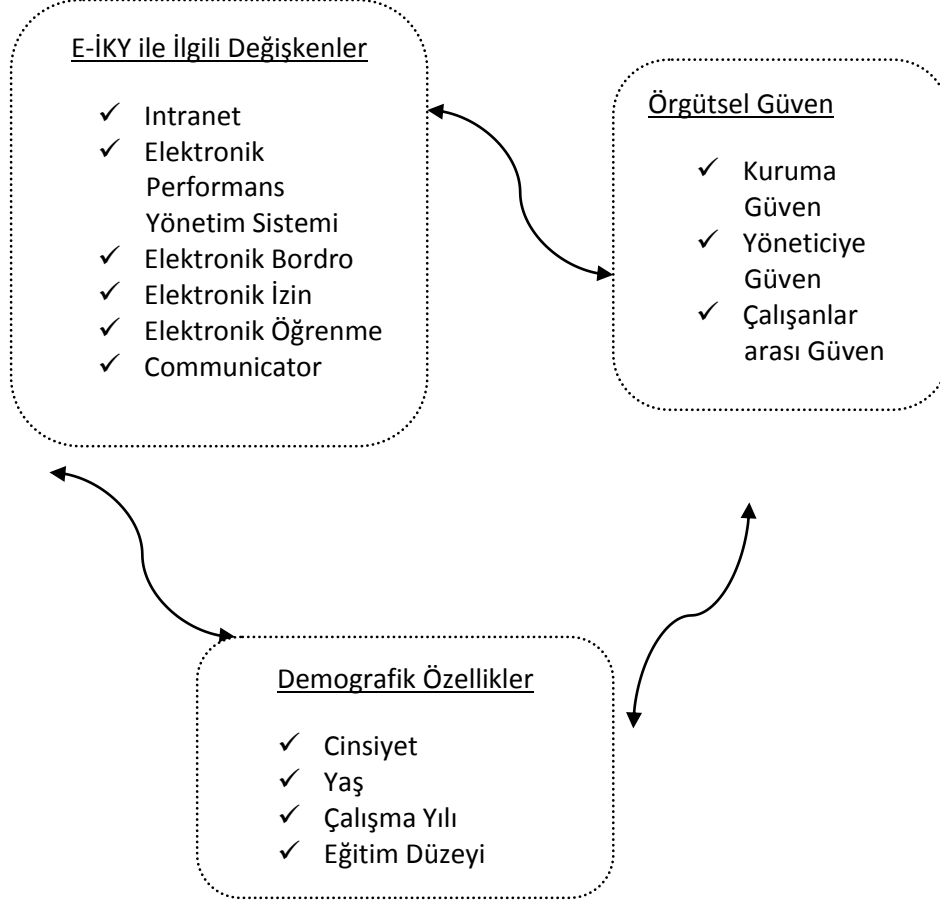
İnsan kaynakları yönetimi işletmenin hedeflerine ulaşmasında izlediği politikalarla etkinlik ve verimlilik için gerekli uygun sosyal ortamın yaratılmasını amaçlar. Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken psikolojik bir ortam olarak değerlendirilebilir. Bu sebeple çalışanların zorlama ile değil, kendi istekleriyle çalışmalarının sağlanması hedeflenir. Bu hedefe ulaşmada yapılan teknolojik yatırımların yeri büyüktür. Çalışanlar yapılan yeni yatırımlar ile daha objektif ve hızlı sonuçlara ulaşabilecek, zamandan tasarruf sağlayarak kişisel gelişimlerine katkıda bulunabileceklerdir.

Çalışanların kurumlarına güvenmeleri için kurumun kurmuş olduğu sistemi doğru algılamış olmaları sistemlerin işleyişi, üstünlükleri ve zayıflıkları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda önceden oluşmuş olan güven duygusunun da yeni teknoloji ile oluşturulan sistemler üzerindeki tutumları da olumlu etkileyebileceği düşünülmektedir.

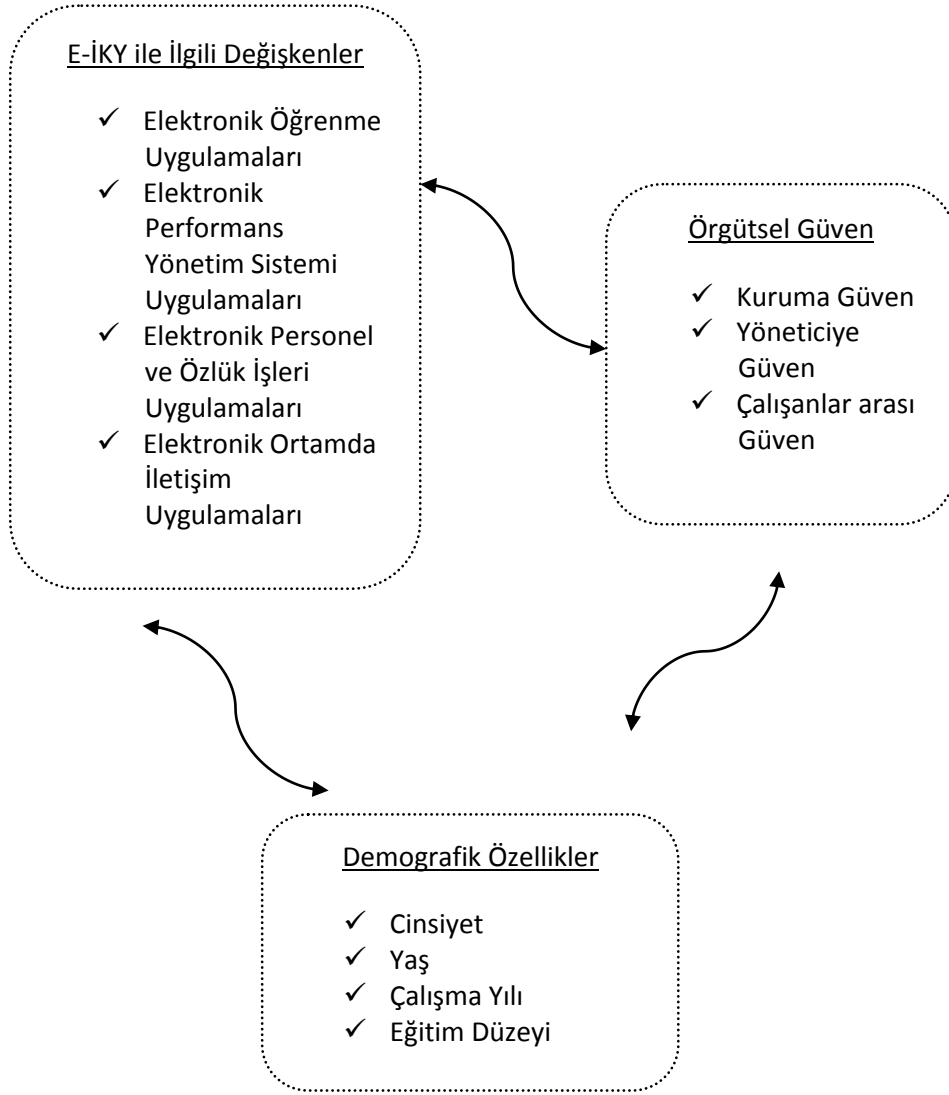
Görülmektedir ki, bahsedilen unsurlar arasında çift yönlü bir etkileşim mevcuttur. Ayrıca güven duygusu ve çalışanların algı düzeyleri bazı demografik özelliklere göre farklılık gösterebilmektedir. Araştırmamız sayesinde bu unsurların birbirleri ile ilişkisi ve demografik özelliklere göre nasıl değişim gösterdiği görülecektir. Bu sebeple çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelemek istiyoruz.

4.2. Araştırma Modeli, Varsayımları Ve Sınırlılıklar

Araştırma modeli belirlenmeden önce yapılmış olan keşfedici araştırmada, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait şekil 2’de görülen boyutlar belirlenmiştir. Ancak güvenilirlik ve faktör analizleri sonrasında bazı soruların çıkartılması sonrasında bu boyutlar şekil 3 ‘te görülen şeklini almıştır.



Şekil 2: Araştırma Modeli 1



Şekil 3: Araştırma Modeli 2

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Veri toplama aracımız olan anket uygulamamıza çalışanların hiçbir etki altında kalmadan samimi ve dürüst cevaplar verecekleri varsayılmaktadır.
- Verilerin toplanacağı örneklemin evreni temsil edebilir nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları olarak ise aşağıdaki unsurlardan bahsedebiliriz;

● Konu sınırlılığı: Araştırmamızda sadece elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan ve kurum içinde aktif olarak kullanılan uygulamalara ait çalışanların tutumları ile örgüte güven kavramı incelenecektir.

● Uygulama alanı ve yerinin sınırlılığı: Bu araştırma Sağlık sektöründe faaliyet gösteren, Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları gerçekleştiren büyük ölçekli Türk – Amerikan ortaklı bir kurumun merkez ve bölge çalışanlarına uygulanmıştır.

● Kişi sayısı sınırlılığı: Sağlık sektöründe faaliyet gösteren, Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları gerçekleştiren büyük ölçekli Türk – Amerikan ortaklı bir kurumun merkez ve bölge ofislerinde çalışan, elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanma yetkisi olan toplam 256 beyaz yaka çalışanına uygulanmıştır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

- H_0 : E-İKY uygulamalarına ait çalışan tutumları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : E-İKY uygulamalarına ait çalışan tutumları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_0 : Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tutumları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.
- H_1 : Çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tutumları çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
- H_0 : Örgütsel güven algısı, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.
- H_1 : Örgütsel güven algısı, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Alt Hipotezler

- H_0 : Çalışanların elektronik öğrenme uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Çalışanların elektronik öğrenme uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_0 : Çalışanların elektronik performans yönetim sistemi uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Çalışanların elektronik performans yönetim sistemi uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_0 : Çalışanların elektronik personel ve özlük işleri uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Çalışanların elektronik personel ve özlük işleri uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_0 : Çalışanların elektronik ortamda iletişim uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Çalışanların elektronik ortamda iletişim uygulamalarına ait tutumları ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın uygulama alanını parenteral solüsyon ve onkoloji ilaçları üreterek sağlık sektöründe 31 yıldır faaliyet gösteren, büyük ölçekli Amerikan - Türk ortaklı şirketin, merkez ve bölge ofislerinde çalışan ve elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanma yetkisi olan 256 beyaz yakalı çalışmanı oluşturmaktadır.

Uygulama alanı içinden kolayda örnekleme yoluyla anketi doldurmayı kabul eden kişiler seçilmiştir. Kullanılabilir düzeyde cevap veren herkesin anketi değerlendirilmede kullanılmıştır.

4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmanın yöntemi öncelikli olarak keşfedici araştırmadır. Çalışan ve yöneticilerle görüşülmüş, hangi elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaların sıkça kullanıldığı araştırılmıştır. Keşfedici araştırma sonrasında belirlenen unsurlar elektronik insan kaynakları yönetimi ana değişkeni altında toplanarak tanımlayıcı araştırmaya konu olmuştur.

Hazırlanan anket formu toplam 51 soru olarak üç bölüm halinde tasarlanmıştır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, çalışma yılı ve eğitim düzeyi ile ilgili demografik sorular bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait çalışan tutumunu ölçmeye yönelik 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Keşfedici araştırma sonrası belirlenen unsurlara yönelik 30 soru, yapılan faktör ve güvenilirlik analizleri sonrasında 21'e indirgenmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde ise, Örgütsel Güven ölçeğinde toplam 17 önerme yer almaktadır.

Anket formunda katılımcılardan önermelere beşli (5'li) Likert ölçeğinde; “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki seçeneklerden birini işaretlemesi suretiyle, okudukları yargılara ne ölçüde katılıp, katılmadıklarını belirtmeleri istenmiştir. Örgütsel güven ölçeği ifadeleri Metin Aktuna'nın Dumlupınar Üniversitesi Yüksek Lisans çalışmasından yararlanılarak, araştırmacı tarafından revize edilerek hazırlanmıştır.

Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada elde edilen verilerin analizi SPSS 17 paket programı kullanılarak parametrik ve parametrik olmayan testlerden, verilerin normal dağılıma uygun olup olmamasına göre uygun olanlar yardımıyla verilerin analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinde cronbach alpha ve ayrıca faktör analizleri kullanılmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

4.6. Bulgu ve Yorumlar

4.7.1. Anketin Güvenilirlik, Faktör ve Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik tutum ölçeğinde bulunan 30 madde için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik katsayısı Cronbach Alpha = 0,897 olarak bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkileyen 11, 17, 22, 24, 29 nolu sorular çıkarılarak tekrar edilen güvenilirlik analizi sonucunda 0,917 olarak yüksek güvenilirlikte bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda 5 faktör olarak sorular ayrılmıştır. Faktör yükleri incelendiğinde, faktör yükleri birbirine yakın olan sorular (5,6,7,15) çıkartılarak tekrar edilen faktör analizi sonucunda toplam varyansı %62,62 olan 4 faktör oluşmuş ve güvenilirlik katsayısı 0,906 olarak bulunmuştur. Güvenirlik ve faktör analizleri sonucunda elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait soru sayısı 21'e düşmüştür.

Tablo 3: Tutum Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Elektronik Öğrenme Uygulamaları	ES27	0,828	17,901	0,887
	ES25	0,805		
	ES26	0,802		
	ES28	0,755		
	ES3	0,565		
Elektronik Performans Yönetim	ES20	0,863	17,416	0,854
	ES19	0,823		
	ES21	0,773		

Sistemi Uygulamaları	ES18	0,724		
	ES23	0,531		
	ES4	0,466		
Elektronik Personel ve Özlük İşleri Uygulamaları	ES14	0,800	14,558	0,786
	ES13	0,799		
	ES12	0,717		
	ES2	0,605		
	ES1	0,508		
	ES30	0,438		
	ES16	0,353		
Elektronik Ortamda İletişim Uygulamaları	ES8	0,903	12,740	0,876
	ES10	0,874		
	ES9	0,819		
Toplam Varyans %62,62				

Elektronik Öğrenme Uygulamalarına ait faktörleri oluşturan 5 maddenin güvenilirliği 0,887; Elektronik Performans Yönetim Sistemi Uygulamalarına ait faktörleri oluşturan 6 maddenin güvenilirliği 0,854; Elektronik Personel ve Özlük İşleri Uygulamalarına ait faktörleri oluşturan 7 maddenin güvenilirliği 0,786; Elektronik Ortamda İletişim Uygulamalarına ait faktörleri oluşturan 3 maddenin güvenilirliği ise 0,876 olarak bulunmuştur.

Güven ölçeğinde bulunan 17 madde için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik katsayısı 0,935 olarak bulunmuştur. Ölçeğin iç tutarlılığını olumsuz etkileyen olumsuz soru bulunmadığından soru çıkartılmamıştır. Ölçeğin

geçerliliğini test etmek için yapılan ön analiz sonucunda cronbach alpha değeri 0,908 olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %70,58 olan 3 faktör oluşmuştur.

Tablo 4: Güven Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Yöneticiye Güven	GS10	0,850	31,048	0,939
	GS11	0,849		
	GS7	0,820		
	GS12	0,800		
	GS9	0,781		
	GS8	0,760		
	GS6	0,738		
Kuruma Güven	GS1	0,778	20,023	0,894
	GS4	0,765		
	GS3	0,756		
	GS2	0,733		
	GS5	0,649		
Çalışma Arkadaşlarına Güven	GS16	0,842	19,507	0,867
	GS14	0,809		
	GS15	0,777		

	GS17	0,734		
	GS13	0,623		
Toplam Varyans %70,58				

Yöneticiye Güven faktörlerini oluşturan 7 maddenin güvenilirliği 0,939; Kuruma Güven faktörlerini oluşturan 5 maddenin güvenilirliği 0,894; Çalışma arkadaşlarına güven faktörlerini oluşturan 5 maddenin güvenilirliği 0,867 olarak bulunmuştur. Yapılan güvenilirlik ve faktör analizleri sonrasında ölçeklere kolmogorov - smirnov analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda verilerin normal dağılıma uyduğu görülmüştür. Bu nedenle hipotez analizleri için parametrik testlerden t-testi, anova, pearson korelasyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 5: Kolmogorov – Smirnov Analizi Tablosu

Boyut	N	Ort	Std.Dev.	Asymp. Sig.
E- İKY Uygulamalarına Ait Tutum	161	3,9674	0,47323	0,180
Örgütsel Güven	159	3,8706	0,60898	0,199

4.7.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Tablo 6: Yaşa Göre Dağılım Tablosu

Yaş	Frekans	Yüzde
-----	---------	-------

		(%)
18-25 yaş	25	15,5
26-33 yaş	57	35,4
34-41 yaş	43	26,7
42-49 yaş	31	19,3
50 ve üzeri	5	3,1
Toplam	161	100,0

Çalışanların yaş dağılımlarının % 35,4 'lük bir oranla 26-33 yaş arasında olduğu görülmüştür. İkinci olarak ise %26,7 'lik oranla ise 34-41 arasında dağılım göstermektedir.

Tablo 7: Cinsiyete Göre Dağılım Tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	81	50,3
Erkek	80	49,7
Toplam	161	100,0

Çalışanların cinsiyetleri birbirine çok yakın bir katılım ile 81 kadın, 80 erkek olarak dağılım göstermektedir. Kadın katılımcılar %50,3 'lük pay ile ilk sırada , erkek katılımcılar ise 49'7 ile ikinci sırada yer almaktadır.

Tablo 8: Çalışma Yılına Göre Dağılım Tablosu

Çalışma Yılı	Frekans	Yüzde (%)
0-3	58	36,0
4-7	29	18,0
8-11	23	14,3
12-15	19	11,8
16 ve üstü	32	19,9
Toplam	161	100,0

Çalışanların kıdemi en çok 0-3 yıl arasında dağılım göstermektedir. Bu nedenle çalışanların genelde yeni çalışanlar olduğu söylenebilir. %19' 9 'luk bir oranla ise 16 ve üstü yıl çalışanlar ikinci sırayı almaktadır. %18 ile 29 çalışan 4-7 yıl arası kıdeme sahiptirler. Dört ve beşinci sıraları ile sırasıyla %14,3 ve %11,8'lik oranlarla 8-11 ve 12-15 yıl arası çalışanlar almaktadır.

Tablo 9: Eğitim Düzeyine Göre Dağılım Tablosu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	0	0

Lise	20	12,4
Yüksekökol	15	9,3
Lisans	90	55,9
Lisansüstü ve +	36	22,4
Toplam	161	100,0

Eğitim düzeyi dağılımlında lisans ve lisansüstü mezunlarının ağırlıkta olduğu görölmektedir.

4.7.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Yaptığımız analiz sonucu katılımcıların E-İKY Uygulamalarına ait tutum ve örgütsel güveni ölçen sorularımıza genelde katılır yöne yakın cevap verdikleri görölmüştür.

Tablo 10: Boyutlara Ait Ortalamalar

Boyut	N	Ort	Std. Dev.
E-İKY Uygulamaları	161	3,9674	0,47323
Örgütsel Güven	159	3,8706	0,60898

Tablo 11: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlgili İstatistikler

Boyut	N	Ort	Std. Dev.
E-İKY Uygulamaları	161	3,9674	0,47323

E-Öğrenme	161	3,5149	0,71659
E-PYS	161	3,7381	0,67958
E- Personel ve Özlük İşleri	161	4,2085	0,47039
E-İletişim	161	3,9462	0,75544

Çalışanların E-İKY ve alt boyutlarına ilişkin sorulara genelde katılır yönde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 12: Örgütsel Güven İle İlgili İstatistikler

Boyutlar	N	Ort	Std. Dev.
Örgütsel Güven	159	3,8706	0,60898
Kuruma Güven	159	3,5786	0,79914
Yöneticiye Güven	159	3,92298	0,75078
Çalışma Arkadaşlarına Güven	159	4,0780	0,60333

Çalışanların örgütsel güven ve alt boyutlarına ait soruları katılır yönde cevaplandıkları görülmektedir.

4.7.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular

4.7.4.1. Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Alt Boyutlarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Tablo 13: Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Ana Değişken	Ana Değişken	N	R	p
E - İKY	Örgütsel Güven	159	0,476	0,00

Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamaları ana değişkeni ile Örgütsel Güven ana değişkeni arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, boyutlar arasında %47,6 orta düzeye yakın pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu durum Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarına ait tutumları ile Örgütsel Güven arasında orta düzeyde pozitif doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına ait tutumları pozitif yönde arttıkça Örgütsel Güvenlerinin de aynı oranda artması beklenir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14: Çalışanların Elektronik Öğrenme Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Ana Değişken	Ana Değişken	N	R	P
E-Öğrenme	Örgütsel Güven	159	0,434	0,00

Çalışanların Elektronik Öğrenme Uygulamalarına Ait Tutum alt boyutu ile Örgütsel Güven boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, boyutlar arasında %43,4 düzeyinde orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Bu nedenle Çalışanların Elektronik Öğrenme Uygulamalarına Ait Tutumları pozitif yönde arttıkça Örgütsel Güvenlerinin de artmasının beklendiği söylenebilir.

Tablo 15: Çalışanların Elektronik Performans Yönetim Sistemi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Ana Değişken	Ana Değişken	N	R	p
E- PYS	Örgütsel Güven	159	0,440	0,00

Çalışanların Elektronik Performans Yönetim Sistemi Uygulamalarına Yönelik Tutumları ile Örgütsel Güven arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, boyutlar arasında orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre Çalışanların E-PYS Uygulamalarına Yönelik Tutumları pozitif yönde arttıkça Örgütsel Güvenlerinin de artması beklenmektedir.

Tablo 16: Çalışanların Personel Ve Özlük İşleri Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Ana Değişken	Ana Değişken	N	R	p
Çalışanların E- Personel ve Özlük İşleri Uygulamalarına Ait Tutumları	Örgütsel Güven	159	0,303	0,00

Çalışanların Personel ve Özlük İşleri Uygulamalarına Ait Tutumları alt boyutu ile Örgütsel Güven arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, boyutlar arasında %30,3 düzeyinde çok güçlü olmayan pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 17: Çalışanların Elektronik Ortamda İletişim Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki

Ana Değişken	Ana Değişken	N	r	P
--------------	--------------	---	---	---

E - İletişim	Örgütsel Güven	159	0,311	0,00
--------------	----------------	-----	-------	------

Çalışanların Elektronik Ortamda İletişim Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven arasındaki ilişkiyi belirlemek için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, boyutlar arasında %31,1 düzeyinde çok güçlü olmayan pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre Çalışanların Elektronik Ortamda İletişim Uygulamalarına Ait Tutumları pozitif yönde arttıkça Örgütsel Güvenlerinin de aynı oranda artacağı söylenebilir.

4.7.4.2. Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Tablo 18: Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Yaş Arasındaki İlişki

Boyut	Grup	N	Ort	Ss	F	p
E – İKY	18-25	25	3,954	0,401	0,867	0,459
	26-33	57	3,909	0,469		
	34-41	43	3,966	0,493		
	42 ve +	36	4,071	0,503		

Araştırmaya katılan çalışanların E-İKY uygulamalarına ait tutumlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir. Bu durum çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tutumlarının yaşa göre değişmediğini göstermektedir.

Tablo 19: Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Boyut	Grup	N	Ort	Ss	T	P
E - İKY Uygulamalarına Ait Tutum	Kadın	81	3,962	0,483	-0,146	0,884
	Erkek	80	3,973	0,466		

Araştırmaya katılan çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tutumlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir. Böylece çalışanların E-İKY uygulamalarına ait tutumlarının cinsiyete göre değişmediği söylenebilir.

Tablo 20: Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

Boyut	Grup	N	Ort	Ss	F	p
E-İKY	Lise	20	4,198	0,446	2,778	0,043
	Yüksekokul	15	3,911	0,450		
	Lisans	90	3,981	0,435		
	Lisansüstü +	36	3,830	0,549		

Araştırmaya katılan çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tutumlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,778$; $p=0,043<0,05$). H_1 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Lise mezunu olan çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tutumlarının lisans mezunlarına göre daha pozitif yönde olduğu görülmüştür.

Tablo 21: Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Kurumdaki Çalışma Yılı Arasındaki İlişki

Boyut	Grup	N	Ort	Ss	F	p
E-İKY Uygulamalarına Ait Tutum	0-3	58	3,931	0,459	0,466	0,760
	4-7	29	3,941	0,450		
	8-11	23	3,927	0,444		
	12-15	19	4,042	0,585		
	16 ve +	32	4,043	0,483		

Araştırmaya katılan çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tutumlarının kurumdaki çalışma yılı değişkenine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. Bu durum çalışanların E-İKY'ye ait tutumlarının kıdeme göre değişmediğini göstermektedir.

4.7.4.3. Örgütsel Güven ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişki

Tablo 22: Örgütsel Güven Algıları ile Yaş Arasındaki İlişki

Boyut	Grup	N	Ort	Ss	F	p
-------	------	---	-----	----	---	---

Örgütsel Güven	18-25	25	3,774	0,572	1,933	0,127
	26-33	57	3,824	0,597		
	34-41	41	3,809	0,693		
	42 ve +	36	4,081	0,519		

Araştırmaya katılan çalışanların Örgütsel Güven boyutunun yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir. Farklılığın bulunamaması kurumun örgütsel güveninin her yaş aralığında olduğunu göstermektedir.

Tablo 23: Örgütsel Güven ve Cinsiyet Arasındaki İlişki

Boyut	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Örgütsel Güven	Kadın	81	3,898	0,565	0,580	0,562
	Erkek	78	3,842	0,654		

Araştırmaya katılan çalışanların Örgütsel Güven değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($t=0,580$; $p=0,562>0,05$). Farklılık olmaması sonucuna ulaşılması kurumun cinsiyet ne olursa olsun örgütsel güveni sağladığını göstermektedir.

Tablo 24: Örgütsel Güven ve Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

Boyut	Grup	N	Ort	Ss	F	p
-------	------	---	-----	----	---	---

Örgütsel Güven	Lise	20	4,146	0,593	1,785	0,152
	Yüksekokul	15	3,933	0,708		
	Lisans	89	3,831	0,594		
	Lisansüstü +	35	3,788	0,592		

Araştırmaya katılan çalışanların Örgütsel Güven değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 25: Örgütsel Güven ve Kurumdaki Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

Boyut	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Güven	0-3	57	3,744	0,602	1,113	0,353
	4-7	28	3,939	0,591		
	8-11	23	3,880	0,668		
	12-15	19	3,915	0,729		
	16 ve üstü	32	4,003	0,502		

Araştırmaya katılan çalışanların Örgütsel Güven değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, H_0 hipotezimiz kabul edilmiştir ve grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada; İnsan Kaynakları uygulamalarının elektronik ortama taşınması sonucunda “Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları” ile “Örgütsel Güven” ele alınmış ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, ilaç sektöründe alanında lider konumda olan ve elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uygulandığı Türk Amerikan ortaklı büyük ölçekli bir firmanın beyaz yakalı iş görenlerinden oluşan bir örneklem üzerinde çalışma yapılmıştır.

Örgütler insan duygu ve düşüncelerinden önemli ölçüde etkilenen sosyal yapılardır. Sosyal ortamlarda sağlıklı ve sürekli ilişkilerin oluşturulmasının temelinde ise güven duygusu yatmaktadır. Rekabet şartlarının ağırlaştığı günümüzde, örgüt yönetimlerinin çalışan verimliliğini arttırmak amacıyla örgütsel güveni oluşturmaya yönelik tedbirleri almaları gerekliliği ortadadır. Bundan dolayı bu çalışmada, örgütsel güven ve oluşturulmasına katkı sağlayabileceği, çalışanları geliştirebileceği, zaman ve maliyet tasarrufu sağlaması düşünülen elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkisi üzerine çalışılmıştır.

Yaptığımız araştırmamız sonucunda da, çalışanların elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait tutumlarının katılır yönde olduğu ve örgütsel güven ile arasında orta düzeye yakın anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Elektronik insan kaynakları yönetiminin alt boyutları olan elektronik öğrenme ve performans yönetim sistemi ile örgütsel güven arasında orta düzeye yakın, personel ve özlük işleri ve elektronik ortamda iletişim uygulamaları ile ise çok güçlü olmayan düzeyde ilişki bulunmuştur. Bu durumda örgütsel güven oluşturulması konusunda elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının destek olabileceği ancak tek başına yeterli olmayacağı sonucuna varılmıştır.

Ayrıca elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ait çalışan tutumlarının, yaş, cinsiyet ve çalışma yılına göre farklılık göstermediği ancak eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür. Lise mezunlarının e-iky uygulamalarına ait tutumlarının lisans mezunlarına göre daha pozitif yönde olduğu görülmüştür. Eğitimlerinin birçok alanında bilgisayar tabanlı uygulamaların kullanılması nedeniyle lisans mezunlarının e-iky uygulamalarına daha yakın olmaları beklenebilirdi. Araştırmamızda bu sonucun çıkmasıyla ilgili olarak; lise mezunlarının e-iky uygulamalarını birer kurum prosedürü olarak görüp kendilerini daha çabuk adapte etmeye çalıştığı ancak lisans mezunlarının uygulamaları daha fazla sorgulayarak entegre olduğu yorumu yapılabilir.

Çalışanların araştırmamıza konu olan ikinci değişkenimiz örgütsel güven sorularına da katılır düzeyde cevap verdikleri görülmüştür. Örgütsel güvenin de demografik özelliklere göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuç karşısında örgütsel güveni oluşturmak için çalışanların yaşına, kıdemine, eğitim seviyesine ya da cinsiyetine göre yapılan faaliyetleri dikkate almaktan ziyade, yapılacak faaliyetlerde tüm çalışanları bir bütün olarak görerek eşit davranılmasının örgütsel güven oluşturmada faydalı bir davranış olacağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırma, her firmanın kendine özgü kültürel yapısı olsa da, tüm işletme uygulamaları içinde Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarının da Örgütsel Güven ile ilişkili olduğu sonucunu göstermektedir. e-iky uygulamalarının firma bünyesinde kurulması, her firma için aynı etkiyi göstermeyebilir. Örgütün kültürel yapısına uygun olmayan bir sistemin hedeflenen amaca ulaşması beklenemez. Aynı zamanda, sisteme ve yapıya uygun hale getirilen e-iky'nin çalışanlarca da tanınması ve güven uyandırması, uygulamaların başarısı bakımından gerekli olmaktadır. Bu çalışmanın, e-iky uygulaması yapmak isteyen kurumlara yol gösterici olması umulmaktadır.

Konuyla ilgili ileride yapılacak araştırmalarda, e-iky uygulamaları ve örgütsel güven araştırmalarının farklı sektörlerden firmaları da kapsayacak şekilde genişletilmesi uygun olacaktır. Ayrıca karşılaştırmalı çalışmalar yapılarak firmalar ve uygulamalar arasındaki farkların daha belirgin olarak ortaya konması sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C.Can, Mehtap Tunç. "Bilgi Toplumu ve Türkiye". **Yeni Türkiye Dergisi**. Ocak- Şubat (1998): 118-134.
- Aktuna, Metin. "İKY Eğitim Fonksiyonunun Örgütsel Güvene Etkileri ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Akyüz Ö. Akyüz. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. 2 bs. İstanbul: Sistem Yayın, 2006.
- Allahverdi, Metin. "Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Alayoğlu, Nihat. "E- İnsan Kaynakları Yönetimi". www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=20 [17.05.2010]
- Asunakutlu, Tuncer. "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme". **Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.9 (2002): 6.
- Aydın, Mehmet Zeki. "Aktif Öğretim Yöntemlerinden Buldurma (Sokrates) Yöntemi". http://cumhuriyet.edu.tr/akademik/fak_ilahiyat/der51/04.htm [21.12.2009].
- Aykanat, Şeyda. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Elektronik Ortamda Öğrenme Ve Örnek Bir Uygulama". Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı ,İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Baltaş, Acar . **Ekip Çalışması ve Liderlik**. İstanbul: Remzi Kitapevi, 2005).
- Barutçugil, İsmet. **Bilgi Yönetimi**. 1.bs. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Barutçugil, İsmet. "Bilgi Yönetimi". www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=367 [01.07.2010].
- Bayındır, Hatice. "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori ve Bir Uygulama". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Bingöl, Dursun .**İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.bs. İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003.

- Bisalski, Ernest. **Knowledge Management and e-Human Resources Managment**. Karlsruhe,Germany: Forschung Zentrum Informatik&Daimler Chrysler AG, 2005.
- Boylu, Yasin. "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma". **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**. c. 44. s. 511 (2007): 1.
- Ceylan, Adnan. "Örgütsel Güven Kavramı". **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.10. s.2. (2003).
- Çakır, Tufan. "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İşlem Sistemlerinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tutumları Üzerine Bir Araştırma". Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Çetin Güler, Ebru. "İşletmelerde E- İnsan Kaynakları Yönetimi ve E- İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler". http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/6_1/C6-S1-M3.pdf [12.05.2010].
- Çağıl, Gültekin, Kadriye Ergün. "Geleneksel İşletme Anlayışından E-İşletme Anlayışına Geçişte Yaşanan Problemler". Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Akademik Bilişim Dergisi. (2007).
- Çukurçayır, Akif, Esra Çelebi. "Bilgi Toplumu ve E-Devletleşme Sürecinde Türkiye". **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 5. s. 9 (2009): 59–82.
- Demircan, Nigar. "Örgütsel Güven Kavramı, Nedenleri ve Sonuçlar". **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Gebze, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c. 10. s.2 (2003): 6.
- Ceylan, Adnan. "Örgütsel Güven Kavramı". **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c.10. s. 2. (2003).
- Doğan, Selen. **Çalışan İlişkileri Yönetimi**. 1.bs. İstanbul: Kare Yayınları, 2005.
- Dutton, Gail. **Round the Clock Perfomance Management Workforce**. (2001), 76.
- Erdem, Ramazan." Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma". **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c.2. s.2 (2007): 63-72.
- Ernst&Young. **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. 1.bs. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6.bs. İstanbul: Alfa Basım, 2006.
- Gürbüz, Sait. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**. c. 3. s. 1 (2006): 2 .

- Kalemci Tüzün, İpek. "Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma". Yayınlanmış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5.bs. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.
- Kırcaoğlu, Fatih, Ümit Öztürk. "İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi-İstanbul İlinde Bir Araştırma". **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. s.13. (2009): 346.
- Kurşun, Volkan. "İnsan Kaynakları Alanında Veri Tabanı ve Bilişim Sistemleri Uygulamaları". Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- Kuyucu, Seda. (web.sakarya.edu.tr/~skuyucu/sunum/seda5.ppt [10.12.2008])
- Lazol, Asude. "İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama". Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Lengnick-Hall, Mark, Steve Moritz. "The Impact of e-hrm on the Human Resources Management Function". **University of Texas, Journal of Labor Research**. c.XXIV . s.3. Summer (2003): 365.
- Mathis and Jackson. **Human Resources Management**. 9.bs. Ohio: South-Western College Publishing, 2000.
- Noe, Raymond A. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**. Çev. Canan Çetin. 1.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Odabaş, Hüseyin. **Bilgi Yönetimi Sistemi**. Konya: Çizgi Kitabevi, 2000.
- Özdevecioğlu, Mahmut. "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. s. 21 (2003): 2.
- Özer, Niyazi, Hasan Demirtaş, Mehmet Üstüner, Melike Cömert. "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları". **Ege Eğitim Dergisi** . s. 7 (2006): 103-124
- Özgür, Erdem. "Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi". www.stratejikboyut.com/haber/bilgi-toplumunda-insan-kaynaklari-yonetimi--28056.html [14.04.2010].
- Özkan, Özgür. "Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama". Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi, 2006.

- Ruel, Huub ,Tanja Bondarouk. “E-HRM: Innovation or Irritaon. An Exprolative Empirical Study in Five Large companies at Web-based HRM”. **Twente University, Management Revue**. c. 15. s. 3 (2004): 365.
- Sabuncuoğlu, Ebru Tolay. “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”. **Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ege Akademik Bakış**. c.7 s. 2 (2007): 613-628.
- Saldamlı, Asım. “Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma:Tekirdağ Örneği”. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. S.13(2008): 239-263.
- Savcı Gökgöz, Gülsüm, Özlem Yaşar. “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. **Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 17 (2007)
- Şahingöz, Serdar. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Yeri”. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı. Yüksek Lisans Tezi, 2007.
- Yaşar, Mustafa. “2000’li Yıllarda Çalışan İnsan”. www.isguc.org/tinar1.htm [24.04.2010].
- Univercity of Wisconsin. **Organizational Trust**. 21.bs. Madison:Administrator, 2002.
- Uyargil, Cavide, Ahmet Cevat Acar , Gönder Dünder, İsmail Durak Ataay, Lale Tüzüner, Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Zeki Adal. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3.bs. İstanbul:Beta Yayınları, 2008.

EK 1.

ANKET FORMU

Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi, Doç. Dr. Turhan Erkmen danışmanlığında yapılan bu anket uygulaması “Çalışanların Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Ait Tutumları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmaya veri sağlayacaktır. Anket çalışması ve sonuçların değerlendirilmesi gizlilik içinde gerçekleşecektir. Anketi doldurmakta göstereceğiniz özen ve akademik bir çalışmaya yapacağınız katkı için teşekkür ederiz.

1. Yaşınız ?

- 18-25 26-33 34-41 42-49 50 ve üstü

2. Kurumdaki Çalışma Süreniz (yıl) ?

- 0-3 4-7 8-11 12-15 15 ve üzeri

3. Cinsiyetiniz ?

- Kadın Erkek

4. Eğitim Durumunuz ?

- İlköğretim Lise Yüksekokul Lisans Lisansüstü +

Bu bölüm kurumunuzdaki elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında çalışanların tutumlarını ölçen yargılardan oluşmaktadır. Lütfen aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı, her cümlenin karşısındaki seçeneklerden birini işaretleyerek belirtiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Elektronik insan kaynakları uygulamalarının kuruluş verimliliğini arttırdığını düşünüyorum.					
2.	Elektronik insan kaynakları uygulamaları çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere daha kolay ulaşabilmesini sağladığını düşünüyorum.					
3.	Elektronik insan kaynakları uygulamaları çalışana daha fazla kişisel gelişim imkanı sunar.					
4.	Elektronik insan kaynakları uygulamaları çalışan ve yönetici arasındaki bürokrasiyi azaltmıştır.					
5.	Intranet sistemi daha güvenli ve kaliteli veri tabanı oluşturulmasını sağlamıştır.					
6.	Verilerin Intranet sisteminde bulunması daha hızlı raporlama imkanı sunmaktadır.					
7.	Intranet sistemi bölümler arası bilgi paylaşımı ve koordinasyonu arttırmıştır.					
8.	Communicator sayesinde bölümler arası telefon trafiği azalmıştır. (*Communicator: Kurum içerisinde kullanılan anında mesajlaşma uygulaması)					
9.	Communicator uygulaması, çalışma arkadaşlarım ile iletişimimi arttırmıştır.					
10.	Communicator uygulamasını kullanıcı güvenliği açısından yeterli buluyorum.					
11.	Communicator uygulaması ile bölümler arası iletişim artmıştır.					

12.	Elektronik izin uygulaması açık ve anlaşılırdır. (* Elektronik İzin: Portal- İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi üzerinde bulunan izin sistemi)					
13.	Elektronik izin uygulamasının kullanıcı güvenliği açısından yeterli olduğunu düşünüyorum.					
14.	Elektronik izin uygulaması kağıt ortamında yapılan izin uygulamasına göre daha pratiktir.					
15.	Elektronik Bordro Sistemini kullanıcı güvenliği açısından yeterli buluyorum. (Kullanıcı adı ve şifre sorulması).(* Elektronik bordro sistemi: Portal-İnsan Kaynakları Yönetimi üzerinde bulunan bordro uygulaması)					
16.	Elektronik bordro sistemi üzerinden görüntülediğim bordromun detaylarını kolayca anlayabiliyorum.					
17.	Bordromu elektronik ortamda görüntülemek yerine personel bölümünden almayı tercih ediyorum.					
18.	Elektronik performans değerlendirme sistemi zaman tasarrufu sağlamaktadır.					
19.	Elektronik performans değerlendirme sistemi açık ve anlaşılırdır.					
20.	Performans değerlendirme süreci elektronik ortamda daha kolay izlenmektedir.					
21.	Elektronik performans değerlendirme sistemi ile değerlendirme notlarıma kolayca ulaşabiliyorum.					
22.	Elektronik performans değerlendirme sisteminin, değerlendirmeyi yapan yönetici ile yüz yüze görüşmeyi kısıtladığını düşünüyorum.					
23.	Elektronik performans değerlendirme sisteminde geri bildirimler yazılı olduğu için, yüz yüze görüşmeye açık ve anlaşılırdır.					
24.	Elektronik performans değerlendirme sisteminin değerlendirmeyi yapan yöneticinin duygu ve düşüncelerini açıkça ifade etmesini engellediğini düşünüyorum.					

25.	E-öğrenme, sınıf içi eğitime göre daha rahat bir ortam sunar. (*E-öğrenme: Intranet ve Portal üzerindeki E-Learning uygulamaları)					
26.	E-öğrenme uygulamaları ile kişiye özel eğitim imkanı sağlamaktadır.					
27.	E-öğrenme zengin işitsel ve görsel uygulamalar ile eğitimi çekici hale getirerek öğrenmeyi kolaylaştırır.					
28.	E-öğrenme uygulamaları kişisel gelişimim açısından daha fazla fırsat sunar.					
29.	E-öğrenmede takıldığım konularda soru sorma imkanı olmadığı için yeterli öğrenmenin sağlanamadığını düşünüyorum.					
30.	Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarının zaman, kağıt ve enerji tasarrufu sağlayarak Sürdürülebilir Kalkınmaya destek olduğunu düşünüyorum.					

Bu bölümde kurumunuza duyduğunuz güven ile ilgili yargılar bulunmaktadır. Lütfen aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı, her cümlenin karşısındaki seçeneklerden birini işaretleyerek belirtiniz.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Kurum politikaları ve yönetmelikleri çalışanlara açıklıkla aktarılmaktadır.					
2.	Kurumda gizli , saklı uygulamalar yoktur. (* İş gereği haricindekiler)					
3.	Kurumumun politikaları çalışanların fikirleri alınarak belirlenir.					

4.	Kurumumun politikaları çalışanların kariyer hedeflerini destekler niteliktedir.					
5.	Kurumumun çalışan politikaları adil ve eşitlikçidir.					
6.	Yöneticim fikirlerimi uygulamam için kaynak sağlar.					
7.	Yöneticimin çalışanlara karşı uygulamaları objektif ve adildir.					
8.	Yöneticim çoğu konuda çalışanların fikirlerini alarak karar vermektedir.					
9.	Yöneticim iş konusunda bilgili ve yetkindir.					
10.	Yöneticim kararlarında ve uygulamalarında tutarlıdır.					
11.	Yöneticim mesleki açıdan gelişmem için gerekli desteği sağlar.					
12.	Yöneticim, işimi etkileyecek kararlarda katılımımı yeterince sağlamaktadır.					
13.	Çalışma arkadaşlarımla rahatça iletişim kurabileceğim bir ortam mevcuttur.					
14.	Çalışma arkadaşlarım iş konusunda yeterli ve yetkindirler.					
15.	Çalışma arkadaşlarımla iş konusunda çoğu zaman problemsiz şekilde çalışırız.					
16.	Çalışma arkadaşlarım işimde başarılı olmam için bana destek olur.					
17.	Çalışma arkadaşlarımla mesai haricinde de görüşürüm.					

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi: 26.09.1986

Doğum Yeri: İstanbul

Lise: (2011 – 2004) Pertevniyal Anadolu Lisesi

Lisans: (2004 – 2008) İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Yüksek Lisans: (2008- devam) Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Çalıştığı Kurumlar: (2007 – 2009) Eczacıbaşı Beiersdorf Kozmetik Ürünler – İnsan
Kaynakları Stajyeri

: (2009 – 2011) Eczacıbaşı Baxter Hastane Ürünleri – Personel
Uzman Yardımcısı

: (2011- devam) İnnova Bilişim Çözümleri – İnsan Kaynakları
Uzmanı