

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜT
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İNSAN KAYNAKLARI
BİLGİ SİSTEMLERİ KULLANIMININ ROLÜ ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
ECE ÖZDEN SARAÇ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İPEK KALEMCİ TÜZÜN

ANKARA – 2016

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜT
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İNSAN KAYNAKLARI
BİLGİ SİSTEMLERİ KULLANIMININ ROLÜ ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
ECE ÖZDEN SARAÇ

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. İPEK KALEMCİ TÜZÜN

ANKARA – 2016

Ece Özden SARAÇ tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Kullanımının Rolü Üzerine Araştırma” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi:15/08/2016

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

Jüri Üyesi : Doç. Dr. R. Arzu KALEMCI
Çankaya Üniversitesi

Jüri Üyesi :Yrd. Doç. Dr. Erdem KIRKBRŞOĞLU
Başkent Üniversitesi

Jüri Üyesi : Doç. Dr. İpek K. TÜZÜN
Başkent Üniversitesi

İmzası

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20....

Prof. Dr. Doğan TUNCER
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Çalışma sürecinde yardımlarını esirgemeyen, yazdıklarımı sabırla okuyarak engin bilgisiyle beni yönlendiren değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN'e, her zaman anlayış ve destekleriyle arkamda olduklarını bildiğim; bugünlere gelmemi sağlayan anneciğime ve babacığima, doğduğu andan itibaren bana sonsuz sevgi kaynağı olan biricik kardeşim Efe'me, canlarım Aylin KERVAN, Buse SALTABAŞ ve Şengül EMİR'e, tez sürecinde ki destekleri için Ezel AYDIN'a ve isimlerini sayamadığım diğer tüm kıymetli dostlarıma minnetle şükranlarımı sunarım.



ÖZET

Bu araştırmanın amacı, işletmelerin gerçekleştirdikleri İKY uygulamalarının örgütsel performansa etkisinin olup olmadığını, İKY uygulamalarının örgütsel performans göstergeleri (işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans) üzerinde İKBS kullanımının biçimlendirici rolünün olup olmadığı ve işletmelerin İKBS uygulamalarının örgütsel performans göstergeleri üzerinde ki etkilerin nasıl farklılaştığını bulmaktır. Çalışmanın evrenini ağırlık Ankara ve Gaziantep olmak üzere Türkiye'nin çeşitli illerinde birbirlerinden bağımsız orta ve büyük ölçekli 70 örgüt oluşturmaktadır. Söz konusu amaçlar doğrultusunda yapılan analizlerde İKY etkililiğinin işletme satış artış oranları üzerinde etkisi yoktur. Öte yandan, İKY etkililiğinin işletme finansal performansı olumlu etkilediği, işgücü devir hızını ise negatif yönlü etkilediği görülmektedir. İKBS etkililiğinin çalışması 3 bağımlı değişkeni üzerinde de anlamlı etkisi bulunmaktadır. İKBS işletme finansal performansı ve işletme satış oranlarını olumlu etkilerken işgücü devir hızını negatif yönlü etkilemektedir. Bu araştırma sonuçları işgücü devir hızını yönetme de İKY ve İKBS etkililiğinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Anahtar Kelime: insan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetimi, işgücü devir hızı oranı, finansal performans, satış oranları

ABSTRACT

Main purpose of the research is that if the use of businesses over the human resource management implementations can directly effect or lead on organisational performance, able to find indicators of performance on human resource management implementations such as turnover, financial performance and sales ratio whether these measures play a role on human resources information system usage and able to understand how organisations human resource information system implementations affect on performance indicators differ. Mainly in Ankara and Gaziantep, there are also independent 70 middle and large organisations in other cities in Turkey have formed for this research project. Throughout the analysis for the terms of targets, the effectiveness of human resource management is not directly effects on sale increase. On the other hand, the effectiveness on human resource management impacts financial performance in a positive way but it is clearly to see that has negative impacts on labour force turnover rate. The effectiveness of human resource management has a meaningful understanding over 3 dependent indicators. Human resource information system has positive impacts on financial performance of businesses and their sale ratio but it has negative impacts on labour force turnover. In the research paper, vital to highlight is that the show importancy of effectiveness of human resource management and human resources information system to manage labour force turnover.

Key Words: human resources management, human resources management, labour force turnover, financial performance, sales ratio

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISLATMALAR	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ	3
1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Örgütler için Önemi	3
1.2.Kuramsal Çerçeve: İKY'nin Stratejik Nitelik Kazanma Süreci	5
1.3.İKY'nin Örgüt Başarı Göstergelerine Etkileri	8
1.4.İKY İşlevleri İle Örgütsel Performans İlişkisi	12
1.4.1.İşgücü Planlama Seçme ve Yerleştirme ve Örgüt Performansına Etkileri	12
1.4.2.Hizmet İçi Eğitim ve Örgüt Performansına Etkileri	13
1.4.3.Performans Değerleme ve Örgüt Performansına Etkileri	14
1.4.4.Ücretlendirme ve Ödüllendirme ve Örgüt Performansına Etkileri.....	15
BÖLÜM 2: BİLGİ SİSTEMLERİ, İKY UYGULAMALARI ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ	17
2.1.Bilgi Sistemleri	17
2.2.E(Elektronik)-İKY ve Uygulamaları	22
2.2.1.E-İşe Alım	24
2.2.2.E-Hizmet İçi Eğitim	26
2.2.3.E-Performans Değerleme ve Yönetimi	27
2.2.4.E-Ücretlendirme	28
2.3.İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS): Tanım ve Özellikleri	30

2.4.İKBS Uygulamalarının İKY İşlevlerine Etkisi	36
2.5.E-İKY ve İKBS: Farklılıklar ve Uygulamalarda ki Kısıtlar	38
2.6.E-İKY ile İKBS Örgüt Performans Göstergeleri İlişkisi	39
BÖLÜM 3:ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	41
3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi	41
3.2. Araştırmanın Yöntemi	42
3.2.1.Evren ve Örneklem	44
3.2.2.Veriler Toplama ve Araçları.....	45
3.3. Araştırma Bulguları	45
3.3.1.Betimsel İstatistikler	45
3.3.2. Değişkenlerin Geçerlilik Güvenilirlik Analizi ve Değişkenler Arası İlişkiler.....	48
3.3.3.Etki Analizi Sonuçları	56
4.SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	59
KAYNAKÇA	61
EKLER	86
EK-1	87

TABLÖLAR DİZİNİ

- Tablo 1.** İK Birim Çalışanlarının Demografik Özellikleri
- Tablo 2.** İşletmelerde Görüşülen Kişilerin Pozisyonları
- Tablo 3.** İşletmelerin Faaliyet Alanları
- Tablo 4.** Güvenilirlik Kategoriler
- Tablo 5.** İKY Etkililiği Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri
- Tablo 6.** İşletmelerin Mevcut ve Kullanmayı Planladıkları İKBS'leri
- Tablo 7.** İşletmelerin Bilgi Sistemleri Kullanımı
- Tablo 8.** İKBS Etkililiği Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri
- Tablo 9.** İşletme Performansı Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri
- Tablo 10.** İKBS Kullanımının Etkili Olduğu Alanlar
- Tablo 11.** Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler
- Tablo 12.** Etki Analizi Sonuçları
- Tablo 13.** Biçimlendirici Etki Analizi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Bilgi Sistemi Türleri

Şekil 2. E-İKY Bileşenleri

Şekil 3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Modülü

Şekil 4. Araştırmanın Modeli

Şekil 5. İşletmenin Yıllara Göre Net Satışlardaki Artış Oranı

Şekil 6. Yıllara Göre İşgücü Devir Hızı

Şekil 7. İşletmenin Yıllara Göre Net Satışlardaki Artış Oranı

Şekil 8. İşletmelerin Yıllara Göre İşgücü Devir Hızı



KISALTMALAR

BS: Bilgi Sistemleri

BT: Bilgi Teknolojileri

E-Hizmet İçi Eğitim: Elektronik Hizmet İçi Eğitim

E-İKY: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

E-İşe Alım: Elektronik İşe Alım

E-Performans Değerleme ve Yönetimi: Elektronik Performans Değerleme ve Yönetimi

E-PY: Elektronik Performans Yönetimi

E-Ücretlendirme: Elektronik Ücretlendirme

İKBS: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

GİRİŞ

1980'ler itibariyle insan kaynağını etkili yönetmenin işletme performansına üzerindeki etkisi İKY yazınında tartışılan ve araştırılan konu olmaya devam etmektedir. İşletmelerin temel amaçları içinde finansal performansı artırmak ve sürdürebilmek yer almaktadır. Bu bağlamda İKY uygulamalarının işletme performansının ölçülmesinde bir araç olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri için anahtar rolü üstlenen İKY uygulamaları ve politikaları teknolojik gelişmelerden etkilenmiştir. Teknolojide ki hızlı gelişim ile İKY bir dönüşüm yaşanmıştır. Nitekim İKY disiplini bu değişime ayak uydurabilmiş ve sürekli değişen rekabet koşullarında hızlı karar vermenin, yeniliklere sağlanacak uyumun, doğru ve güncel bilgiye ulaşmanın yolunu bilgi sistemleri ile bulmuştur. İKY'nin bir sistem ile yapılma ihtiyacı daha önce zaman tasarrufu, bürokrasinin azalması, mesafe engelini ortadan kaldırılması ve maliyetlerin düşmesi gibi unsurları içerirken; daha sonraları örgüt performansının etkililiği ve verimliliği konularında da etki göstermiştir. İKY uygulamalarının etkililiği ile işletme performansı arasındaki ilişkide işletmelerin kullandıkları bilgi sistemlerinin rolü ve etkisi son zamanlarda üzerinde önemle durulan ve araştırma ihtiyacı duyulan bir alan haline gelmiştir. İKY iş süreçlerini zamana ve mekana bağlı kalmaksızın gerçekleştirebilmek hem örgüt yöneticilerinin hem de İKY uzmanlarının örgüt stratejilerine daha çok odaklanabilmesini sağlar. Örgütler; işe alımdan eğitime, performans değerlendirmeye ve ücretlendirmeye kadar İKY alanında ki birçok uygulamayı bilgi sistemleri ile çevrimiçi olarak yürütmeyi tercih etmektedirler. Dünyada ki birçok örgüt insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak, depolamak, işlemek ve istenilen zaman ya da yerde kullanabilmek için bilgi teknolojileri ile bilgi sistemlerinin ortak ürünü olan İKBS'yi kullanmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde İKY gelişimi, stratejik nitelik kazanma süreci ve bu süreçte kavramsal olarak İKY'nin nasıl konumlandığı anlatılmıştır. Öte yandan İKY ve işletme performansı arasındaki ilişki ve nedensellik kuramsal olarak tartışılmıştır. İKY odaklı işletme performans göstergeleri anlatılmış ve İKY uygulamalarının İKY'ne ilişkin performans göstergelerini nasıl etkilediği aktarılmıştır.

İkinci bölümde İKY ve bilgi sistemleri arasındaki ilişkinin gelişim süreci aktarılmıştır. Bu süreçte elektronik İKY uygulamalarının gelişimi ile işletmelerde kurgulanan İKY uygulamalarını kolaylaştıran ve etkililiğini artıran bilgi sistemlerinin nasıl

geliştiği ve uygulanma süreci aktarılmıştır. Ayrıca İKY işletme performansı ilişkisinde bilgi sistemlerinin etkileri tartışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde insan kaynakları bilgi sistemlerinin İKY uygulamaları ve örgüt performans göstergeleri arasında bilgi sistemlerinin rolü görgül olarak araştırılmıştır. Bu bağlamda evrenini ağırlık Ankara ve Gaziantep olmak üzere Türkiye'nin çeşitli illerinde birbirlerinden bağımsız orta ve büyük ölçekli 70 işletmenin işgücü devir hızı, finansal performans ve satış oranlarını İKY uygulamaları ve bilgi sistemlerinin nasıl etkilediği tartışılmıştır.



BÖLÜM 1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütler İçin Önemi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) en genel ifade ile örgütlerin insan kaynakları alanında, örgütsel ve çevresel boyutta uygulanan, örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için gerçekleştirilen görev ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Schuler ve Jackson, 1989). Bir örgütün insan kaynağının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, İKY'ni oluşturur (Lloyd ve Leslie, 1997). Bir başka ifade ile İKY bir örgütün hedefleri ve amaçları doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu insan gücünü en iyi şekilde bulmak, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plan, program ve stratejilerin uygulanmasıdır (Tanke, 1990). İKY ile örgütlerin hedeflerine ulaşmak için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda çalışanın istihdamı, eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi amaçlanmaktadır (Boone ve Kurtz, 1998). İKY, 1960-70'li yıllarda ABD'de ki bir akademik alan olarak gelişmeye başlamış ve sonrasında dünya geneline yayılmıştır (Brewster, 1994).

İşletmelerde İKY faaliyetleri temel olarak (a) iş tanımları ve gerekleri için iş analizleri yapmak, (b) hedeflenen amaca ulaşabilmesi için gerekli olan çalışan gereksinimini nicelik ve nitelik olarak belirlemek, (c) çalışanları seçmek ve yerleştirmek, (d) çalışanları yönlendirmek ve eğitmek, (e) kariyer planlaması yapmak, (f) performans yönetimini ve ölçümünü yapmak, (g) ücret planlaması yapmak, çalışanı ödüllendirmek ve motive etmek (Fındıkçı, 1999; Armstrong, 2006; Dessler, 2008) şeklinde ifade edilebilir. İKY ile stratejik insan gücünü planlamak, hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışı sonucu bireylerde oluşan bilgi eskimesini önlemek ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamak amaçlanmaktadır. Örgütsel sistem içinde insan ilişkilerini parçasal değil, bütünsel açıdan incelemek ve insan odaklı yönetim yaklaşımı aracılığı ile örgütsel gelişmeyi sağlamak İKY'nin başlı faaliyetleri içindedir (Fındıkçı, 1999). İKY, “örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi” işlemi olarak da tanımlanabilir (Kasımov, 2006). İKY, örgütün anahtar kaynağı olan insan kaynağını bulma, geliştirme ve

alışan bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımdır (Bingöl, 1998). İşletmelerde İKY uygulamalarının stratejik nitelik kazanması İKY'nin rekabet avantajı sağlamasından ileri gelmektedir (Boxall, 1996). İKY sistemlerinin ve işlevlerinin, çalışan tutum ve davranışları ile onların örgüt hakkındaki yorumlarını etkilemesi nedeniyle (Ferris ve diğerleri, 1999; Kopelman ve diğerleri, 1990) İKY uygulamalarının örgütsel ögeleri bir arada tutan 'tutkal' gibi algılanması gerektiği belirtilmektedir (Evans, 1993). Rekabet avantajının çalışanların çabalarıyla sağlanabileceğini vurgulayan felsefeye sahip olmak, stratejik bir yaklaşım benimsemek, örgütsel değerleri ve amaçları desteklemek, örgütün amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmasını sağlamak İKY'nin temel ilkelerini ifade etmektedir (Foot ve Hook; akt. zdemir, 2010). Yenilik stratejileri, üretim teknolojileri, örgüt yapısı ve boyutu, sendikalaşma ile İKY uygulamaları arasında deneysel ilişki vardır (Jackson ve diğerleri, 1989).

Günümüzde İKY'nin daha iyi anlaşılması ve önem kazanmasında; küreselleşme, rekabetin artması, bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, yeni oluşan pazarlara girebilme, mevcut pazarlarda tutunup, büyüyebilme, işletme evlilikleri ve toplam kalite kavramının gelişip çalışanların yönetime katılması gösterilebilmektedir (Eroğlu, 2001). İKY'nin örgütlerin en önemli sermayeleri ve bu sermayenin yönetiminin örgütler açısından sürdürülebilir rekabetçi avantaj yarattığı konusunda gerek akademisyenler gerekse uygulamacılar arasında geniş bir mutabakat oluşmuştur (Wright ve diğerleri, 1994; Lado ve Wilson, 1994; Ulrich, 1998; Jones ve Wright, 1992; Pfeffer, 1994; Storey, 1992). Küresel pazarda rekabet avantajının nasıl kazanılacağı tartışılırken; (Porter, 1990) işlevsel, geleneksel ve dönüşümsel uygulamalar olarak kayıt tutma, işe seçme ve yerleştirme, eğitim ve çalışan ilişkileri gibi fonksiyonları içeren İKY uygulamalarının incelenmesi gereği ortaya çıkmıştır (Wright ve diğerleri, 1998).

Strateji, örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşmak için kullandığı en önemli yoldur (Hussey, 1996). "Stratejik" olarak tanımlanan "İKY" rgt hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan, beşeri sermayeyi temin eden, içsel olarak tutarlı politika ve uygulamalar setinin tasarlanması ve gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır (Huselid ve diğerleri, 1997). Stratejik İKY'nin (Lengnick-Hall ve diğerleri, 2009) İKY stratejilerinin doğru biçimde belirlenebilmesi, gelecekteki örgütsel gereksinimler ve örgütün var olan yeteneklerinin karşılaştırılmalı analizi ile gerçekleştirilebileceği ifade edilmiştir (Gratton, 1999). Stratejik İKY; rgt performansını iyileştirmek, yenilikçiliği ve esnekliği artıran örgüt kültürünü

geliştirmek amacıyla İKY'nin stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu hale getirilmesi (Truss ve Gratton, 1994), örgütün amaçlarına ulaşması için planlanmış İKY faaliyetleri (Wright ve McMahan, 1992) ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için insan kaynağının planlı ve etkili kullanılması olarak da tanımlanabilirken (Greer, 2000) ayrıca, örgüt stratejisi ile olan ilişkilendirme süreci tanımı da kullanılabilir (Ulrich, 1997). Stratejik İKY; rekabet avantajı (Wright ve diğerleri, 2001), stratejik sonuçlara odaklanma (Miles ve Snow, 1984; Schuler ve Jackson, 1987) ve örgütsel performans (Becker ve Huselid, 1998) konuları üzerinde etkilidir. İKY yaklaşımının stratejik niteliği, İKY uygulamalarının finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi örgüt performansı için son derece önemli örgütsel çıktıları etkilemesinden ileri gelmektedir (Richard ve Johnson, 2001). Stratejik İKY'nin örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Harris ve diğerleri, 2001; Huselid 1995; Huselid ve diğerleri, 1997). Stratejik İKY'nin; verimlilikte artış (Ichniowski ve diğerleri, 1997; MacDuffie 1995), işletme değerinin artması (Huselid, 1995), daha yüksek kâr, finansal performans artışı (Becker ve diğerleri, 1996; Delery ve Doty 1996) gibi sonuçları vardır.

Stratejik İKY'nin, İKY uygulamalarının örgüt stratejileri ile bütünleştirildiğinde ortaya çıkabileceği savunulmuştur (Miles ve Snow, 1984) fakat tüm İKY uygulamalarının stratejik olamayacağına, bazılarının stratejik, bazılarının ise işvsel olabileceği tartışılmaktadır (Guest, 1989; Miller, 1989; Sayılar, 2004).

1.2. Kuramsal Çerçeve: İKY'nin Stratejik Nitelik Kazanma Süreci

Stratejik İKY ve örgüt performansı arasındaki ilişki ilgili yazında genel olarak dört temel yaklaşıma dayandırılmaktadır. Bu yaklaşımlar; Evrenselci, Durumsal, Biçimsel ve Bağlamsal olarak (Becker ve Gerhart, 1996; Ferris ve diğerleri, 1999; Guest, 1997; Leede ve Looise, 2005; Martin-Alcazar, 2005) tanımlanabilir.

En iyi uygulamalar (best practices) olarak da adlandırılan evrenselci yaklaşım, İKY ve performans arasındaki kuramsal temellerin anlaşılması ve bağlantıyı anlamaya ışık tutan ve en çok test edilip, desteklenen yaklaşım olmuştur. İKY'nin örgütlen uyumu ve İKY alanındaki en iyi uygulamalar ne kadar çok uygulanırsa, verimlilik, işgücü devri veya finansal çıktılar gibi örgütsel performans göstergeleri o kadar olumlu etkileneceği savunulmuştur (Guest, 2011). Evrenselci yaklaşımı kabul eden bütün örgütler, en iyi olarak belirlenmiş ve her koşulda kullanılabilecek İKY uygulamalarını kullanarak başarıya

ulaşılabileceklerdir (Khilji ve Wang, 2006; Martin-Alcazar ve diğerleri, 2005; Shih ve diğerleri, 2006). Evrensel İKY uygulamalarının rekabet üstünlüğünü sağlamak ve sürdürmek için kullanılabileceğini (Pfeffer, 1995; Pfeffer ve Veiga, 1999) ve bu uygulamalar ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi belirtmektedir (Youndt ve diğerleri, 1996). (Delery ve Doty, 1996), Evrenselci yaklaşımı benimseyen araştırmacıların belirttikleri (Kerr ve Slocum, 1987; Miles ve Snow, 1984; Osterman, 1987; Pfeffer, 1994; Sonnenfeld ve diğerleri, 1988) uygulamalardan, en fazla görüş birliğinin bulunduğu yedi uygulama; örgüt içi kariyer olanakları, eğitim sistemleri, performans değerlendirme, etkili ücretlendirme (örn.kâr paylaşımı), iş güvencesi, çalışan katılımı, çalışanla iletişim (bilgi paylaşımı) ve kapsamlı iş tanımlarıdır. Evrenselci yaklaşım ya da en iyi uygulamalar yaklaşımı bazı İKY uygulamalarının diğerlerinden her zaman daha iyi olduğunu ve her örgütün bu en iyi uygulamaları benimsemesini varsaymaktadır (Chenevert ve Tremblay, 2009). En iyi uygulamaların bütün örgüte genellenebilir ve bunu uygulayan örgütlerin performanslarının yüksek olacağı varsayılmaktadır (Gürbüz, 2011). Evrenselci yaklaşım; her örgütün takip etmesi gereken en iyi uygulamaları tanımlamakta ve İKY uygulamalarının bir bütün halinde uygulandığı zaman etkili ve performansa en çok katkı yapacak halini alacağını öngörmektedir (Stewart ve Brown, 2009). En iyi uygulamaların diğer bir özelliği de İKY'nin, örgütler için nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı olacağını vurgulamasıdır (Gürbüz ve Mert, 2011). İKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin anlaşılmasında temel yaklaşımlardan biri olan evrenselci kuramın geçerliliğine ilişkin yapılan araştırmalar (Delery ve Doty, 1996; Delaney ve Huselid, 1996; Huselid, 1993, 1995; Youndt ve diğerleri, 1996). En iyi uygulamaların belirlenmesine yardımcı olmuştur. Öte yandan yazında bazı farklılıklar olsa da çalışmalarda ortak görüşünün çalışan becerilerinin İKY uygulamaları ile güçlendirilebileceğidir (Youndt ve diğerleri, 1996).

Evrenselci yaklaşımı geliştiren ve farklı bir bakış açısıyla İKY ve örgütsel performans ilişkisine bakan durumsallık yaklaşımı, örgüt stratejileri ile İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi iç ve dış çevre koşullarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Becker ve Gerhart, 1996; Ferris ve diğerleri, 1999; Guest, 1997; Leede ve Looise, 2005; Martin-Alcazar, 2005). En iyi uyum olarak da ifade edilen bu yaklaşımda İKY stratejilerinin, her örgütün kendi örgütsel ve çevresel koşullarıyla bütünleşince daha etkin olacağı savunulmaktadır (Khilji ve Wang, 2006; Shih ve diğerleri, 2006). Çevresel şartlara uygun değişimi ve uyumu gösteren örgütlerin daha üstün performans sergileyeceğini ileri sürmektedir (Guest, 1997). Durumsallık yaklaşımının gelişimi

1950'lerden başlayarak araştırmacıların odaklarını lider ve grubunu çevreleyen ortamsal etkilere çevirmesiyle başlamıştır (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1997). 1970'lerden sonra ortaya çıkmaya başlayan durumsallık yaklaşımının gelişmesine, örgütsel olayları açıklamada, klasik ve neoklasik teorilerinin yetersiz kalmasının önemli katkısı olmuştur (Genç, 2007). Durumsallık yaklaşımının temelinde, önemli olanın bütün olduğu, parçaların bu bütünü etkilediği oranda önemli olduğu görüşüne dayanmaktadır (Tosi, 2009). Durumsallık yaklaşımı; örgütlerin, verimliliklerinin artırılması, insana fayda sağlama işlevlerinin gerçekleştirilmesi ve bütün amaçlarına ulaşmalarının sağlanmasında önemli bir rehberdir (Sucu, 2000). Bu yaklaşım örgüt olgusuna daha derinden bakmaya ve durumsal olarak yönetsel uygulamalara dair belirli kuram ve tanımlamaları belirlemeye yardımcı olmaktadır (Youndt ve diğerleri, 1996). Durumsallık yaklaşımı bir örgüt için iyi olanın, diğer bir örgüt için iyi olmayabileceğini, bu yüzden belirli İKY politikalarının örgütün performansı üzerinde aynı etkiyi her zaman yapmayacağını ifade etmektedir (Kintana ve diğerleri, 2006; Lertxundi ve Landeta, 2011). Çevresel şartlara uygun değişimi ve uyumu gösteren örgütlerin daha üstün performans sergileyeceğini ileri sürülmektedir (Guest, 1997). Örgütün dışında kalan her şey olarak tanımlanan (Hatch, 2006) çevre faktörü, her örgütün özelliklerine göre değişmekle birlikte aynı zamanda belirsizlik derecesi artmaktadır. Bu yaklaşım çevresel şartları iki boyutta ele almaktadır (Martin, 2010). Bunlar İKY ve örgüt stratejisinin uyum derecesi ile İKY politikaları ve uygulamaları ile bütünleşme derecesidir. Durumsalcı yaklaşıma göre etkili bir performans hedefleniyorsa, strateji gibi örgütsel özellikler benzersiz davranış ve roller gerektirmektedir (Bayat, 2008). Bir örgüt tüm yönleriyle birbirine uyumlu yani strateji, örgüt, insanlar ve kültür birbiriyle etkileşim içinde olmadıkça yüksek performansı sürdürmesi mümkün değildir (Beer, 2009). Biçimsel yaklaşım ile ise yalnızca İKY uygulamalarının örgütsel ve çevresel koşullarla tutarlı olmakla kalmayıp aynı zamanda insan kaynakları faaliyetlerinin de kendi arasında içsel olarak ta tutarlı olması gerektiğini belirtmektedir (Martin-Alcazar, 2005). Durumsallık yaklaşımının uzantısı olarak değerlendirilen biçimsel yaklaşıma göre, örgüt, hem dikey hem de yatay olarak başarılı olabileceği İKY sistemini geliştirmelidir. Yatay uyum, bir örgütün insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının iç tutarlılığını ifade ederken, dikey uyum örgütün genel işletme stratejileriyle insan kaynakları stratejileri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Etkin İKY sistemi örgüt stratejisiyle tutarlı olan sistemdir (Raduan ve Kumar, 2006).

İKY uygulamalarında bağlamın önemine vurgu yapan bağlamsal yaklaşım, İKY'ne uluslararası boyut ekleyerek özellikle kültürel, sosyal ve politik farklılıkların uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütlerin İKY yapısında getirdiği değişimleri açıklamaktadır (Martin-Alcazar ve diğerleri, 2007). Kaynak temelli yaklaşım ise İKY uygulamalarının performans üzerindeki etkisini açıklarken (Takeuchi ve diğerleri, 2003). İKY işlevlerinin, taklit edilemeyen ve diğer örgütsel kaynakların yerine geçemeyen doğasının, örgüt çalışanlarının gelişimine imkân vererek örgütlere değer kattığını savunmaktadır (Sheehan ve diğerleri, 2007).

İKY uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkisinin nedenselliği yukarıda ifade edilen kuramsal yaklaşımlarla açıklanabilir. Bu çalışmada insan kaynakları bilgi sistemlerinin İKY uygulamaları ve örgüt performansı göstergeleri arasında önemli rolü tartışılacaktır. Bilgi sistemlerinin söz konusu ilişkideki rolü işlem maliyeti kuramının temel söylemi olan örgütlerin işlemlerindeki maliyetleri ekonomize etme varsayımı ile açıklanabilir. İşlem maliyeti kuramı İKY işlemlerini bürokratik maliyetler bağlamında değerlendirmekte ve bu maliyetleri düşürecek eylemlere dikkat çekmektedir (Sayılar, 2004). Bu bağlamda işletmeler İKY uygulamalarında bilgi sistemlerini etkin kullanarak maliyetleri düşürme ve örgüt performansı göstergelerinde iyileşme yaratabilirler. Bu kapsamda bu çalışmanın bağımlı değişkeni olan örgüt performansı göstergeleri olarak değerlendirilebilecek ölçütleri ve bunları etkileyecek İKY uygulamalarını aktarmak önemli olacaktır.

1.3. İKY'nin Örgüt Başarı Göstergelerine Etkileri

Gelecekte ekonomik ve stratejik rekabet avantajı, örgütlerde ki insan gücü oluşturacaktır (Smith ve Kelly, 1997; Van de Ven ve diğerleri, 1999). Ekonomiler; çalışanların bilgi birikimleri, yetenek, beceri ve diğer özelliklerine giderek artan bir şekilde bağlıdır (Ulrich, 2001). Diğer örgüt kaynakların aksine entelektüel sermayeyi taklit etmek zordur. Örgütler çevrelerini etkileyen ve onlardan etkilenen yapıda (Scott, 1998) olduklarından örgüt ile İKY stratejileri arasında uyum beklenir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988) ve örgütlerde hem örgüt dışı hem de örgüt içi bileşenler arasındadır (Braid ve Meshoulsm, 1988; Cabrera ve Bonache, 1999).

İKY kararlarının örgütsel performans üzerindeki etkisi, örgütsel etkinliği geliştirmek, işletme gelirini arttırmak ya da işgücü verimliliğinin artırılması yoluyla değerlendirilmektedir. İşgücü devir hızı, satış oranları ve finansal performansının örgüt performansına etkileri en çok üzerinde durulan işletme performans göstergeleri olmuştur (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Cho, 2004; Wright ve diğerleri, 1994; Lado ve Wilson, 1994; Ulrich, 1998; Jones ve Wright, 1992; Pfeffer, 1994). İlgili yazın bulguları doğrultusunda bu çalışmada da örgütün İKY ilişkin temel başarı göstergeleri olarak; işgücü devir hızı, işletme satış oranları ve finansal performans temel alınacaktır.

Çalışan verimliliği, örgüt çalışanlarının iş yerindeki etkinliğini tanımlamak amacıyla kullanılan bir terimdir. İKY yapılan yatırımın geri dönüşünü sayısal değerlere dönüştürmek ve rakip firmaların verimliliklerini karşılaştırmada kullanılabilen bir indeks olarak da değerlendirilmektedir. Çalışan verimliliğinin göstergeleri olarak işletme düzeyinde değerlendirilen işgücü devir hızı, işletme satış oranları ve finansal performans gibi performans göstergelerinin oluşumunda çalışan tutum ve davranışlarının etkisi bulunmaktadır.

Örgüt performansı ve İKY faaliyetleri arasında iç içe bir ilişki söz konusudur (Ferris ve diğerleri, 1999). İKY'nin işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı çalışanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemlerinin bütünü (Boone-Kurtz, 1998) olarak değerlendirilirse örgütsel performans artırmak için İKY sistemini örgüt stratejisiyle uyumlu hale gelmesi gerekmektedir (Youndt ve diğerleri, 1996). (Katau ve Budhwar, 2006) çalışmalarında örgütsel performans kavramını çeşitli yazarlara göre derlemiştir. Örgütsel performans, örgütün amaçlarını yerine getirilme derecesi olarak ifade edilmektedir (Dyer ve Reeves, 1995). Etkinlik kapsamında, örgüt kaynaklarının verimli kullanımını (Rogers ve Wright, 1998) ifade eder. Ayrıca, işletmelerin gelecekteki fırsatları ya da üstesinden gelinmesi gerekenleri bir araya getirecek kapasiteyi geliştirmeyi (Delenay ve Huselid, 1996) ve tüm katılımcılarının (çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar) memnuniyetini arttırmadır (Guest, 2001).

Örgütlerin durumsal olarak belirli İKY uygulamalarını seçmesinin örgütsel performansı artırmada daha etkili olduğu bilinir (Horgan ve Muhlau, 2003). Yüksek performanslı örgütler yapıları gereği daha az hiyerarşik kademeye sahip olduklarından, iş akışları boyunca çalışanların bilgi ve becerilerinin performansa aktarımını sağlamalıdır

(Lawler, 2008). Sürdürülebilir yüksek performans örgüt yapısını, insanların ve işin doğasını dikkate alan bir tasarımla sonuç verir (Mohrman ve Lawler, 1997). Örgüt tasarımı yanlı parçaların bir araya getirilmesi, örgütün etkinliğini azaltır (Mintzberg, 1981).

İKY, insan ve bilgi kaynağını birleştirerek örgüt başarısına katkı sağlar (Teo ve diğerleri, 2007). Hedeflere yönelik birey davranışlarını yönlendirmenin ya da kontrol etmenin (Ouchi, 1980) yollarından biri olarak İKY'nin, örgütsel performans üstünde etki yaratması beklenir. İKY'nin örgütsel performans (verimlilik, finansal göstergeler vb.) üzerinde ne şekilde etki yarattığı sorusu, literatürün en sıcak tartışma konularından birini oluşturmaktadır (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delaney ve Huselid, 1996; Wood, 1999; Pauwee ve Richardson, 2001; Guest, 2001; Youndt ve Snell, 2004). Örgüt stratejilerinin İKY'ni, dolayısıyla da örgütsel performansı etkileyen temel durumsal faktör olarak kabul edilir (Colbert, 2004). (Collins ve Clark, 2003) yaptıkları araştırmada İKY uygulamalarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinin çalışan iş performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. İKY uygulamaları ve stratejik planlamanın bütünleşmesi ve İK politika ve uygulamalarının örgüt performansına katkısı çerçevesinde şekillenmektedir (Guthrie ve diğerleri, 2011). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için çoğu örgüt insan unsurunu birinci sıraya koymaktansa küçülme, çalışan maliyetlerini azaltma gibi yöntemler uygularken, insan unsurunu stratejilerinin merkezine koyan örgütler daha uzun dönemli geri dönüşleri elde etmektedir (Pfeffer ve Veiga, 1999). Etkin İKY uygulamaları rekabet avantajı yaratmaktadır (Barney, 1991). İKY uygulamalarını destekleyen stratejiyle uygulandıklarında performansın güçleneceği beklenmelidir (Richard ve Johnson, 2001). Yüksek performanslı bir örgüt için İKY uygulamalarının örgüt performansını optimize etmek için örgüte özgü belirlenmelidir (Behrens, 2008). Örgütsel performans, örgütün amaçlanmış hedeflere yönelik ulaşabildiği ya da sağlayabildiği nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Şimşek ve Nursoy, 2002). Örgütsel performans çıktılarını kısa ve uzun dönemli olmak üzere ikiye ayırılır; kısa dönemli çıktılar arasında bireysel düzeyde çalışanların bağlılığının ve teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılması, İKY işlevlerinin maliyet etkinliğinin sağlanması ve iş gücü devir hızının azaltılması gelmektedir. İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisinde en çok kullanılan göstergelerden biri işgücü devir hızı ya da başka bir anlatımla çalışanların işten ayrılma oranıdır.

İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisine önem verilmesinin nedenleri; örgütte etkili İKY sistemleri ve stratejilerini doğrudan doğruya verimliliğin gelişimine, üretim maliyetlerinin azalmasına ve bağlı olarak da örgüt performansını arttırması (Bhattacharya ve diğerleri, 2005; Marangoz ve Biber, 2007) ve örgütün amaçlarına daha hızlı ulaşmasını sağlaması, değişen ve belirsiz çevre koşullarına karşı hayatta kalabilmek gibi faktörler ifade edilmektedir (Cho, 2004). Örgütsel performans; etkililik, etkenlik, verimlilik, kalite, sürekli iyileştirme, yenilik ve karlılık gibi performans boyutlarının uygun birleşimi sonucunda etkisini gösterecektir (Bredrup, 1995). Örgütsel performans bütünleşmiş örgüt ve İKY süreçlerinin geliştirilmesine özen gösterilerek arttırılabileceği gibi (Canman, 2000), İKY kararlarının örgütsel performans üzerindeki etkisi, örgütsel etkinliği geliştirmek, örgüt gelirlerini arttırmak ya da işgücü verimliliğinin arttırılması yoluyla sağlanmaktadır (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Cho, 2004). (Huselid, 1995) tarafından yapılan çalışma, prim sistemleri, seçici işe alma teknikleri ve çalışanların katılımı gibi İKY faaliyetlerinin daha düşük işgücü değişim oranına, daha yüksek verimliliğe, çalışanların beceri gelişimleri ve motivasyonu üzerindeki etkileri yoluyla örgütsel performansı arttırdığını öne sürmüştür.

Çalışan motivasyonu, eğitimi ve gelişimi gibi yüksek performanslı iş uygulamalarının iş gücü devir hızı üzerinde (Huselid, 1995) ve çalışanların algıladıkları destek ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır (Wayne, 1997; akt. Randall ve diğerleri, 1999). Örgütte ki İKY uygulamaları ve işten ayrılma niyeti arasında ki ilişkiye bakıldığında; işgücü seçme ve yerleştirme işlevinin etkililiği ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ilişki olduğu, özellikle de çekici ücretlendirme ve eğitim uygulamalarının işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna varan çalışmalar yazında mevcuttur (Shaw ve diğerleri, 1998; Chang, 2005; Lam ve diğerleri, 2009; Tüzün, 2013). İşgücü seçme ve yerleştirme işlevinin etkililiği ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ilişki olduğu sonucuna varan çalışmaların yanı sıra, özellikle çekici ücretlendirme ve eğitim uygulamalarının işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna varan çalışmalar da mevcuttur (Shaw ve diğerleri, 1998; Chang, 2005; Lam ve diğerleri, 2009; Tüzün, 2013). Araştırmalar amacına uygun yapılmayan performans değerlemede uygulanan politikaların ve politik unsurların işten fiziki ve psikolojik olarak ayrılmaya yol açtığını (Cropanzano ve diğerleri, 1997; Kacmar ve diğerleri, 1999) ve işten fiziki ve psikolojik olarak ayrılmaya yol açabileceği ve işten ayrılma niyetini artırabileceğini göstermektedir (Cropanzano ve diğerleri, 1997; Kacmar ve diğerleri, 1999).

1.4. İKY İşlevleri İle Örgütsel Performans İlişkisi

1.4.1. İşgücü Planlama Seçme ve Yerleştirme ve Örgüt Performansına Etkileri

İKY, insanı yatırım yapılacak en önemli kaynak olarak görür (Güler, 2007). Beşeri sermaye ve İKY politikalarının performans üzerindeki etkisi (Schultz, 1971; Duncan ve Hoffman, 1981; Rumberger, 1987; Snell ve Dean, 1992) ve yapılan çalışmalarda etkili işgücü planlamasının örgütsel performans ile doğrudan ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Terpstra ve Rozell, 1993; Cho, 2004).

İKY, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için örgütteki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetlerin koordine edilmesi ve yürütülmesidir (Aldemir ve diğerleri, 2001). İKY, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yeni insan kaynakları bulmayı, sahip olduğu insan kaynağını korumayı ve geliştirmeyi içeren faaliyetlerden oluşur (Şimşek ve Öge, 2007). Örgütlerde rekabetçi üstünlük yaratmak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir (Yüksel, 2003). Planlama faaliyetleri örgütün ne nitelik ve sayıda personele ihtiyacı olduğunu ortaya koyar ama asıl sorun bu nitelik ve sayıda insanın nereden bulunacağıdır (Yüksel, 2000). İşgücü eksikliği veya fazlalığının, yönetim için bir maliyet unsuru olmadan, hesaplanmasına ve düzeltilmesine imkan sağlar, işgücünün yetenek ve becerilerini en üst düzeyde kullanmasını, personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünün kolaylaştırılmasını, üst düzey iş planlarının geliştirilmesine yardımcı olunmasını ve diğer İKY faaliyetleri ve politikalarının değerlendirilmesine olanak sağlar (Öztürk, 2009). Boşalan kadrolar için personel ihtiyacı, iç kaynaklardan ya da dış kaynaklardan sağlanabilir (Deringöl, 2010). Objektif ilkelere dayalı bir çalışan seçim süreci işletmeye karşı güven oluşturduğu gibi, adaylar arasından en iyisini seçmekle işletmeye daha verimli bir çalışma olanağı verir (Yurdatapan, 2011). İKY, örgütte iş gücünün etkin bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve devam ettirilmesi için ortaya konan faaliyetlerin tamamıdır (Daft, 1993).

Örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını en akılcı bir şekilde kullanmayı, günümüzde ve gelecekteki insan gücü kaynağını nicelik ve nitelik açısından kararlaştırmayı amaç edinen öngörüye insan kaynakları planlaması denilmektedir (Kızıloğlu, 2012). İKY, çalışanlar arasında var olan farklılıkları izlemek, ölçmek ve nesnel

kriterleri göz önüne alarak değerlendirmek zorundadır (Sabuncuoğlu, 2000). İşgörenlerin ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, örgüt kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren, insana odaklanmış ve bu yönüyle örgüt yönetiminde İKY kilit işlev görmektedir (Fındıkçı, 2000). İşgücü planlamasının personel devir hızını azalttığı görüşünü destekleyen çok sayıda çalışma vardır (Huselid, 1995). Ayrıca, işgücü planlamasının satışları arttırdığı görüşünü destekleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Ahmad ve Schroeder; Cho, 2004; Guest, 1997; 2003; Truss, 2001).

1.4.2. Hizmet İçi Eğitim ve Örgüt Performansına Etkileri

Eğitim ile değer sistemi ve inançlar etkilenir, hayata bakış açısı belirlenir. Çalışan davranışlarını geliştirir, kişinin ufkunu geliştirir ve kalite ancak eğitim ile elde edilir (Gedik, 2008). Çalışanların mevcut işi ile geleceğe dönük kariyerleri için hangi konularda eğitilip geliştirilmeleri gerektiği ortaya çıkacaktır (Dündar, 2002). İnsan kaynağı seçiminde en isabetli seçim yapılmış olsa bile, çalışanların değişikliklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur. Aksi takdirde örgütlerin hedefine ve amaçlarına ulaşabilmeleri beklenemez (Şimşek, 2007).

Eğitim programlarındaki artışın düşük verimliliğe sahip olan örgütlerde örgüt amaçlarının başarılmasında ve işgücü verimliliğinin artırılmasında önemli katkılar sağladığı görülmüştür (Bartel, 1994). Örgütte eğitim ve gelişme; örgüt değerlerinin ve amaçlarının örgüte yeni alınan çalışanlarabenimsetilmesi, yetenek ve performanslarını arttırmak için gerekli eğitim programlarının belirlenip, uygulanması ve örgüt çalışanlarına sürekli öğrenme kültürünün yaratılması uygulamalarını kapsadığını ifade etmektedir (Schuler, 1998). (Russell ve diğerleri, 1985)'a göre; eğitilmiş çalışanlar ile performansları arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptanmış (Cunha ve diğerleri, 2003). Geliştirici eğitim deneyimlerinin algılanan örgütsel destek ile olumlu yönde ilişkisi bulunmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 1997).

Eğitim öğrenmek için bir fırsattır. İKY uygulamalarında ki eğitim ile çalışan bilgi, beceri ve yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olur, örgüt performansını olumlu şekilde etkiler (Schuler ve Jackson, 1995) ve eğitim faaliyetlerinin personel devir hızını azaltacağı yönünde yapılmış çalışmalar da bulunmaktadır (Guest ve diğerleri, 1997). İşgörenler, değer verildiğini ve kendisinin önemsendiğini hissettiğinde örgüt tarafından

gerçekleştirilecek değişim yükümlölüklerine de güven duyması sağlanır (Wayne ve diğerleri, 1997). Eğitim, kişileri öğrenmek için harekete geçirebildiği, istenen davranışları ortaya çıkarabildiği ölçüde başarılı sonuçlar verir (Baltaş, 2009).

Örgütlerde verilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanlara sadece belli dönemlerde değil, tüm iş yaşamı boyunca uygulanmalıdır (Deringöl, 2010). Ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen sürekli değişim ve gelişim, gerek örgütleri gerekse çalışanları, bunlara uyum açısından, yenilemeye, yani eğitime zorlamaktadır (Uyargil ve diğerleri, 2010). Devamlı olarak teknolojik değişikliklere çalışanların kendilerini uydurması, değişen veya eklenen eğitim koşullarını yerine getirmesi için yaşamını eğitim süreci içerisinde geçirmesi gerekmektedir (Şimşek, 2007). İşbirliği ve dayanışma, davranışlarda gelişme, moral ve özgüven duygusunda yükselme, terfi olanakları ve eğitim arttıkça üretim, üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme gibi katkıları vardır (Sabuncuoğlu, 2011). Örgütlerin işgücü devir hızını düşürmek, çalışan istihdamının devamını sağlamak için, eğitimin en önemli değişken olduğunu belirtmiştir (Werner, 2000; Tüzün, 2013).

1.4.3. Performans Değerleme ve Örgüt Performansına Etkileri

Performans değerleme, İKY'nin önemli işlevlerinden birisi olup, bireylerin örgütsel amaçlar doğrultusunda ve belirli bir dönem içerisinde ürettikleri sonuçların analiz edilmesi ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi vb.) kullanılmasıdır (Akdemir, 2009). Ulaşılmaması güç fakat mümkün amaçlar ve standartlaştırılmış performans değerleme sürecine çalışanların verimliliğini önemli ölçüde arttırmakta (Cho, 2004) ve performans değerlemelerinin çalışan verimliliği ile satışlar üzerinde ki etkisi kanıtlanmıştır (Huselid, 1995).

Performans değerleme ile örgütün etkinliği ve verimliliği artar, hizmet ve üretimin kalitesi gelişir. Ayrıca çalışanların gelişme potansiyelleri daha uygun belirlenir, çalışanlarla iletişim ve ilişkiler daha olumlu bir hale gelir böylece çalışanların ve birimlerin performansı gelişerek çalışanların güçlü ve zayıf yönleri daha kolay belirlenir. Bu doğrultuda çalışanların örgütteki rol ve sorumlulukları daha iyi anlaşılır, performansına ilişkin elde ettiği olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve özgüven gelişir (Canman, 1993; Argon ve diğerleri, 2004; Uyargil, 2009; Barutçugil, 2004). Bu süreçteki etkililik ile bireyin iş performansını ilişkilendirerek, performans değerlemede uygulanan yöntemlerin

ve adil değerlendirmenin çalışanların iş performansını artırdığı sonucuna varmıştır (Poon, 2004).

İşi değil işi yapanı ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlemesi genel bir tanı içinde, personelin içindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, personelin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Yurdatapan, 2011). İKY ilgili kararlarda hata yapılmasını önlemek, iş tasarımında ki yanlışlıkları tespit etmek, insan kaynakları bölümüne yardımcı olmak, İKY için doğru ve güvenilir bilgiyi sağlamak, örgütün performansıyla ilgili geribildirimlerde bulunmak sayabileceğimiz performans değerleme amaçlarından bazılarıdır (zgen ve diğerleri, 2005).

Örgütsel açıdan beklenen amaç, verimlilik ve performansın en st düzeye yükseltilmesidir (Kızıloğlu, 2012). İKY'nin verimliliği arttırmak ve iş yaşamının kalitesini yükseltmek gibi iki temel amacı vardır (Bayraktaroğlu, 2008). Performans değerlemede uygulanan politikaların ve politik unsurların işten fiziki ve psikolojik olarak ayrılmaya yol açtığını ve işten ayrılma niyetini artırdığını göstermektedir (Cropanzano ve diğerleri, 1997; Kacmar ve diğerleri, 1999; Tüzün, 2013).

1.4.4. Ücretlendirme, dllendirme ve rgt Performansına Etkileri

Ücretler belirlenirken çalışanların başarı düzeyleriyle ilişkili olması, eşit işe eşit ücret verme, piyasa koşulları değerlemesi, ücret sisteminin işletmenin çalışma konusuna ve iş yapısına uygunluğu sağlaması göz önünde bulundurulmalıdır (ztrk, 2009). cret ve maaş ödeme planının oluşturulması insan kaynakları yöneticisinin görevi olsa da diğer yöneticilerinde çalışanların verimini gözlemek ve performans değerlemesinde belirtmek, uygun buldukları ücret düzenlemelerini önermek ya da önerilenler içinden uygun olanı seçmek gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Akdeniz, 2010).

Yöneticiler, örgütte bulunan çalışanların davranışlarının, performansının ve etkinliğinin artmasında ödül sistemini önemli ve gelecekteki performans artışları açısından da ciddi bir motivasyon aracı olarak görmektedirler (Ghebreorgis ve Karsten, 2007). Ödüllendirme uygulamalarının işgücü devir hızını azalttığı, işgücü verimliliğini ve satışları arttırdığı ispatlanmıştır (Cho, 2004).

Birinci bölümde ifade edilen İKY yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkideki nedensellik ve kuramsal açıklamalar ışığında bu çalışmanın ilk araştırma sorusu şöyledir;

Araştırma Sorusu (1) İşletmelerin gerçekleştirdikleri İKY uygulamalarının örgütsel performans göstergeleri (işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans) üzerindeki etkileri nasıl farklılaşmaktadır?



BÖLÜM 2

BİLGİ SİSTEMLERİ, İKY ve ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Birinci bölümde belirtildiği üzere İKY uygulamalarının örgüt performansı ve performans göstergeleri üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. İKY uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki iyileştirici etkisiyle birlikte İKY uygulamalarında bilgi sistem (BS) kullanımının örgüt verimliliğiyle ilişkisi önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda İKY uygulamalarının örgütsel performans üzerinde etkisinde örgütlerde kullanılan İKBS'nin nasıl farklılık yarattığına dair araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

İKY'nin gelişimi ile örgütlerde İKY süreçlerinde BS'leri ile, çalışanların seçilmesi ve yerleştirilmeleri, iş tanımlamalarının oluşturulması, performanslarının değerlendirilmesi, ücretlendirme, çalışan yetiştirme ve geliştirme, sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda yönetsel destek sağlama amacı ortaya çıkmıştır. İşletmelerde uygulanan BS'lerinin İKY işlevlerine içerik ve yönetim olarak ne derecede destek sağladığı ve içeriğinin nasıl oluştuğu oldukça önemli bir konu olarak dikkat çekmeye başlamıştır. Bu bağlamda BT ve BS gelişim süreçlerine odaklanmak önemli olacaktır.

2.1. Bilgi Sistemleri

Sistem; “ortak amaç ya da amaçlara ulaşmak için bir arada çalışan birbiriyle ilişkili unsurların bir bütünü ya da süreç” olarak tanımlanmaktadır (Richard ve diğerleri, 1967). Tanım olarak BS, hangi verilerin toplanacağı ve nasıl yapılacağını belirleyen kurallar dizisidir (Henry, 1989). 1980'li yıllardan itibaren BS'leri örgütlerin çekirdek yapılarına girmeye ve yeni teknolojileri değer zincirlerine yerleştirmeyi başaran örgütler ciddi bir rekabet avantajı kazanmıştır (Porter, 1985). BS, enformasyonun ihtiyaçlarını gidermek üzere bilgilerin düzenlenmesi, işlenmesi, depolanması ve istenildiği zaman iletilmesi için organize edilmiş kurallar bütününe denir (Harrod's, 2000).

Teknoloji hem üretim teknikleri hem de bilgi teknolojilerinin tümünü kapsar (Aksoy, 2005). Bilgi Teknolojileri (BT) en genel anlatımıyla örgütlerde bilgi akışına katkı sağlayan teknolojilerdir (Huber, 1984). Bilginin toplanmasında, işlenmesinden, depolanmasından, ağlar aracılığıyla bir yerden bir yere iletilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında yararlanılan ve iletişim ve bilgisayar teknolojilerini de kapsayan

bütün teknolojilere “bilgi teknolojisi” olarak adlandırılabilir (Tonta,1999). BT ile kuruluşlara bilgi sağlamak için kullanılan ve hızla gelişmekte olan araçların, uygulama ve hizmetlerin bütünü kastedilmektedir (Webster, 1996). İş başarısında; iş gücü ve bilgi iki önemli performans göstergesidir (Martinsons, 1994; Teo ve diğerleri, 2007).

BT aynı zamanda bir örgütün taşıdığı misyonu gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi yönetecek kaynaklarla da ilgili bir kavramdır (Griffin, 1996). Yönetim faaliyetinde, karar alma ve örgüt yapısında ki işleyişi kontrol etmede yardımcı olacak bilginin toplanması, işlenmesi ve iletilmesi sağlayacak vasıtalarlardır (Lewis ve diğerleri, 1995). BT’leri, ana sistemlerden mikro bilgisayarlara kadar bilgisayar temelli tüm bilişim sistem olup (Powell ve Micallef, 1997) bilgisayar aracılığı ile bilginin elde edilip, işlenip, saklanıp gerek olan yerlere dağılmasıdır. BT bireysel teknoloji disiplinlerine ait tüm yazılım ve donanımları kapsayan, farklı disiplinleri bir arada toplayan, birbirinden farklı veri işlemleri, iletişim teknolojileri, ofis otomasyonları, üretim otomasyonlarını belli bir noktada toplayan bilginin toplanması işlenmesi, iletilmesi, depolanması ve kullanımına sunumlarını gerçekleştiren bilgi kaynaklı teknolojileri ifade eden genel bir kavramdır (Robson, 1990). BT işletmelerin bütün birimlerinde kullanılmaktadır (Sarıhan, 1998) ve örgütlerde stratejik başarı için hayati öneme sahiptir (Dempey ve diğerleri, 1997). BT, örgütlerde karar alan yöneticilere gerekli bilgiyi sağlamak suretiyle örgüt süreçlerinin işleyişini sağlayan teknoloji uygulamalarıdır (Beşkese ve Tanyaş, 2008). BT öncelikle, iş dünyasına internet, e-posta, video konferans, intranet gibi araçlarla iletişimi kolaylaştırma ve çabuklaştırma avantajı sağlamaktadır (Aksoy, 2005).

BT’lerinin örgütsel süreçlerde ki değişim üzerinde; başlatıcı, kolaylaştırıcı ve imkan sağlayıcı etkileri vardır (Chan, 2000). Örgütsel karar alma boyutunda, BT yönetim BS aracılığıyla, gereken verileri toplama, depolama ve dış tehditlere karşılık vermem gibi çeşitli fırsatları zamanında yakalama imkanı sağlamıştır (Alkadi ve Totara, 2003). BT ile insanların birbirlerine olan bağımlılığı (DeMarie ve Hitt, 2000) ve BT’lerinin örgütsel yaşamdaki tamamlayıcı etkisi (Autor ve diğerleri, 2003) BT’lerine İKY açısından bu konuya odaklanılması ihtiyacını doğurmuştur. Örgütsel karar alma açısından, BT, yönetim BS’leri aracılığıyla gerekli olan verilerin toplanıp, depolanıp ve yöneticiler için anlamlı hale getirilmelerinin yanı sıra dışsal tehditlere de karşılık verebilme ve fırsatları zamanında yakalamaya imkan sağlar (Alkadi ve diğerleri, 2003). BT, iş ve örgüt yaşamının kapsamını değiştirmiş, coğrafi ve zamansal sınırlar yeni anlamlar kazanmıştır (Bedük, 2002). BT kavramı ile sadece bilgilerin değil, ses ve görüntülerin de işlendiği bilinmektedir

(Güvenen, 1998). Çalışanların ve işlerinin ağ şeklinde bir örgütlenmesi durumunda bilgi teknolojileri kullanımının 10 kat daha fazla verimlilik artışına yol açacağı tahmin edilmektedir (Tekin ve diğerleri, 2000). Hızlı bir şekilde sektörler arasında yaygınlaşan, ürün ve üretim süreci yeniliklerini içeren, örgütte maliyetlerin azalma ve verimliliğin artmasına yol açan, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğünü sağlayan yeni bir teknoloji sistemi olarak ortaya çıkmaktadır (Tokol, 2000). BT'leri ile insanın birbirine olan karşılıklı bağımlılığı ve bu bakımdan bilgi teknolojilerinin firmaların örgütsel yaşamındaki tamamlayıcı işlevi BT ile İKY çerçevesinden de bakma gereği doğurmaktadır (Aksoy, 2005).

BS, bir örgütte karar verme ve kontrolü destekleyen bilgileri; işleyen, saklayan ve dağıtan, birbirleri ile ilişkili bileşenlerden oluşan (Laudon ve laudon, 2012) bilgi ve veriyi işlem sürecinden geçirerek, anlamlı çıktılara dönüştüren sistemlerdir (Aktan ve Vural 2005). Bu sistemlerinin amacı, güvenilir bilgiyi gereken yer ve zamanda teslim edebilmesidir (Parlakkaya ve Tekin 2002).

Örgütlerin iyi tasarlanmış bir BS'ne sahip olması, maliyet, zaman, verimlilik ve etkinliğine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır (O'Brein ve Marakas, 2007). BS'leri, verinin saklanması, yönetilmesi, işlenerek kullanılabilir faydalı bilgiye dönüştürülmesi ve örgüt içinde ilgili kişi ve birimlere zamanında ve doğru bir şekilde iletilmesi amacıyla bir araya getirilen bilgisayar donanımı, yazılım ve diğer bileşenlerinden oluşan bir bütün olarak tanımlanabilir (Durucasu ve diğerleri, 2012). Bilgisayar ve BS'leri örgütler için bir rekabet üstünlüğünü sağlayan kaynaklardır (Düşükcan ve Kaya, 2003). Uluslararası pazarlarda çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer paydaşların rekabetçi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için BS'lerinin işlevi önemlidir (Şahin, 2009). BS, örgüt birimlerinin faaliyet alanlarında ihtiyaç duyduğu bilgilerin sağlanması, yorumlanması, depolanması ve istenildiğinde kullanmak için iletilmesini sağlayan sistemlerdir (Anameriç, 2005). İşveren ve çalışanların, örgüt içinde kullanımda veya yeni ürünler oluşturmada yardımcı olan sistemlerdir (Şahin, 2010). Örgütlerde kullanılan BS donanım, yazılım, veri tabanı, iletişim ağı, süreçler ve insandan oluşan altı temel unsuru barındırmaktadır (Sağlam ve Karagül, 2013). Örgütlerde, BS personeli, sistemin tasarımından uygulama alanına kadar yapılması gereken işleri yapmakla görevli kişidir (Öğüt, 2003). Ayrıca, örgütlerin temel fonksiyonlarından olan muhasebe, finans, süreç yönetimi, pazarlama ve İKY kadar örgütlerin başarısında önemli rol oynar (O'Brien ve Marakas, 2010). Örgütler; kaliteyi

artırmak, maliyeti düşürmek ve örgüt faaliyetlerinde işlem sürelerini kısaltmak için BS'nden faydalanılmaktadır (Öğüt, 2003).

Örgütlerde sorumluluk düzeylerine göre BS; işlem (faaliyet) düzeyli sistemler, bilgi düzeyli sistemler, yönetim düzeyli sistemler, stratejik düzeyli sistemler olmak üzere dört temel türde hizmet sunmaktadır (Şahin, 2009). Örgütler BS'leri ile daha az hata, daha iyi hizmet ve daha yüksek ürün kalitesini elde eder. Ayrıca BS'leri, örgütte ki her yöneticiye kendi sorumluluk alanında karar alma, planlama ve kontrol faaliyetlerinin yürütülebilmesi için ihtiyaç duyulan bilgileri sağlar (Stone, 2006). Bilgi çağında, bilgi üreticisi ve kullanıcısı, İKY sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, örgütlerde insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve bilgi paylaşımını sağlamak amacıyla dağıtmak için kullanılan sistemlerdir (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2004). En yaygın anlamıyla BS, bilginin çeşitli ihtiyaçları gidermek üzere düzenlenmesi, işlenmesi, depolanması ve istenildiği zaman iletilmesi için organize edilmiş bir kurallar bütünüdür (Harrod's, 2000).

Bilgisayar dayalı BS türlerini; veri işleme sistemleri, ofis otomasyon sistemleri, yapay zekâ ve uzman sistemleri, karar destek sistemleri, yönetim bilgi sistemleri ve üst yönetim destek sistemleri olarak 6 başlık altında sınıflandırabiliriz (Çınar, 1996).



Şekil 1. Bilgi Sistemi Türleri, (Çınar, 1996)

Kaynak: Çınar, İ. 1996. *Eğitim Yönetiminde Bilgi Sistemleri*, Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Veri işleme sistemleri ile görevler, kaynaklar ve amaçlar önceden tanımlanmış kriterlere göre, bir yönetici tarafından verilebilir. Bir sistemde çok fazla veri ucuz ve doğru bir şekilde girilebilir (Güler, 2008). Ofis otomasyon sistemlerinde ise kelime işlemci, yazılı belgeleri oluşturan, görüntüleyen, biçimleyen ve yazıcıya gönderen yazılımlar, elektronik posta ve sesli posta, telefonla haberleşmeye alternatif olarak geliştirilmiş uygulamalar, faks ve bilgisayarlar kullanılarak uzun mesafeli belge kopyalamaları yapma uygulamaları, elektronik takvimler, firmadaki çalışanların zamanlarını ayarlamalarını kolaylaştıran uygulamalar, son yıllarda kullanımı yaygınlaşan görüntülü ve görüntüsüz telekonferans sistemleri uygulamaları ve aynı fiziksel mekanda bir araya gelmeden de toplantılar yapabilme imkanı veren sistemler ofis otomasyon sistemleridir (Güler, 2008). Yapay zekâ ve uzman sistemleri, çözümü uzmanlık gerektiren, problemlerin çözümünde if-then kurallarını uygulayan, kullanıcının doğal dili ile verdiği talimatları kabul eden ve anlam çıkaran yazılımlar, konuşmayı algılayan ve söylenenleri yerine getiren, nesneleri tanımlayabilen, insanın fiziksel hareketlerini taklit eden yapılar bu sistemin içeriğini oluşturur (Güler, 2008). Karar destek sistemleri (Decision Support Systems-DSS), örgüt yönetimi alanında ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak uygulanan, bilgisayar destekli bilgi sistemleridir (Gordon ve diğerleri, 1974). Daha önceden sisteme tanımlanmış olan kurallara bağlı kalınarak; sorgulama modelleri, karar modelleri, formüller kullanılır ve örgütün strateji, program ve planlarına uygun bir şekilde bilgi iletişim kanalları ile bu bilgiye gereksinim duyan yöneticilere iletilir (Aktan ve Vural, 2005). Karar destek sistemleri ile kullanıcılara, kararların sonuçlarını irdeleyebilen özel tasarlanmış modeller sağlar (Güler, 2007). Yönetim bilgi sistemleri, üst düzey yönetime bilgi sağlamak değil, gereksiz bilgilerin üst düzey yönetimin masasına gitmesinin önüne geçer (Çınar, 1996). Yöneticiye karar almada yapı teşkil edecek çok fazla miktarda veriyi içeren bir sistem olarak tanımlanabilir (Güler, 2008). Üst yönetim destek sistemleri, yeni vergi yasaları veya rakip firmalar gibi dış olaylar hakkındaki verileri birleştirmeyi ve bunları yönetim bilgi sistemi ve karar destek sisteminden elde edilmiş olan özet bilgilerle birlikte faydalı hale getirerek üst düzey yöneticilere sunmayı amaçlar (Güler, 2008). BS'leri başarısı bazı durumlara bağlıdır. Bunlar; başarıyı kullanıcılara ya da yönetimin desteğine, kullanıcıyı tatmin etmesi doğru zamanda ve doğru kullanıcı tarafından kullanılması ve kullanıcının beklentilerini karşılayacak seviyede hizmet vermesine, BS'lerinin gelişiminde yarar

sağlayan unsurlar en çok sistemin optimum seviyede anlaşılması ve etkin iletişim ortamının sağlanmasına bağlıdır (Palmer ve diğerleri, 1991).

Örgütler değişen çevre koşullarına cevap verebilmek ve rekabet avantajı kazanabilmek için BS'lerinden yararlanmışlardır. Bu nedenle günümüzde İKY doğal olarak bilgisayar desteğini gerektirmekte ve bilgisayar yardımı ile uygulamalarını gerçekleştirmektedir. İKY'i için kullanılabilecek elektronik İKY uygulamalarının örgütler için performans artırıcı etkisi de vardır.

2.2. E(Elektronik)-İKY ve Uygulamaları

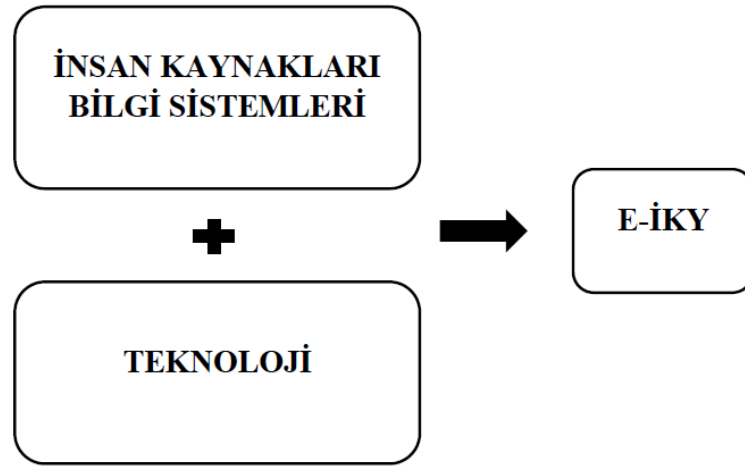
Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY) 1990'ların sonlarına doğru elektronik ticaretin yaygınlaşmasıyla kullanılmaya başlanmıştır ve (Ruël ve diğerleri, 2004) 1995 sonrası sıklıkla görülmeye başlanmıştır (Strohmeier, 2007).

İKY stratejileri, politikaları ve uygulamaları E-İKY ve web teknolojileri ile bilinçli bir şekilde desteklenmektedir (Ruël ve diğerleri, 2004). E-İKY uygulamaları hem internet hem de geleneksel İKY birimi ile birlikte yürütülmesi gibi daha az gelişmiş teknolojik uygulamaları da içine almaktadır (Lepak ve Snell, 1998). E-İKY, İKY işlevlerini yerine getirebilmek için bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanılması şeklinde tanımlanabilir (Strohmeier, 2007). Son dönemde insan kaynakları anlayış ve uygulamaları da bu popüler gelişimden payını almış ve İKY geniş yelpazesi içerisinde E-İKY tanımlanmıştır. E-İKY “insan kaynakları stratejilerini, politikalarını ve uygulamalarını tamamen web-tabanlı kanallar üzerinden ya da doğrudan bu kanallardan destek alarak gerçekleştirme biçimidir” şeklinde ifade edilebilir (Erdal, 2005; Ruël ve diğerleri, 2004). E-İKY sistemleri hem örgütler hem de bireyler için işlevseldir (Stone ve Stone, 1990; Stone ve diğerleri, 2004; Stone ve diğerleri, 2003) ve E-İKY neredeyse her yerden ve her zaman kullanılabilir (Stone ve diğerleri, 2006).

Bir başka ifade ile E-İKY, insan kaynakları biriminin fonksiyonlarını yerine getirebilmek için; bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanabilmek şeklinde tanımlanmaktadır (İraz ve Yıldırım, 2005). E-İKY sisteminin hızlı ve kolay olması ile çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri ve performanslarını arttırmalarına destek olması örgütler tarafından bu sistemin tercihi ve yaygın olarak kullanımına sebep olmaktadır (Öge, 2004). Yönetim planlarını

desteklemek ve tasarlamak gibi geleneksel İKY faaliyetlerinin yanında, e-İKY, web tabanlı İK ve İK portalları kullanılabilir (DeSanctis, 1986). Örgüt amaçları doğrultusunda planlanan İKY işlemleri ve E-İKY yatırımları (Marler, 2009), İKY fonksiyonlarının dönüşümü ile bilgileri daha iyi dağıtan gelişmiş iş ortağı olmuştur (Lepak ve Snell, 1998). Örgütlerin hangi E-İKY türünü uyguladıkları çalışanların kişisel bilgisayara sahip olma ya da ulaşabilme düzeyi, örgüt çalışanlarının bilgisayar ve internet okur-yazarlık düzeyleri, örgüte özel uygulama ve tasarım yapabilecek BT'si uzmanları ya da İKY uzmanlarının varlığı gibi faktörlere bağlı olduğu söylenebilir (Lengnick-Hall ve Moritz, 2003). İKY profesyonelleri, BT'leri aracılığıyla doğru, hızlı ve eksiksiz şekilde bilginin kullanımını sağladıklarında; İK bölümü stratejik planlama yönteminde daha başarılı olacaktır (Kavanagh ve diğerleri, 1990).

Öte yandan sistemin başarısı kullanıcıların kabullenme derecesine bağlıdır (Eddy ve Stone, 1999). Kişisel tutumlar negatifse, sisteme yönelik bireysel davranışlar da negatiftir (Ajzen ve Fishbein, 1980).



Şekil 2. E-İKY Bileşenleri (Özden, 2004)

E-İKY bütünsel bir yapı olarak işletmelerde kuralabildiği gibi İKY işlevlerinin bazı alanlarında kullanımının daha fazla olduğu görülmektedir. İşletme ihtiyaçları doğrultusunda bazı İKY işlevlerine daha fazla odaklanabilmektedir.

2.2.1. E-İşe Alım

E-işe alma, örgüt tarafından açık pozisyonların etkin ve etkili biçimde doldurulabilmesi için, işe alma uygulama ve faaliyetlerinin çeşitli elektronik araçlar kullanılarak gerçekleştirilmesidir (Olivia, 2005). İnternet, olası çalışanların çekilmesinde ucuz, uygun ve inovatif bir yol olarak işe alım yapan kişilere avantaj sağlamaktadır (Öksüz, 2011).

E-işe alma ile oluşturulan BS ağları aracılığıyla internet siteleri ya da sosyal medya kullanılarak, ihtiyaç duyulan iş alanları için daha çok adaya ulaşabilmektedir. Böylece geleneksel yöntemlere oranla; örgüt maliyetleri azalmakta, daha geniş kitlelere ulaşabilme, örgütün imajına katkı sağlamakta ve daha nitelikli insan gücüne ulaşabilme imkânı vermektedir. Oluşturulan bu geniş aday havuzu içerisinde seçim işlemleri daha hızlı ve etkin olarak yapılabilmektedir (Saldamlı, 2008; Doğan, 2011).

İşe aday daveti ile başlayan ve çeşitli aşamaların ardından örgüte alınan elemanın işe adaptasyonu ile sona eren insan kaynağı seçim sürecinin sezgisel kriterlerle birlikte nesnel kriterlere de dayandırılması beklenmektedir (Kocamaz ve Soyuer, 2005). Örgütler, üye oldukları sitelerde istedikleri zaman ilan yayınlatabilme şansına sahip olmakta ve ilanlarına gelen yanıtları belli kriterlere göre kısa sürede eleyip çalışanları değerlendirebilmektedirler (Erdem ve Kabakçı, 2004). Örgütün öncelikle işe alma stratejisini net bir biçimde karar vermesi ve bu strateji doğrultusunda interneti işe alma sistemine nasıl entegre edeceğine karar vermesi gerekmekte ve eğer internetten işe alma hizmeti veren bir siteyle işbirliği yapılmasına karar verildiyse, işletmenin her geçen gün sayıları artan siteler arasından seçim yapması gerekiyor (Göçgün, 2001). Örgütler, üye oldukları sitelerde istedikleri zaman ilan yayınlarken; ilanlara gelen yanıtları belli kriterlere göre kısa sürede eleyip değerlendirebilmektedirler (Erdem ve Kabakçı, 2004).

İşe alım siteleri adayların ilgisini daha çok çekmekte ve çoğu örgüt bu sitelerin aday havuzundan faydalanmayı tercih etmektedir (Göçgün, 2001). Önemli olan bu yeni mekanizmanın geçerliliği, uygunluğu ve uyarlanabilirliğini sağlamaktır (Erdem ve Kabakçı, 2004). İşe alma fonksiyonu için katlanılan maliyetlerin düşeceği içeriden işe alma yolu ile edinilen işgücünün örgüte uzun dönemli maliyetinin daha düşük olacağı belirtilmiştir (Güloğlu, 2005). İnternet'in sağladığı birçok faydanın yanı sıra elektronik işe alım, farklı sektörlerde çalışan insan kaynakları uzmanlarının gözünde popüler hale gelmiş ve elektronik işe alım yöntemlerinin kullanımı yaygınlaşmıştır (Pearce ve Tuten, 2001).

Özellikle giriş seviyesinde ki işler için yoğun olarak kullanılıyor olsa da her türdeki işe bu yolla ilan verilip aday bulunabilir (Heery ve Noon, 2001). Ayrıca çok tanınmayan ve nispeten diğer örgütlere oranla daha küçük olan örgütler, işe başvuracak adayların kendi kurumsal web sayfalarını ziyaret etmemeleri nedeniyle, işe alım sitelerini kullanarak daha iyi sonuçlar elde edebilmektedir (Noe ve diğerleri, 2004). İş teklifinde bulunmak üzere elektronik olarak yollanan davet mektupları otomatik olarak üreten ve adayların cevaplarını takip eden araçların bulunduğu paketler, elektronik işe alımda kullanılmaktadır (Foster, 2003). Elektronik işe alım kaynaklarını 6 şekilde kategorize etmek mümkündür (Lee, 2007a; Lee, 2005a; Lee, 2007b). Bunlar; Genel amaçlı iş ilan siteleri, Niş iş ilanları, Elektronik işe alım uygulama ve hizmet sağlayıcıları (ASP), İşe alım karma (Çevrimiçi ve Çevrimdışı) Hizmet sağlayıcıları, E-işe alım birlikleri ve örgüt kariyer web siteleridir. Birçok faydasının yanında çok önemli bir olumsuz yanı, bilgileri ele geçirmek için bilgisayar korsanlığının (hacklemenin) yapılması ve bunun da en azından etik, bazı durumlarda da yasal olmamasıdır (Haris ve Lasson, 2003).

Elektronik teknoloji sadece, örgüte adayların temin edilmesinde faydalı olmamakta, aynı zamanda temin edilen bu adayların, işe seçim faaliyetlerinde de kullanılabilmektedir (Hogler ve diğerleri, 1998). Maliyetleri ve yönetim için gerekli olan süreleri azaltma, daha verimli ve kağıtsız bir işe alım yönetimi sağlama, örgütün imajını geliştirme, daha fazla aday sağlayabildiği için, aday havuzlarının daha geniş olabilmesi ve işe başvuracak adaylar için de daha kolay bir süreç sağlama gibi faydaları vardır (Marchington ve Wilkinson, 2005; Alex, 2004; Harris ve diğerleri, 2003; Arthur, 2001).

Faydaları olduğu gibi gerekli olan teknik sistemin kurulumunun pahalı olması, başvuruda bulunan adaylardan çoğunun erkek ya da kadın olması veya belli bir bölgeden olması seçim faaliyetinde fırsat eşitliği sorunu, bilgisayar tarafından otomatik oluşturulan ve gerçekte var olmayan adaylar ve bu adayların özgeçmişleriyle ilgilenerek gereksiz yere zaman kaybetme ve sadece internet sitelerindeki başvuru formlarını dolduranlar arasından işe alım yapılıyorsa, bu yolla iş aramayan ama örgüt için daha değerli olabilecek pasif adayların örgüte katılımları engellenmiş olabileceği gibi bazı dezavantajları vardır (Arthur, 1998; Marchington ve Wilkinson, 2005; Harris ve diğerleri, 2003; Pearce ve Tuten, 2001). İnsan kaynakları temini ve seçimi için E-İK'na başvurulması örgüte; insan kaynaklarının seçim ve yerleştirme sürecinde oto-kontrol mekanizmasına imkan vererek, örgüt içi terfilerin örgütsel politikalarla tutarlı ve çalışanlara eşit iş fırsatları yaratarak gerçekleşmesini sağlayacaktır (Ceriello ve Freeman, 1992).

2.2.2. E-Hizmet İçi Eğitim

Eğitim, bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel olarak gelişimini içermektedir. Öğretim ile bireyin belli bir mesleğe hazırlanması ve yöneltilmesi ifade edilmektedir. Yetiştirme, bir meslek veya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirme, geliştirme ise böylesine yetiştirilmiş bir meslek veya hizmette çalışmakta olan elemanların eğitilmesi veya bilgi ve beceri düzeylerinin yükseltilmesidir (Bingöl, 2006).

Uzaktan eğitim yöntemi sayesinde, E-İKY fonksiyonu haline gelen e-eğitim, özellikle coğrafi olarak dağınık özellik taşıyan örgütler tarafından çalışanlara yeni ürünler, politikalar, beceri eğitimleri ve uzmanlık konuları hakkında bilgi aktarmada önemli rol oynamaktadır (Raymond, 1999). E-eğitim yöntemi çalışanın herhangi bir gün ve saatte eğitimi alabilmesi ve kişiye özel öğrenme ihtiyaçlarına göre özel hazırlanmasında olduğu kadar (Mumford, 2003) bölgesel dezavantajı bulunan ya da hareketli çalışan işgörenlerin eğitimi konusunda etkili çözümler sunar (Hirschman, 2001). Etkili eğitim ve ücretlendirme uygulamaları örgütten alınan destek olarak değerlendiren çalışanlar, örgüte karşı zorunluluk hissetmekte, dolayısıyla iş performansında ki artışı bir yükümlülük olarak görmektedir (Lam ve diğerleri, 2009).

Hizmet içi eğitimin temel amaçlarından olan öğrenme süreçlerinde de örgütler elektronik kaynaklara başvurabilmektedirler. Günümüzde; “e-learning”, “Elearning” ya da “e-learning” gibi kabul gören ve Türkçe’ye de “elektronik öğrenme (e-öğrenme)” olarak geçmiştir (Yanık, 2004). Elektronik öğrenme; herhangi birine, herhangi bir yerde ve herhangi bir zamanda; iyi tasarlanmış, öğrenci merkezli, interaktif ve kolaylaştırılmış bir öğrenme ortamı sunmak için açık ve esnek olan diğer biçimlerde geliştirilmiş öğrenme materyalleri ile birlikte çeşitli dijital teknolojik kaynakların ve özelliklerin kullanıldığı yenilikçi bir yaklaşım olarak da tanımlanabilir (Khan, 2005). Aynı zamanda e-öğrenme; uzaktan öğrenme anlayışı ve kişinin/sistemin kendi kendine öğrenme yöntemidir.

E-öğrenme için; eğitimin ya da bilgilerin her an güncellenebilmesini, depolanabilmesini/erişilebilmesini, dağıtılablmesini ve paylaşılabilmesini sağlayan bir ağa (network) bağlı olunması gerekmektedir. Bu özellik, elektronik öğrenme için gittikçe mutlak bir gereklilik olmaktadır. CD-ROM ya da DVD-ROM’lar bilgilerin ve eğitimin her an güncelleştirilmesine ve dağıtılmasına olanak vermemektedir. Bu nedenle CD-ROM ya da DVD-ROM’larla yapılan öğrenme, teknoloji tabanlı bir öğrenme sistemi olmasına rağmen, elektronik öğrenme olarak sınıflandırılmamalıdır (Rosenberg, 2001).

E-öğrenme ile örgütlerde; tüm çalışanların sürekli olarak eğitim almalarını, gerekli olduğu zamanlarda eğitim içeriklerini güncelleyebilmeyi, çalışılan alandan ya da evlerinden eğitim alabilmelerini, örgüt içerisinde ki farklı çalışan özelliklerine cevap verebilmek için e-öğrenme programlarını kişiye özel geliştirebilmeyi, eğitim dağılımında tutarlılığı, e-öğrenme uygulamaları için dış uzmanlardan yararlanıldığında, dünya çapında tecrübeye sahip kişilerin ve kuruluşların çalışanlara eğitim vermesi sağlanır (Nisar, 2002; Derouin ve diğerleri, 2005; Aswathappa, 2005; Rossett, 2002).

Örgütlerde, e-öğrenme yöntemini kullanmanın getirdiği dezavantajlar ise şöyle sıralanabilir (Ellis ve diğerleri, 1999; Nisar, 2002; McPherson, 2009; Moon ve diğerleri, 2005; Maier ve diğerleri, 2005; Aswathappa, 2005): mevcut yazılımlar haricinde ekstra yazılımlar gerekebilir, uygulamanın başlangıcında ki ilk maliyetler (bilgisayar ve multimedya paket alımları) yüksek olabilir, en uygun ve işlevsel web sitesinin belirlenmesi oldukça zordur, çalışanlar tarafından soğuk karşılanabilir, bazı çalışan eğitim için örgütün dışına çıkmaktan ve sosyalleşmekten hoşlanabilirler ya da çalışanların bazıları elektronik öğrenmeye hazır olmayabilir ve bu da onlarda endişeye yol açabilir.

2.2.3. E-Performans Değerleme ve Yönetimi

Performans değerlendirme ile örgütler, örgüt performansı geliştirme (Murphy ve Cleveland, 1995) çalışanların gelişimini amaçlanmaktadır (Youndt ve diğerleri, 1996). Performans değerlemenin en temel bileşeni çalışanların görevlerinde gösterdikleri performans olup (Whiting ve diğerleri, 2008) performans değerlemenin bir sonuç değil, daha çok performansı etkileyen bir araç olduğu vurgulanmaktadır (Bingöl, 2010). Performans Yönetim Sistemi, genel olarak performans standartlarının belirlenmesi, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, çalışanların performans standartlarına ulaşma derecesi hakkında geri bildiri sağlama, standartlar ile performans dereceleri uyuşmuyorsa düzeltici önlemlerin alınması aşamalarından oluşmaktadır (Uyargil, 2008).

Performans yönetim sürecini kolaylaştırmak için birçok örgüt günümüzde elektronik sistemleri tercih etmektedirler ve böylece yöneticiler ve çalışanlar çevrimiçi formlarla insan kaynakları birimine performans değerlendirme verisi sunabilmektedir (Panayotopoulou ve diğerleri, 2007). Performans değerlemelerde teknolojiyi kullanmanın asıl amacı, çalışanların bireysel performanslarını ve dolayısıyla örgütsel performansı, çalışanların işin yapılması için gerekli olan bilgileri, teknik ve yöntemleri ve destek

sistemlerini sunarak geliştirmektedir (Benson ve diğerkleri, 2002). Elektronik performans yönetimi (E-PYS); bireyin veya grubun performans verilerinin toplanması, depolanması, analiz edilmesi ve raporlanması için işitsel, görsel, bilgisayar sistemleri gibi elektronik araçların kullanılması şeklinde ifade edilebilir (Phillips ve diğerkleri, 2008).

E-PYS'nin, geleneksel sistemlere oranla çalışanlara daha çok geribildirim sağladığı ve çalışanların performansları üzerindeki kontrol gücünü arttırdıkları için örgüt tatmin düzeylerini de arttırdığı belirtilmektedir (Cardy ve Miller, 2005).

Çalışanların performansları düzenli aralıklarla yöneticileri, bazı zamanlarda da meslektaşları, müşterileri ve astları tarafından değerlendirilir ve çalışanlar performans değerlendirme sonuçlarını çevrim içi olarak istedikleri zaman kolaylıkla görebilirler (Ngai ve diğerkleri, 2008) ve insan kaynakları bölümleri değerlendirme formlarını çevrimiçi olarak yöneticilere ve çalışanlara sunma imkanına sahiptirler (Ensher ve diğerkleri, 2002). Yöneticilerin yılda bir kez yapabildiği performans değerlemesini, E-PYS ile daha sık yapabilme imkanı sağlanır (Cardy ve Miller, 2003). İsteyen kişiler istedikleri zaman ve yerde çevrimiçi olarak değerlendirme sonuçlarına erişebilirler ve performans verilerinin bulunduğu veritabanı sürekli olarak güncellenebilir (Andersen ve Fagerhaug, 2002).

E-PYS'nin sağladığı birçok yarar gibi yöneticiler ve astları arasında ki psikolojik uzaklıkları artırabilme ve astların algıladıkları sosyal destek seviyesini de azaltabilme gibi dezavantajları da vardır. Elektronik sistemlerin kullanılmasını mahremiyetlerine karşı yapılan bir hareket olarak algılayan çalışanlar, bu sistemleri sabote etmeye çalışabilirler ve E-PYS, çalışanların diğer kişilere karşı davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterip göstermedikleri hakkında veri üretmeyebilirler. Dolayısıyla E-PYS, değerlendirme için önemli olan kriterlerden sadece bazılarına odaklanabilir (Stone-Romero, 2005; Stanton ve Coovert, 2004). E-PYS'nin artan kullanımına rağmen az sayıda ki araştırmacılar sistemin verimliliğe ve E-PYS kabulüne (Ambrose ve diğerkleri, 1998; Cardy ve Miller, 2005; Stone ve diğerkleri, 2003) odaklanmıştır.

2.2.4. E-Ücretlendirme

Ücretlendirme; kârdan pay alma, taban ödeme, değişken ödeme, bireysel teşvikler, mülkiyet ve yan haklar gibi çok yönlü boyutları olan en maliyetli insan kaynakları uygulamasıdır (Heneman ve diğerkleri, 2001). Performans yönetimi ve etkili ücretlendirme

sistemlerinin çalışanların iş performanslarına olumlu katkı sağladığı sonucuna varmıştır (Singh, 2004).

E- Ücretlendirme, örgüt boyutunda uygulanan ödeme sistemlerinin ve yan faydaların geliştirilmesiyle ücretlendirme sisteminin etkinliğini arttırmak amacıyla kullanılan (Dulebohn ve Marler, 2005) aynı zamanda çalışanlara sağlanan yan faydalar hakkında bilgilendirilmesi ve yan fayda planlamalarını çevrimiçi ortamda yapabilme olanağını tanımaktadır (Gueutal ve Falbe, 2005). Yapılan işe, dereceye, çalışanın yaşına, hizmet süresine göre ücret dağılımlarının veya ortalama ücretlerin ne olduğuna ilişkin raporlar E-Ücretlendirme ile hazırlanabilir ve bu raporlar analiz edilebilir. Az kıdemli ve çok kıdemli çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları hesaplanıp; terfiler, ücret seviyeleri ve çalışan sayısı hakkında varsayımlarda bulunarak, gelecekteki ücret maliyetleri tahmin edilebilir ve hat yöneticilerine, ücret ile ilgili karar almalarında yardımcı bulunacak bilgiler sunulabilir (Armstrong, 2006).

Sistem sayesinde sadece mevcut ücret bilgilerini değil, geçmişteki ücret verilerini de görme imkânına (Greenhaus, 2002), örgüt içi ve örgüt dışında bulunan ücret eşitliğinin sağlanmasında da yardım alınabilmektedir (Dulebohn ve Marler, 2005). E-Ücretlendirme diğer E-İKY uygulamalarında olduğu gibi internet kullanılarak ya da verileri disketlerle toplayıp, işlenmesine ve raporlanmasına kadar tüm işlemleri içeren paketleri örgütlere sunmaktadır (Wolf, 2000).

İş değerleme ücretlendirme işlevinin önemli bileşenidir. İş değerlendirmelerin bilgisayar ile yapılmasının; daha tutarlı bilgiler elde edilip, değerlendirme sürecine aynı tipteki veriler dâhil edildiğinden değerlendirme sonuçları da daha tutarlı olması, girilen bilgilerin sınıflandırılabilirdiği, analiz edilebildiği ve raporlanabildiği daha kapsamlı veritabanı imkânı sunarak sistemin başlangıçtaki tasarımı tamamlanır tamamlanmaz iş değerlendirme sürecini hızlandırır (Armstrong ve Murlis, 2004).

Çeşitli avantajların yanı sıra; değerlendirme işlemi otomatik yapıldığı için, analizler ve değerlendirme arasında ki ilişkilerin takip edilememesi ile ortaya çıkan toplam puanın gerçek değerlendirme puanı olduğunun ispat edilmesinin güçlüğü ile bu durumda çalışanlarda iş değerlendirmelerinin açık ve şeffaf olarak yapılmadığı yönünde bir his uyandırması dezavantajları arasındadır (Armstrong, 2007).

2.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Tanım ve Özellikleri

Değişken koşullar, potansiyel problemleri bir adım önceden görebilen, etkin, basit ve yaratıcı sistemler gerektirmektedir (Ericksen ve Dyer, 2005). BT ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte işletmelerde BS'nin gelişmesini beraberinde getirmiştir. Bu gelişmelerden çalışma konusu oluşturan İKY alanı da etkilenmiş ve E-İKY yapısı içerisinde işletmelerde kendilerine ait İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) ortaya çıkmıştır (Çakır,2007).

Bilginin stratejik öneminin (Öğüt,2001) arttığı günümüzde İKY'de görülen en önemli değişim İKBS kullanımındaki artışta görülmüştür (Sayın ve Şen, 2000). BT örgütlerde kullanımının artmasıyla örgütlerde İKY'nin rolü değişmiştir (Rohlingve diğerleri, 2005). BS, enformasyon ihtiyaçlarını gidermek üzere bilgilerin düzenlenmesi, işlenmesi, depolanması ve istenildiği zaman iletilmesi için organize edilmiş kurallar bütününe denir (Harrod's, 2000). BS'leri bilginin bütün toplumlar ve bireylere eşit koşullarda paylaşımını sağlar (Yılmaz, 1990), yönetsel ve sosyal konularda örgütler için kritik öneme sahiptir (Martinsons ve Chong, 1999) ve sistem iç uzmanlık gerektirmektedir (Caldeira ve Ward, 2002).

İKY birimi BS'nin uygulamaları ile stratejik bir iş ortağı kazanmıştır (Roepke ve diğerleri, 2000). İKY süreçlerinin yürütülmesi ve yaygınlaştırılması için teknoloji merkez görevindedir (Strohmeier, 2007). İKBS, daha çok İKY birimine sistematik bilgi ile teknolojik destek sağlamak amacıyla oluşturulan ve daha çok İKY profesyonellerinin ulaşabildiği bir bilgi destek sistemi olarak ele alınmaktadır (Ruël ve diğerleri, 2004). İKBS ve İKY bilgi akışı teknoloji ile desteklenir ve bilgisayar yardımı ile yapılan işlemlerde ciddi bir hız ve performans olduğu da aşıkardır (Microsoft,2000; akt. Altuntaş, 2005). İKY işlevleri ile bilgisayar teknolojilerine hakim olan yöneticiler İKBS etkinliğini belirlerken; İKY, İKBS ile yöneticilere de yol gösterici bir misyon yükler (Aydın ve Öktem, 2009). İKBS, İKY ve BT'nin ortak çalışma alanıdır. İKBS'nin sadece bilgisayar yazılımı ve bilgisayar donanımından oluştuğu düşüncesi bir yanılsamadır (Kavanagh ve diğerleri, 1990; Kovach ve Cathcart, 1999). İKBS insan kaynağı için toplanan bilgilerin yönetildiği ve dağıtıldığı veri tabanı, yazılım ve donanımdan oluşan bilgisayar uygulamalarının birleşimidir (Obeidat, 2012). Aynı zamanda İKBS'yi sadece teknolojik bir ihtiyaç olarak görmemek insan ve insan yönetim sanatı olarak görmek gerekmektedir (Drucker ve

diğerleri, 1997). Kullanılan sistemlerde yöntem ve teknikler insan merkezli olmak durumundadır (Davies, 2005).

Örgütler, İKY ihtiyaçlarını karşılamak için özel bir BS'ne ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sistemlerin en başında gelen İKBS'ler; İKY faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu sağlamak ve etkinleştirmek, İKY etkinliğini arttırmak ve İKY faaliyetleri ile diğer örgütsel birimleri bilgi açısından desteklemesini sağlamak için kullanılır (Werther ve Davis, 1993). İKBS geçmiş yıllarda personel kayıtlarını tutarken günümüzde daha kapsamlı rapor ve karar sistemlerine dönüşmüştür (Ankrah ve Sokro, 2012).

Lider yönetim düşünürleri İKBS'yi sadece teknoloji değil insan ve insan yönetim sanatı olduğunu düşündürmek için uğraşmaktadırlar (Drucker ve diğerleri, 1997). İKBS ile tüm örgüte entegre kapsamlı bir veri tabanı ile faydalı bilgilendirme sağlanır (Beckers ve Bsat, 2002; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 2006). Bütünleştirici ve kanıta dayalı uygulama olan İKBS (Rousseau ve diğerleri, 2008), kullanıcılar için örgütün tamamını gösteren resmin bütünüdür. İKY bilgilerinin bilgisayar yardımı ile tutuluyor olması veri doğruluğunda ve işlem hızında artış; daha kaliteli sonuçlar ve verimlilikte artış gibi yararlar sağlayacaktır (Altuntaş, 2005). Teknoloji ile örgüt arasında karşılıklı uyum beklenir (Leonard-Barton ve Deschamps, 1988; Prasad, 1993; Strohmeir, 2007). Örgütler için belirleyici etkileri olan teknoloji, bir dış kuvvet değil; süreçtir (Markus ve Robey, 1988).

İKBS kullanımının insan kaynakları biriminin işini kolaylaştırdığı ve rutin işlerin BS sayesinde hızlı yapıldığı ve İK personelinin örgüt için stratejik önem taşıyan işlerle daha fazla ilgilendiği bilinir (Haines ve Petit, 1997). Hızlı bilgi akışı, veri doğruluğunda artışla birlikte verimlilikte artış, daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar, örgüt içi iletişimin daha iyi olması, plan ve programların geliştirilmesi, bilgi çalışanlarının sayısının artması ve öğrenen örgüt olma gibi yararları vardır (Haines ve Petit, 1997; Beadles ve diğerleri, 2005; Chandra, 2009; Beckers ve Bsat, 2002). İKBS gibi web tabanlı sistemlerde insan kaynakları uzmanlarından çevrimiçi tavsiye ve yönlendirmeler alınabilmektedir (Akman, 2010). Stratejik doğasıyla İKY sadece mevcut çalışanlarla değil aynı zamanda açık ve dışa dönük katılımı ile daha geniş insan sermayesi çizmek için İKBS altyapısını kullanırlar (Li, 2010). İKBS hemen hemen tüm İKY süreçlerinde çeşitli şekillerde yarar sağlar (Ruël ve diğerleri, 2004). Bilgi hatalarını azaltmak, İK izleme ve kontrolünü iyileştirmek, süreç ve yönetim maliyetlerini azaltarak işlemi hızlandırmak yararları arasındadır (Lengnick-Hall ve Mortiz, 2003).

İKY ile BT'lerinin ortak çalışma alanı olan İKBS; örgütler için daha iyi karar verebilme, gereken verileri karşılaştırma ve kullanmak gibi faaliyetleri içerirken, İK'nın işlevleri sistemde özel bir yere sahiptir (Tonus,2002). Örgütün, insan kaynağı, elle yapılan işlemleri, kuralları, prosedürleri ve kullanıcıları içeren İKBS'de herhangi birinin yokluğu İKBS'yi eksik ve ihtiyacı karşılamaz hale getirir (Lazol, 2005). Donanım; yazılım, insanlar ve prosedürlerin bütünüdür (Kavanagh ve diğerleri, 2012). İKBS kullanımı etkili İKY ile örgütün kimliğini-karakterini güçlendirir (Sadri ve Chatterjee, 2003). Potansiyel sistem kullanıcılarının teknolojiye uyumu ve bilgi teknolojilerinin iyi araştırılmış olması beklenir (Venkatesh ve diğerleri, 2003). Beklenen performans üzerinde anahtar rol; çalışan davranış, tutumlar ve niyettir (Davis, 1986; Brown ve diğerleri, 2002).

İKY sürecinde etkinliği artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, örgütlerde insan kaynaklarına yönelik bilgileri toplamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve bilgi paylaşımını sağlamak amacıyla dağıtmak için kullanılan sistemlerdir (Tannenbaum, 1990). Sağladığı bilgilerin; doğru, güncel, istenilen zamanda ulaşılabilir, anlaşılır ve geçerliliğinin de tam olduğunun denetlenebilir olması gerekir (Kaynak ve diğerleri, 1998). Bu sistemlerin önemli ve farklı karakteristikleri; veri tabanı yaklaşımı, verimli ve doğru zamanlı veri girişi, esnek formatlar kullanarak bilginin hızlı bulunmasıdır (Haris, 1986).

İKBS; teknik bölümünü oluşturan bilgisayar donanımı ve yazılımı ile kullanıcıları, kullanım talimatlarını, prosedürleri ve İKY için ihtiyaç duyulan verileri içerir (Hendrickson, 2003). İKBS, örgütlerde ki çalışanlara ve görevlere ait verilerin toplanması, saklanması, işlenmesi ve bu konulardaki bilgilere erişimi sağlayan bilgisayar destekli bir teknik olarak da tanımlanabilir (Targoswki ve Deshpande, 2001). İKBS, örgütün İKY ile ilgili verileri bulmak, işlemek, analiz etmek ve dağıtmak için kullanılan bir sistem olarak tanımlanmıştır. (Kavanagh ve diğerleri, 1990).

Rekabet üstünlüğü olarak görülen İKBS örgüt, örgüt yöneticileri ve örgüt stratejilerini yakından ilgilendirmektedir (Ağca ve Menteşe, 2013). İKBS aynı zamanda yönetsel anlamda çalışanları kontrol etmeye imkân veren bir yönetim aracıdır (Öztürk, 2008). Sunulan bilgilerin içeriği ve niteliği, İKBS'nin değerini belirlemektedir (Kovach, 1999). İşgücü seçimi, eğitim ve kariyer planlamaları, verimlilik değerlemesi gibi uygulamalar bilgi sistemleri ile desteklenmektedir (DeSanctis, 1986). Sadece yönetim ve İK süreçlerine katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çeşitli şekillerde çalışanlara da yardımcı olur (Aggarwal ve Kapoor, 2012). İKBS'nin, İKY birimi çalışanlarına destek olduğu, rutin işlerin sistem ile yapılarak çalışanlara zaman kazandırdığı ve çalışanların

stratejik işlere daha fazla odaklandığı belirtilmiştir. (Haines ve Petit, 1997). İnsan kaynakları profesyonelleri İKBS'yi kullanarak örgütlerine ve kendi mevkilerine değer katarlar (Hussain, 2007). Örgütte olan her iş ve görev için sorumlulukların ne olduğunu, örgütün gelecekte oluşabilecek insan kaynağı gereksinimleri İKBS kullanıcısı olarak İK yöneticisinin bazı sorulara cevap vermesi beklenmektedir. Bunlar; örgütte bulunan her iş için görev ve sorumlulukların ne olduğu, örgütün gelecekte oluşabilecek insan kaynağı gereksinimleri, örgütte ihtiyaç duyulduğunda gerekecek iş veya görevler için başvurulabilecek kaynakların neler olduğu, izlenecek ücret politikaları, tüm örgütteki personelin hedeflenen performansa ulaşım derecesi, örgütte ne tür eğitim programlarının planlanıp uygulanması gerektiği ve her personelin sahip olması istenen bilgi, beceri ve yeteneklerin ne olması gerektiğidir (Kaynak, 1998). İKBS ile İKY verilerini kullanarak çeşitli raporlar daha kaliteli biçimde oluşturulabilir. Bu raporlar yeni veri girişlerinden sonra anında güncellenebilir. İKBS'nin kurulması maliyetli bir iş gibi görünse de kısa sürede yatırımın geri dönüşü sağlanır. İKY biriminin maliyetlerinde düşüş gerçekleştiği gibi stratejik İKY ile örgütsel verimlilik de artar. İKBS, İKY ilişkin süreçleri örgüt geneline bağlayan bir köprü görevi ile hat yöneticilerinin kendi çalışanları ile ilgili meseleleri yönetmelerine destek sağlamaktadır.

İKBS hem bireysel hem de örgütsel anlamda yöneticilere kılavuzluk eder (Byars ve Rue, 1991). İKY süreçlerini daha etkin hale getirmek için kullanılan İKBS, örgütlerde bilgiyi sağlamak, depolamak, kullanmak ve bilgi paylaşımını sağlamak amacıyla kullanılır (Tannenbaum, 1990; Byars, 1991). İKBS; örgütlerin insan kaynakları fonksiyonlarının etkin olarak işlemesini ve yönetsel karar verilmesini sağlar (Keçecioğlu, 2003). İKBS genellikle; personel yönetimi, ücret, personel seçme ve yerleştirme, performans, kariyer ve eğitim fonksiyonlarının bütünüdür (Saldamlı, 2008; Uçan ve Tekşen, 2005).

Veri toplanması, depolanması, raporlama, süreç basitleştirme ve hızlandırmanın her yönüyle mümkün olduğu İKBS, mevcut verilerin kontrolü, iş gücü maliyetlerinin azaltılması ile örgüt yönetimine zamanında bilgi veren kaliteli kararları insan sermayesi için kullanır (Aggarwal ve Kapoor, 2012). İş gören becerileri ve farkındalığı örgüt genelinde daha işbirlikçi yollarla ihtiyaçların karşılanmasını sağlar (Adler ve diğerleri, 2008). İKBS örgütlerin yönetsel etkinliğini arttırmakla birlikte yeniliklerin ortaya çıkmasını da sağlamaktadır (Markova, 2012). İKBS uygulamasında işgücü maliyetlerinde azalma ve verimlilik anlamında birçok somut faydalar vardır (Roberts, 1999). Örgütte, çalışanların kendileri ile bilgileri güncelleme ve kariyer planlamalarına da İKBS ile dahil

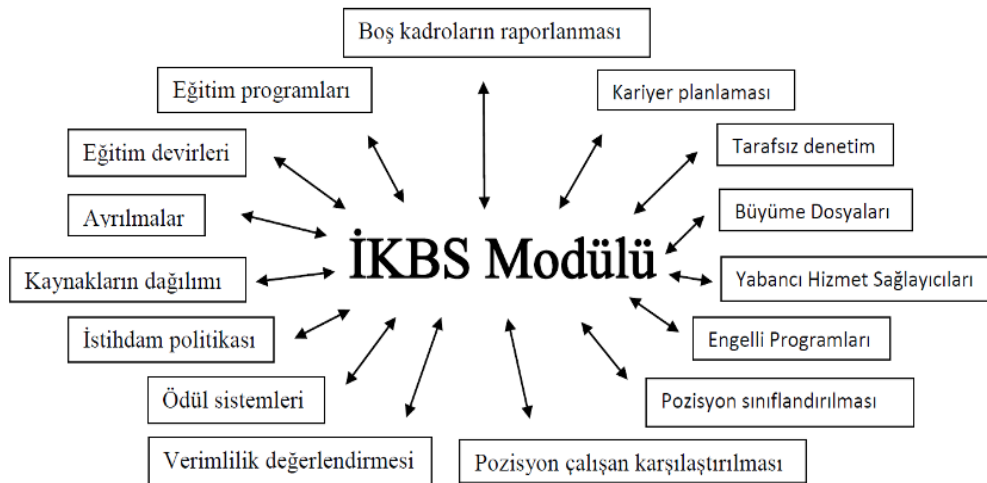
olabilmektedirler (Schuler, 1995).İKBS; personel faaliyetlerini ve bu faaliyetler için gereken kararları almada, planlanan ve gerçekleşen performans arasındaki farkları gösteren analizleri oluşturmada, personel ile ilgili alternatif ücret, eğitim, sosyal hak ve hedefleri oluşturmada katkı sağlar (Davis ve Olson, 1985).

Çalışanların iş tanımlarını, personel yetenek ve beceri ile gereksinimlerini planlamak (Denisi ve Griffin, 2001) ve çalışanların yeteneklerini yönetimin beklentileri ile uyumlu hale getirmek İKBS ile sağlanır. İhtiyaç duyulan belge ve bilgileri toplamak (Tannenbaum, 1990) ve bilgi paylaşımını sağlayarak karar verme sürecini hızlandırmak (Petit ve Haines, 1997) İKBS'nin görevidir. Ayrıca; gelişen teknolojiye uyum (Kovach ve diğerleri, 2003), çalışanların tüm örgüt süreçlerinden haberdar olmasını sağlamak ve çalışanların karar süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamak (Denisi ve Griffin, 2001), boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen personelin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri yönetmek de İKBS'den beklenen diğer görevlerdir (Sabuncuoğlu, 2000). İKBS'de bütün pozisyonlar için personelin sahip olması gereken nitelikler ve iş gerekleri tanımlanarak, personelin dönem içerisinde iş gereklerinin ne kadarını yerine getirdiği tespit edilir (Uyargil, 1994). İKBS personelin örgüt içerisindeki yetenek ve becerileri hakkında öz bir değerlendirme içerir. Sistem içerisinde; personel nitelik envanteri ve gelişimi hakkında personel profili oluşturmak adına kariyer değerlendirme testleri kullanılır (Ceriello ve Freeman, 1992). İKBS ile personelin eğitim ihtiyaçlarına yönelik planlama-eğitim sağlanır (Ceriello ve Freeman,1992).

İKBS kullanımı ve örgüt büyüklüğü arasında bir ilişki vardır (Hall ve Torrington, 1986). İKBS'den etkin bir şekilde yararlanmak için örgütün büyüklüğü, üst yönetimin desteği ve bağlılık düzeyi, para, zaman ve insan gibi kaynakların kullanılabilirliği, örgütün vizyonu, kültürü, yapısı ve sistemleri, felsefesi, çapraz işlevsel karar verme ve fonksiyonlar içinde veya arasında artan otomasyon gibi değişime uyumda, çalışanların yeteneği ve motivasyonu gerekmektedir (Çalış, 2012). İKBS'nin başarısı örgüt büyüklüğüne, üst yönetimin desteği ve kararlılığına, zaman, işgücü ve para gibi kaynaklara, örgütün vizyon kültürü ve çalışan motivasyonu gibi bazı faktörlere bağlıdır (Ngai ve Wat, 2004). Yazılım, donanım, programlama hakkında bilgi sahibi olanların sistemden daha fazla tatmin olacağı ve sistemi daha kolay kullanacağı beklenmektedir (Raymond, 1988). Kullanım kolaylığının BS'leri kabul davranışı ile ilişkili olduğu varsayılmaktadır (Davis ve diğerleri, 1989). İKBS eğitimi alan kullanıcıların sistemden daha fazla yararlanabileceği ve sistemi daha fazla kullanacağı da ayrıca ifade edilmiştir (Haines ve Petit, 1997). Örgütte İKBS gibi

kullanılacak olan yeni teknolojiler tanıtılırken, her çalışan için kullanım kolaylığı ve yararları anlatılmalıdır (Davis ve diğerleri, 1989). Bu yeni teknolojileri kullanan İKBS çalışanlarının becerisi önemli başarı faktörüdür (Panayotopoulou ve diğerleri, 2007). Çok sayıdaki İKY çalışanı bu beklenen becerilere sahip değildir (Lukaszewski ve diğerleri, 2008). Yetenekli iş gücü ve örgüt büyüklüğü yeniliklerin benimsenmesinde önemlidir (Hendrickson, 2003). İKBS ile ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olan kullanıcıların sisteme karşı tutumu pozitifdir (Lukaszewski ve diğerleri, 2008). Kurumsal bağlamda, bilginin nicelik ve bütünlüğüne katkı sağlayan (Yang, 2005) İKBS örgütler açısından zorunluluk olarak algılanmaktadır.

İKY süreçlerinde etkinlik ve verimliliği arttırarak örgüte fayda sağlayarak bilgisayar tabanlı eğitim ve çevrimçi işe alım gibi yararlar sağlar (Hendrickson, 2003). İKBS, İKY birimi ve uygulamalarını otomatik hale getirir (Bondarouk ve diğerleri, 2009; Lee, 2007; Strohmeier, 2007, 2009; Tansley ve diğerleri, 2001). Böylece; örgütte verimli İKY hizmetleri sağlanarak (Ulrich, 1996) , İKY birimi örgütte stratejik oyuncu durumunda olur (Hussain ve diğerleri, 2007). Örgütte İKBS dönüşüm sürecinde önemli olan İKY birimi çalışanlarının bu değişimi kabul edip etmedikleridir (Wiblen ve diğerleri, 2010). Dönüşüm sırasında stratejik İKY'nin görev, iş rutinleri, yetkinlikleri ve İKY çalışan yeteneklerinden beklentileri de değişir (Wright, 2008).



Şekil 3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Modülü, Hyde ve Shafritz, 1977

Kaynak: Hyde, A.C. ve Shafritz, J.M. 1977. HRIS: Introduction to Tomorrow's System For Managing Human Resources, *Public Personel Management*, March-April, pp.70-77.

İKY profesyonelleri örgüte değer katmak ve örgütü geliştirmek için İKBS'yi kullanmaktadırlar (Lawler ve Mohrman, 2003). İKY faaliyetlerinde gelişmiş performans elde etmek ve iç danışmanlık faaliyetleri kullanımı artışı İKBS ile olmuştur (Ulrich ve diğerleri, 1984; Schuler ve diğerleri, 2001; Hagood ve diğerleri, 2002). Ayrıca, stratejik kararları vermeye yardımcı olur (Gallagher, 1986; Broderick, 1992; Liff, 1997). Buna ek olarak, İKBS çalışan ve hat yöneticilere veri üretir, veri yönetimini web uygulamaları ile gerçekleştirir (Ruël ve diğerleri, 2011). Örgüt büyüklüğü ve İKY fonksiyonunun teknik bilgi ihtiyaçları arasında bir denge gerekmektedir (Hendrickson, 2003). Bu sistemler yöneticiler tarafından çalışan performansını ölçerek onlara geri bildirim sağlar (Cardy ve Miller, 2005; Stone ve diğerleri, 2003).

Etkin bir İKBS'nin, İKY planlaması sürecinde ihtiyaç duyulacak; iş analizi bilgileri, işgücü envanteri, eğitim ve geliştirme programları, personel temini, işgücü piyasası analiz bilgileri, ücret planları, yasal zorunluluklar, işgücü devir ve devamsızlık oranları ile emeklilik planları gibi bilgileri sağlaması gerekir (Kaynak ve diğerleri, 1998). İKBS programının örgüt içinde uygulanabilmesi için; çalışan kapasitesini karşılayabilecek bir veritabanının oluşturulması, her alanı kapsayacak şekilde veri sözlüğünün hazırlanması, tutarlı ve anlaşılması kolay bir kodlama yapısının oluşturulması, alanların geçerlilik değerlerini ve veri girişini optimize edecek şekilde veri ilişkilerinin kurulması ve algoritmaların oluşturulması, kullanıcıların İKBS içindeki hareketlerini destekleyecek menülerin ve ekran görünümünün tasarlanması, hareket seçenekleri ile ilgili sistem mesajlarının yaratılması, hata kontrolü prosedürlerinin oluşturulması, veri güvenliğinin sağlanması, standart ve isteğe bağlı raporlarla ilgili tanımlamaların yapılması, kullanıcıların İKBS ile daha etkin çalışabilmesi için kullanım talimatlarını içeren bir modül oluşturulması, sistemle ilgili teknik, kullanıcı ve yönetsel boyutları içeren tam ve profesyonel dokümantasyon sağlanması gibi adımların sağlanması gerekmektedir (Ceriello, 1998; akt. Lazol, 2005).

2.4. İKBS Uygulamalarının İKY İşlevlerine Etkisi

İKBS uygulamaları farklı şekillerde olmakla birlikte personel seçme ve yerleştirme, hizmet içi eğitim, performans değerlendirme ve yönetimi ile ücretlendirme gibi temel İKY fonksiyonlardan oluşur (Torrington ve diğerleri, 1983; akt. Uçan ve Tekşen, 2005).

Personel sağlama ve seçme belirlenen görevler için bireylerin bulunması, değerlendirilmesi, atanma sürecidir (Huselid, 1995). Örgütün uzun dönemli çıkarları için az ve kaliteli işgücünü baştan seçmek (Pfeffer ve Veiga, 1999) ve örgütler için en yetenekli insanları işe almayı gerektirmektedir (Lawler, 2005). İşgörenlerin yüksek performansla çalışıp, motive olabilmeleri ve dolayısıyla örgütsel performansa katkı yapabilmeleri için doğru işe doğru kişi eşleşmesinin doğru yapılması gerekmektedir (Ergin, 2002). İKBS ile daha fazla adaya ulaşma, özel bir aday kitlesini hedeflemenin kolay yolu, iş tayin etme maliyetinin göreceli olarak düşüklüğü, hızlı seçim, daha az bürokratik işlem ve daha isabetli seçim imkanı sağlanır (Singh ve Finn, 2003). Çok sayıda var olan mülakatçının farklı mekanlardan işe alım sürecinin yürütülmesine imkan sağlayan yazılım ve donanım olarak İKBS kullanılmaktadır (Tullar ve Kaiser, 1999). İKBS ile insan kaynaklarının temini, seçimi ve işe yerleştirilme sürecine objektiflik kazandırılarak, örgüt performansını olumlu yönde etkilenir (Kaynak ve diğerleri, 1998). Örgüt içerisinde iş analizinden elde edilen veriler ile oluşturulan iş gerekleri ile örgüt içi potansiyel adayların niteliklerinin sistem içerisinde karşılaştırılması dış kaynaklara başvuru gereğinin olup olmadığını da ortaya koyacaktır (Dündar, 2002).

Eğitim, bireysel gelişim sürecinin başlangıcıdır. Örgüt hedefleriyle uyumlu ve kapsamlı eğitim programları benimsenip uygulandığında performansın arttığı yazında yapılan çalışmaların ortak bulgusudur (Becker ve Huselid, 1998). Eğitim hem örgüt hem çalışan adına pozitif etki sağlar. Örgütler, yüksek yetenekli çalışanları işe alıp, uygun işler tasarlayarak, kişileri dikkatli seçerek ve faydalı, etkili bir eğitim sağlayarak kârlılığını artırmaktadır (Stewart ve Brown, 2009). Eğitim faaliyetleri, yüksek performanslı iş sistemlerinin önemli bir parçasıdır (Huselid ve diğerleri, 1995). Eğitim, örgüt içi şeffaflık ve güveni sağlar, örgütsel gelişimin nedenidir, işgücü moralini yükseltir, örgütsel iletişimi destekler ve iş kalite ve verimliliğini yükseltir (Bayraç, 2008). İKBS ile sağlanacak olan eğitimlerde, eğitimin istenilen yer ve zamanda gerçekleşebileceğinden zaman kavramı bir değişkendir (Griffin ve diğerleri, 2003). Eğitimler İKBS ile tasarlanıp, eğitim sürerci takip edilebilir. İKBS kullanımı ile gerçekleştirilen eğitimlerde; amaçlarına ulaşan firma ve etkili problem çözebilen çalışan yaratma gibi amaçları bulunmaktadır. Motivasyonda artış, iş memnuniyeti ve çalışanın kendine olan güveni amacına uygun olan eğitimler ile sağlanır.

Performans değerlendirme, performans yönetimi sürecinde tamamlayıcı bir rol oynar ve yönetim ile astların herhangi bir eksikliği düzeltmek için bir plan geliştirmesine var olan işleri pekiştirmesine imkân verir (Dessler, 2008). Performans değerlendirme birey

performansının ölçülmesidir. Bireyin mevcut performansı ile iş tanımı ile belirlenmiş standart arasında ki farka bakılır. BT, performans değerlendirme sürecinde bilgisayarla performans takip edilmesi şeklinde ve performans raporlarının, geribildirimlerinin oluşturulması sürecinde devreye girebilmektedir (Miller, 2003). Objektif ölçülere göre uygulanan personel değerlendirme, çalışanların moral ve motivasyonunu yükselterek örgüte olan güvenini artırır (Ertürk, 2009). İKBS ile gerçekleştirilen performans değerlendirme hem hız hem de şeffaflık açısından örgütlere katkı sağlar.

Örgütler için ücret yönetimi kritik öneme sahiptir. Ücret yönetimi sürecinde başarılı olabilmek için farklı nitelikte bilgilere (iş unvanı, ödeme türü, ödenen ikramiyeler, ortalama piyasa ücreti, normal ve fazla çalışma süreleri) ihtiyaç olacaktır. Tüm ihtiyaç duyulan bilgilerin depolanıp, hızlı erişilebileceği yer olarak İKBS'ler hayatımıza girmiştir. Sistem sayesinde pozisyonlara göre ücret araştırmaları yapılarak daha gerçekçi ücret politikaları tespit edilebilir (Öge, 2004). İleriye dönük ücret maliyetleri İKBS'de uygun istatistik programları ile bölümlere göre bütçe oluşturulabilir (Kaynak ve diğerleri, 1998). Örgütlerin, çalışan yeteneklerinin geliştirilmesi ve teşvik edici ücretleme gibi yenilikçi iş uygulamalarına yatırım yapabilirler (Osterman, 1994). İKBS'de var olan bilgiler dâhilinde ve uygun istatistik programları kullanarak ileriye dönük ücret alternatifleri ve ücret planları oluşturmak mümkün olmaktadır (Dündar, 2002). İşin ücret anlamında tatmin edici ve ödüllendirici olması çalışanların gönüllü çabalarının artırması sebebiyle performansı artırır (Deery, 2005).

2.5. E-İKY ve İKBS: Farklılıklar ve Uygulamalarda ki Kısıtlar

İKBS ve E-İKY arasında en belirgin ve en temel fark; İKBS'nin yöneticiler tarafından kullanılan özel bir sistem olması ve İKBS'nin E-İKY'nin parçası oluşudur. İKBS kullanıcısı genellikle İKY yöneticileri ve uygulama gerçekleştireln birim yöneticileridir. İKBS, İKY birimi süreçleri ve iş yapış yöntemlerini geliştirmeyi amaçlarken; E-İKY ile hedef grup, İKY birimi çalışanları ve yöneticileri dışında kalan diğer yönetici ve çalışanlardır. E-İKY, İKY stratejilerini, politikalarını ve uygulamalarını, bilinçli ve doğrudan destek olarak ve/veya tüm süreçlerini web teknolojilerine dayanan kanallar aracılığıyla yerine getirmektedir (Ruël ve diğerleri, 2000). İnternet ağı sayesinde E-İKY tüm çalışan kullanımına açılmıştır (Ruël ve diğerleri, 2000).

İKBS kullanımının maliyetli oluşu (Beckers ve Bsat, 2002) ve yetersiz sermaye ya da karar vericilerin sistem kullanımını desteklememesi en belirgin kısıtlardır (Kovach ve Cathcart, 1999). Verilerin sisteme aktarılmasının uzun bir zaman gerektirmesi, sistem kurulumu sonrasında ortaya çıkan sistem destek maliyetleri (Lengnick-Hall ve Moritz, 2003) ile veri güvenliği ile gizliliği BS'lerinin sayabileceğimiz diğer kısıtları arasındadır. Yasal zorunluluklar, örgütsel veri, süreç ve olayların fazla oluşu ve karmaşıklığı, donanım maliyeti, yazılım maliyeti ve sonrasında ortaya çıkan sistem destek maliyetleri (Lengnick-Hall ve Moritz, 2003) BS'lerinin kurulmasında karşımıza çıkan önemli kısıtlar arasındadır.

Bilgi politikaları çalışanların kişisel bilgilerinin nasıl kullanıldığını bilmeye ve üçüncü şahıslar tarafından kullanılmasını engellemeye hakları olduğunu belirtmekle birlikte (Camardella, 2003; Kovach ve Tansey, 2000), örgütsel ihtiyaçlar ve çalışanların gizlilik endişesi arasında zayıf bir bağ bulunduğunu da belirtmiştir (Ball, 2001; Kovach ve Tansey, 2000). İKBS kullanımının zor ve kullanıcılara anlatılmadığı durumlarda kullanıcılar olumsuz tutum geliştirerek memnuniyetsiz olurlar (Beckers ve Bsat, 2008). İKBS ve BT'leri uygulamalarında ki bilgi ve beceri eksikliği uygulamanın kabul hızını yavaşlatır (Teo ve diğerleri, 2007).

Bilgi güvenliği ve mahremiyeti için alınması gereken önlemler, sistemi isteyenlerin tam olarak ne istediğini bilmemeleri, yanlış ürün ya da satıcı seçimleri, kullanıcı seviyelerinin yetersizliği, düşük düzeyde kullanıcı içermesi, bilgisizlik, yönetimin gerçekçi olmayan beklentileri, İKBS özelliklerini yanlış anlama, insan kaynakları ve BS arasında ki zayıf iletişim, dönüşüm çabalarının yanlış değerlendirilmesi, İKBS'nin yanlış değerlendirilmesi gibi sıralanan faktörler sistemin etkinliğini azaltmaktadır (Altuntaş, 2005).

2.6. E-İKY ile İKBS Örgüt Performans Göstergeleri İlişkisi

Örgütsel performans, örgütlerin amaçlanan hedefe yönelik nereye ulaşabildiği ya da neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Şimşek ve Nursoy, 2002). Ürün ve hizmet çıktısı ölçümleri, zaman ölçümü çıktıları ve finansal çıktıları olarak üç tip performans ölçümü vardır (Guest, 1997). Örgütsel performans; etkililik, etkenlik, verimlilik, kalite, sürekli iyileştirme, yenilik, iş hayatının kalitesi ve karlılık gibi performans boyutlarının optimal birleşimi sonucunda etkisini gösterecektir (Bredrup, 1995). E-İKY ile İKBS'nin; İKY fonksiyonlarında yöneticilere zaman kazandırdığı ve iş

yüklerini hafifletip karar alma süreçlerine katkı sağlayarak örgüt performansını olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Lukaszewski, 2002; Stone ve diğerleri, 2006; Öztürk, 2008; Akman, 2010). Belirtilen sistemler ile İKY hizmetlerinin daha çabuk ve doğru sağlanması yoluyla çalışan memnuniyeti ve haliyle performansı artmaktadır (Çalış, 2012).

İkinci bölümde aktarıldığı üzere, İKBS kullanmanın İKY uygulamalarının etkililiğine olumlu katkısı ilgili yazın tarafından kabul görmüştür. İKY etkililiğinin performans göstergeleri olarak bu çalışmada ele alınan işletme satış, pazar performansı, iş gücü devri oranlarında İKBS nin ne kadar etkili olduğu ise bu çalışmanın ikinci odağını oluşturmaktadır. Bu bağlamda hem İKBS nin doğrudan İKY ilişkili örgütsel performans göstergelerinde hem de İKY etkililiği ile örgütsel performans ilişkisinde İKBS nin rolü araştırılacaktır.

Yukarıdaki anlatımlar ve ilgili yazın desteğiyle bu çalışmanın ikinci ve üçüncü araştırma sorusu aşağıdaki gibidir.

Araştırma Sorusu (2) İşletmelerin İKBS uygulamalarının örgütsel performans göstergeleri (işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans) üzerindeki etkileri nasıl farklılaşmaktadır?

Araştırma Sorusu (3) İşletmelerin gerçekleştirdikleri İKY uygulamalarının örgütsel performans göstergeleri (işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans) üzerindeki etkilerinde İKBS kullanmanın biçimlendirici rolü var mıdır?

BÖLÜM 3

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) arasındaki ilişkiyi evrensel ve durumsal kuram çerçevesinde incelemek ve incelenen ilişkide örgüt performansına olan etkisini araştırmaktır. İKY uygulamalarında kullanılan İKBS ile performans arasında ki ilişkiyi bütüncül bir bakış açısı ile ortaya çıkarılması araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırma söz konusu değişkenleri içeren bir model çerçevesinde yürütülecektir. İKBS ya da en genel anlamıyla E-İKY (Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi) kullanılarak, İKY uygulamalarının daha az hata, daha etkili, verimli ve kontrol edilebilir olması ve bu sistemi kullanan yöneticilere yol gösterici olup daha iyi karar alabilme yeteneği kazandırarak örgüt performansını arttıracığı savunulmaktadır. Bu nedenle İKBS uygulamalarının İKY ile ilişkisi incelenmesi gereken bir konudur.

Konu ile ilgili ulusal yazın incelendiğinde, Türkiye için çok yeni bir alan olan BS'lerinin performans üzerinde ki etkisini örgüt düzeyinde ölçen sınırlı sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir. Aynı şekilde İKY uygulamalarının İKBS ile olan ilişkisini inceleyen az sayıda çalışma mevcuttur. Öte yandan uluslararası yazında İKY uygulamalarının İKBS kullanılarak, örgüt performansı ve bireysel performansında artış sağlanabileceği kuramsal ve görgül olarak tartışıldığı ve tartışılmaya devam edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede örgütlerde İKBS kullanımı ve örgütsel performans ilişkisini değerlendirmek üzere yeterince çalışma olmaması ve bu konunun önemini artırmaktadır. Çalışma bu anlamda ulusal yazına katkı sağlamayı ve Türkiye'deki bu anlamdaki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda işletme analiz düzeyinde yapılan bu araştırma ile İKY etkililiğinin örgütsel performansla olan etkisi geniş bir çerçeveden ele alınabilecek, hem de İKBS'nin İKY ile olan ilişkisi ortaya çıkabilecektir. Araştırmanın hem uygulamada yöneticilere, hem de kuramsal olarak ilgili yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

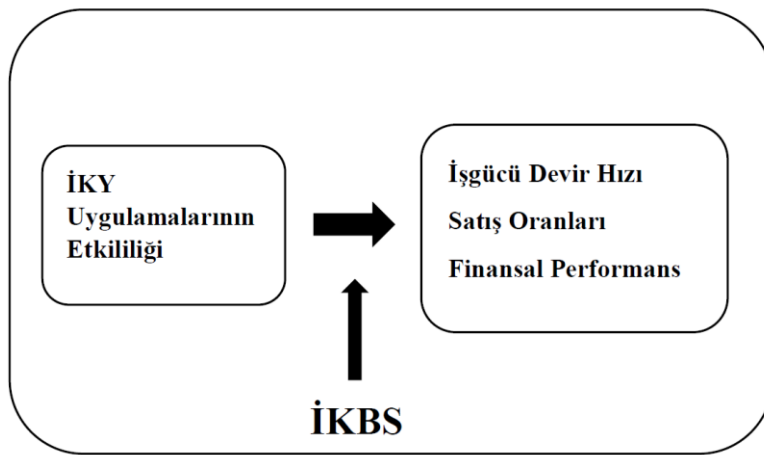
Araştırmada yöntem olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma; olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. Gözlem ve ölçmelerin tekrarlanabildiği ve objektif yapıldığı araştırmaya niceliksel (sayısal) “Quantitative” araştırma denir. Niceliksel araştırma yönteminde, araştırılan konuya ilişkin, evreni temsil edecek örneklemden sayısal sonuçlar elde edilmektedir. Nicel araştırma yönteminde, araştırma evreninin araştırma konusu hakkındaki fikrinin yönü sorgulanmaktadır. Yani, konu hakkında yoğun bir analiz değil aksine, daha yüzeysel daha çok sayısal verilere saptanmaktadır. Nicel araştırmalarda sayısal temsiliyet söz konusu olduğundan araştırma evrenini temsil edecek örneklemin hatasız tespit edilmesi ve bu örnekleme doğru soruların sorulması önemlidir.

Nicel araştırma yöntemlerinin üstün bir tarafı objektif olmalarıdır. Bu yöntemlerin uygulamalarında belgeler bir araştırmacı grubu tarafından incelenebilmektedir. Genelleştirilebilir sonuçlar üretilmesi, farklı gruplar arasında farklılaştırma yapabilmesi, kuramların doğruluk derecesinin tespit edilebilmesi, belirli bir yapı içindeki ilişkilerin incelenmesi nicel yöntemin avantajları arasındadır.

Nicel araştırmalarda gerçeklik nesneldir ve asıl olan yöntemdir. Olay ve olguların dışında yansız ve nesnellik gerekli ve mümkündür. Konu seçimi, soruya odaklanma, araştırmayı tasarlama, veri toplama, verileri analiz etme, verileri yorumlama ve başkalarını bilgilendirme nicel araştırma sürecinin aşamalarıdır.

Nicel araştırma teknikleri; yapılandırılmış gözlem, survey, anket, yapılandırılmış görüşme, deney ve yarı-deney’dir. Sıralanan araştırma tekniklerinden anket kullanılmıştır. Anket, önceden hazırlanmış olan soruların cevaplayıcılara posta ile gönderilmesi, telefonla, internet üzerinden ya da yüz yüze sorulmasını kapsayan bir veri toplama tekniğidir. Anketlerde sorulan soru tiplerini olgusal sorular, davranışlara, inançlara, tutumlara ve niyetlere ilişkin sorular olarak gruplamak mümkündür. Anket ve yapılandırılmış görüşmelerde sorulacak soruların ve cevap kategorilerinin yazılı olduğu forma anket formu ya da soru kâğıdı denir. Soru kâğıdında bulunacak anket soruları kapalı uçlu ya da açık uçlu olabilir. Kapalı uçlu soru, cevaplayıcıya alternatif cevapların sunulduğu ve içlerinden bir ya da birkaçını seçmesinin istendiği sorulardır. Anketin uzun olduğu ya da cevaplayıcıların cevaplamaya çok istekli olmadıkları durumlarda kapalı uçlu sorular

kullanışlı olur. Kapalı uçlu sorular, cevaplayıcının anketörden etkilenecek yanlış bilgiler vermesini engellemede açık uçlu sorulara göre daha etkilidir. Ayrıca kapalı uçlu sorularda cevap kategorilerinin önceden belirlenmiş olması, kodlama sırasında hata yapılması olasılığını azaltır. Ancak iyi oluşturulmamış cevap kategorileri, doğru bilginin edinilmesini engeller. Açık uçlu sorular ise daha sonra gruplandırılarak kodlanacağı için, kapalı uçlu sorulara oranla yoruma daha açıktır. Anket formlarında kapalı ve açık uçlu sorular bir arada kullanılabilir. Sorularının açık uçlu mu kapalı uçlu mu olacağı, sorunun içeriğine, cevaplayıcıların türüne ve motivasyonuna, anketörlerin kodlama becerisine, anket sorularının hazırlanmasına ve anketin uygulanmasına ayrılan zamana bağlı olarak değişebilir. Sorularda kullanılan dilin basit olması gerekir. Teknik terimlerden ve özel sözcüklerden kaçınmak, soruları mümkün olduğunca herkesin anlayabileceği basit ifadelerle sormak önemlidir. Soruların mümkün olduğunca kısa, açık ve net olması gerekir. Soruların muğlak olmaması için tam olarak neyin sorulduğunun, hangi zamana ilişkin sorulduğunun net olması, sorunun yanlış anlaşılmaya yol açmayacak şekilde açık olması ve soru cümlesinin mümkün olduğunca kısa tutulması gerekir. Ayrıca soruyu sorarken kullanılan sözcüklerin herkes için aynı anlama geldiğinden emin olmak gerekir. Her bir soruda ölçmek istediğimiz sadece bir öge yer almalıdır. Sorular objektif bir şekilde sorulmalı, cevaplayıcılar yönlendirilmemelidir. Cevaplayıcılar, sosyal statüleri hakkındaki sorulara gerçek dışı yanıtlar vererek saygınlıklarını ve sosyal beğenilirliklerini artırmak isteyebilirler. Anketörlerin cevaplayıcıları etkilemekten ve yönlendirmekten kaçınmaları bu olasılığı azaltacaktır.



Araştırmanın yukarıda ifade edilen modeli kapsamında araştırma soruları aşağıdaki gibidir.

Araştırma Sorusu (1) İşletmelerin gerçekleştirdikleri İKY uygulamalarının örgütsel performans göstergeleri (işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans) üzerindeki etkileri nasıl farklılaşmaktadır?

Araştırma Sorusu (2) İşletmelerin İKBS uygulamalarının örgütsel performans göstergeleri (işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans) üzerindeki etkileri nasıl farklılaşmaktadır?

Araştırma Sorusu (3) İşletmelerin gerçekleştirdikleri İKY uygulamalarının örgütsel performans göstergeleri (işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans) üzerindeki etkilerinde İKBS kullanmanın biçimlendirici rolü var mıdır?

3.2.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini ağırlık Ankara ve Gaziantep olmak üzere Türkiye'nin çeşitli illerinde birbirlerinden bağımsız orta ve büyük ölçekli örgütler oluşturmaktadır.

Araştırmaya ilişkin verilerin toplanması aşamasında; verilere ulaşmak için 80 örgütün insan kaynakları birimlerine e-posta yolu ile ulaşılmıştır. Gönderilen e-postalarda çalışmanın amacının ne olduğuna değinilmiş, anketlerin çevrimiçi ortamda cevaplanıp tekrar çevrimiçi ortamda dönüş yapılması istenmiştir. Anketi doldururken katılımcılardan, olması gereken (ideal) durum değil, hali hazırda var olan durum çerçevesinde cevaplar verilmesi istenmiştir. Çalışmada örgüt isimlerinden söz edilmeyeceği, örgüte ait bilgilerin paylaşılmayacağı iletilmiştir. Bu nedenle çalışmada örgüt isimlerinden söz edilmeyecektir.

Gönderilen anketlerin 76 tanesinden dönüş alınmış fakat 70 tanesi ölçüm için uygun bulunmuştur.

3.2.2. Veri Toplama ve Araçları

Çalışmanın anket formunda örgütlerin İKY ve İKBS faaliyetleri ile İK birimlerinde görev alan uzmanların özelliklerini ve değerlendirmelerini araştıran ifadeler bulunmaktadır. Çalışmanın anketi beş bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde İKY uzmanlarının demografik ve sosyal özellikleri ile alandaki uzmanlık düzeyleri, araştırmaya konu olan işletmenin temel iş alanı ile faaliyet süresi sorulmuştur. İkinci kısımda işletmenin İKY işlevlerinin iş uygulamaları olarak ne kadar etkili algılandığı İK uzmanları tarafından değerlendirilmiştir. İKY uygulamalarının etkililiğini değerlendirmek üzere (Gould-Williams ve Davies, 2005) tarafından geliştirilen 9 ifade İK uzmanlarına sorulmuştur. Kullanılan ölçek daha önce (Gould-Williams, 2003) ve (Alfes ve diğerleri, 2013) çalışmalarında geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu çalışmalarda da bahsedildiği üzere ölçek uzunluk ve içerik olarak farklı alanlardaki mesleki art izlenimler için uygun olduğu görüşüne varılmıştır. Üçüncü kısımda İKBS ile gerçekleştirilebilecek 28 İKY işlemi tanımlanmış ve işletmelerde bu işlemlerin BS'leri uygulaması olarak işletmede olup olmadığı ya da gelecek planları içinde yer alıp almayacağı sorulmuştur. 28 İKY işlemi tanımlanırken Stone ve diğerleri (2006), Hussain ve diğerleri (2006), Öztürk (2008) ve Akman (2010) çalışmalarından faydalanılmıştır. Bu bölümde ayrıca hangi alanlarda İKY BS'lerine duydukları ve yönetici kullanım düzeyi sorulmuştur. Dördüncü bölümde ise İKY işlevlerinde ve genel olarak İK'de BS'leri kullanmanın işletme performansı üzerindeki etkisi İK uzmanları tarafından değerlendirilmiştir. İKBS kullanımının yarattığı etkinlik için 6 alt alan tanımlanmış ve Stone ve diğerleri (2006), Lukassewski (2002), Öztürk (2008) ve Akman (2010) çalışmalarından faydalanılmıştır. Anketin son bölümünde ise örgütün son üç yıl içindeki satış oranlarındaki yüzdesel artış ile son üç yıl içindeki toplam çalışan sayısı ve işten ayrılan personel sayısı sorulmuştur.

3.3. Araştırma Bulguları

3.3.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılan 70 işletmenin İK birimlerinde görev alan ve görüşülen çalışanların demografik bilgilerine ait betimleyici istatistikler Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. İK Birim Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Yaş	F	%	Cinsiyet	F	%	Eğitim	F	%
18-25	13	18,6	Kadın	36	51,4	Lise ve dengi mesleki okul	12	17,1
26-35	33	47,1	Erkek	34	48,6	Lisans	41	58,6
36-45	11	15,7		70	100,0	Yüksek Lisans	17	24,3
46-55	11	15,7					70	100,0
56 +	2	2,9						
	70	100,0						

Tablo 1'e bakıldığında araştırmaya katılan 70 nin İK çalışanlarının %47,1'ini 26-35 yaş arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Sadece 2 kişi 56 yaş ve üstündedir. 70 nin İK çalışanlarının cinsiyet dağılımı hemen hemen eşittir; 36 kadın, 34 erkek. Çalışmaya katılanların eğitim durumuna bakıldığında %58,6'sı lisans mezunu, %24,3'ü yüksek lisans mezunu ve %17,1'i de lise ve dengi okullardan mezundur. Bu işletmelerde çalışanların %72,9'u kendini insan kaynakları uzmanı olarak tanımlamıştır. İK uzmanlarının çalışma süreleri değerlendirildiğinde yarısından fazlasının 5 yıldır çalıştığı görülmektedir (0-1 yıl arası %27,2 ve 1-5 yıl arası %43,1). Buna ek olarak %13,8'i de 15'dan fazla çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin bulundukları alanlardaki faaliyet süreleri şöyle değişmektedir. İşletmelerin; %26,1'i 5, %20,3'ü 5-10 , %23,2'si 10-20 %17,1'i 20-30, %8,7'si 30-50 yıldır faaliyet göstermektedir. Sadece %4,3'ü 50 yıl ve üzerinde faaliyet göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerde görüşülen kişilerin çalıştıkları pozisyona ilişkin betimleyici bilgiler Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. İşletmelerde Görüşülen Kişilerin Pozisyonları

Pozisyon	F	%
İK Müdürü	10	14,3
Yurt Dışı Satış Sorumlusu	1	1,4
Kurumsal İletişim	1	1,4
Yazılım Test Mühendisi	1	1,4
Kurumsal Projeler Uzmanı	1	1,4
İşveren/ Yönetim Kurulu Başkanı	10	14,3
İş Geliştirme Sorumlusu	1	1,4
İşletme Ortağı	2	2,9
Dış Ticaret Sorumlusu	2	2,9
ERP Uzmanı	1	1,4
Satış	4	5,7
Genel Müdür	4	5,7
Müdür	5	7,1
Finans Müdür Yardımcısı	1	1,4
Halkla İlişkiler Müdürü	1	1,4
İşçi	1	1,4
Tamirci	1	1,4
Sekreter	3	4,3
Yatırım Uzmanı	1	1,4
İdari Mali İşler	2	2,9
İKY Sorumlusu	9	12,9
Hasar Satış Sorumlusu	1	1,4
Öğretmen	1	1,4
İç Mimar	1	1,4
Şef	4	5,7
Toplam	70	100,0

Tablo 2’ e bakıldığında işletmelerde İKY faaliyetleri ile ilgili görüşülen çalışanların işletmelerdeki pozisyonları görülmektedir. Katılımcıların %14,3’ ü insan kaynakları müdürü, %14,3’ ü işveren ya da yönetim kurulu başkanı, %12,9’ u insan kaynakları yönetimi sorumlusu olduğu görülmektedir. İşletmelerin sadece %27,2 sinde İK ile ilgili pozisyon olduğu görülmektedir. Bu durum İKY faaliyetlerinin İK uzmanları dışında yaratılan pozisyonlar tarafından gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Tablo 3’ te araştırmaya katılan işletmelerin iş alanları görülmektedir. Buna göre %24’ 3’ ü tekstil alanında, %11,4’ ü ticaret alanında çalışmaktadır. Diğer alanlar neredeyse

eşit dağılmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük yoğunluğunun hizmet işletmeleri olduğu görülmektedir.

Tablo 3. İşletmelerin Faaliyet Alanları

İşletme İş Alanı	F	%
Ticaret	8	11,4
Tiyatro	4	5,7
Medya	4	5,7
Yazılım	4	5,7
Proje	1	1,4
Metal	1	1,4
Sağlık	4	5,7
Savunma Sanayi	5	7,1
Dernek	1	1,4
Turizm	1	1,4
Satış	2	2,9
Hizmet	1	1,4
Lojistik	1	1,4
Tekstil	17	24,3
Finansal Pazarlama	2	2,9
Yenilenebilir Enerji	2	2,9
Danışmanlık	5	7,1
Hizmetleri	2	2,9
Sigorta	4	5,7
Eğitim	1	1,4
İnşaat	1	1,4
Toplam	70	100,0

3.3.2. Değişkenlerin Geçerlilik Güvenilirlik Analizi ve Değişkenler Arası İlişkiler

Araştırmanın bağımlı değişkenlerini işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenler ise İKY etkililiği ve İKBS etkililiğidir. Araştırma değişkenlerine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. İKY etkililiği sorularına ilişkin yapılan faktör analizine göre ölçekte ki bütün maddeler İKY etkililiğini tanımlamakta ve katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın ölçeği geçerli bulunmuştur. Güvenilirlik analizi için ölçeklerin Cronbach's alpha değerleri esas alınmıştır. (George ve Mallery, 2003)'a göre bir ölçeğin güvenilirliği için Tablo 4'de yer alan güvenilirlik aralıkları kullanılmaktadır.

Tablo 4. Güvenilirlik Kategoriler

Cronbach's alpha	Güvenilirlik
$\alpha \geq .9$	Mükemmel
$.9 > \alpha \geq .8$	İyi
$.8 > \alpha \geq .7$	Kabul edilebilir
$.7 > \alpha \geq .6$	Şüpheli
$.6 > \alpha \geq .5$	Kötü
$.5 > \alpha$	Güvenilmez

9 maddeden oluşan İKY etkililiğine ilişkin ölçeğin iç güvenirliliği (Cronbach's alpha katsayısı, 0,89) mükemmele yakın iyi durumdadır.

Tablo 5. İKY Etkililiği Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri

İKY Etkililiği İfadeleri	Ortalama	SS
Periyodik Olarak Çalışan Performansını Değerlendirme	3,67	1,29
Performans Değerlemesine Göre Ödüllendirme	3,42	1,21
Kapsamlı ve Performans Geliştirmeye Yönelik Eğitim	3,14	1,28
İşletme İhtiyaçlarına Göre Gerçekçi İşgücü Seçme Süreci	3,65	1,31
İş Güvencesi ve Kadrolu İstihdam	4,38	,90
Çalışanların Pazarla, Performansıylar veya Firma Stratejileriyle İlgili Bilgilendirilmesi	3,48	1,27
İş Tanımlarına Göre Görevlendirme	3,80	1,36
Çalışan Düşünceleri ve Tutumlarına İlişkin Anket Uygulamaları	3,10	1,58
Çalışanların Firma İçinden Terfi Ettirilmesi (Kariyer Adımları)	3,1714	1,46427

İKY etkililiğine ilişkin anketin betimleyici istatistikleri Tablo 5 de yer almaktadır. Tablo 5’e bakıldığında katılımcıların verdiği cevaplara göre İKY etkililiğinde “iş güvencesi ve kadrolu istihdam” (ortalaması 4,3857 ve standart sapması 0,90558) en fazla etkili olan alan olarak tanımlanmıştır. 70 de “kapsamlı ve performans geliştirmeye yönelik eğitim” (ortalaması 3,1429, standart sapması 1,28859) en az etkili olan İKY alanı olarak tanımlanmıştır. Bu maddeler daha sonra ortalamaları alınarak tek bir değişken altında toplanmıştır.

Araştırmaya katılan 70 işletmenin mevcut kullandıkları ve kullanmayı planladıkları BS’leri ise işletmelerin kullandıkları BS’lerine ilişkin yapı Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6. İşletmelerin Mevcut ve Kullanmayı Planladıkları İKBS’leri

İKBS Kullanım Alanları	Mevcut		Planlanan	
		%		Yüzde %
Personel Özlük İşlemleri	54	77,1%	16	22,9%
Yetenek Envanteri	28	40,0%	42	60,0%
Ücret Yönetimi	61	87,1%	9	12,9%
Yönetim Çalışan İlişkileri	40	57,1%	30	42,9%
Çalışma Saati Esnekliği/Gelinmeyen Zaman	45	64,3%	25	35,7%
Çalışan El Kitabı	32	45,7%	38	54,3%
Çalışan Anket ve Araştırmaları	30	42,9%	40	57,1%
Örgüt Şemaları	30	42,9%	40	57,1%

Tablo 6’da araştırmaya katılan işletmelerin mevcut durumu ve planlanan durumlar verilmiştir. Buna göre ler %77,1’inde personel özlük işlemleri, %87,1’inde ücret yönetimi, %64,3’ünde çalışma saati esnekliği ya da gelinmeyen zaman durumu, %57,1’inde yönetim çalışan ilişkileri alanlarında İKBS sistemleri mevcut olarak bulunmaktadır. Öte yandan işletmelerin %60’ında yetenek envanteri, %57,1’inde çalışan anket ve araştırmaları, yine

%57,1’inde örgüt şemaları ve %54,2’ünde çalışan el kitabı oluşturmaya ilişkin İKBS kullanımı planlanmaktadır.

Tablo 7. İşletmelerin Bilgi Sistemleri Kullanımı

Bilgi Süresi	Sistemi		İntranet Aracılığıyla Yönetici Kullanımına Açık Bilgi Kaynakları Yüzdesi		
	F	%		F	%
0-1	15	24,6	0 - %20	13	20,6
1-5	23	37,7	%20 - %40	11	17,5
5-10	11	18,0	%40 - %60	11	17,5
10-20	9	14,8	%60 - %80	8	12,7
20+	3	4,9	%80 - %100	20	31,7
Toplam	61	100,0	Toplam	63	100,0

Tablo.10’da katılımcıların işletmelerin yönetim BS’lerinin kullanıma bilgiler yer almaktadır. Araştırmada söz konusu unsura cevap veren 61 işletmenin %37,7’si 1-5 yıl arasında bir kullanım tecrübesine sahip, %24,6’sı en fazla bir yıldır kullanmakta %18’i 5-10 yıldır kullanmakta, %14,8’i de 10-20 yıldır bu sistemi kullanmaktadır. İntranet aracılığıyla yönetici kullanımına açık bilgi kaynaklarının yüzdelere baktığımızda söz konusu unsura cevap veren 63 işletmenin %31,7’si %80-%100 aralığındadır. %0-%20 arasında olanlar sadece %20,6’lık bir kesimi oluşturmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin büyük çoğunluğun BS’lerini yönetici ile paylaşımına açtığı görülmektedir.

İKBS etkililiği için yapılan faktör analizinden sonra “Personel yönetiminde, BS’leri kullanmanın ye bir faydasının olmadığını düşünüyorum.” maddesi uygun bulunmamış ve analizden çıkarılmıştır.

Geri kalan 5 madde için güvenilirlik istatistikleri aşağıdaki tabloda verilmektedir. 5 maddeden oluşan İKBS etkililiğine ilişkin ölçeğin iç güvenilirliği (Cronbach’s alpha

katsayısı, 0,91) mükemmele yakın iyi durumdadır. İKBS etkililiğine ilişkin anketin betimleyici istatistikleri Tablo 5 de yer almaktadır.

Tablo 8. İKBS Etkililiği Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri

İKBS Etkililiği İfadeleri	Ortalama	SS
Personel Yönetiminde Bilgi Sistemleri Kullanmanın Önemli Olduğunu Düşünüyorum	4,41	,83
Personel Arama ve Seçme Sürecinde Bilgi Sistemlerinin Performansı Artıracağına İnanıyorum.	4,19	,85
Personelin Performans Değerlendirmesinde Bilgi Sistemi Kullanmanın Performansı Artıracağına İnanıyorum.	4,30	,79
Hizmet İçi Eğitim İhtiyaç Analizi ve Etkinlik Değerlendirmesinde Bilgi Sistemi Kullanmanın Performansı Artıracağına İnanıyorum.	4,27	,91
Personel Nitelik Envanteri Oluşturmada Bilgi Sistemi Kullanmanın Performansı Artıracağına İnanıyorum.	4,14	,91

Tablo 8’e göre işletmeler İKBS etkililiği ile ilgili en çok “personelin performans değerlendirmesinde BS kullanmanın performansını artıracağına inanıyorum” (ortalama 4,3088 ve standart sapma 0,79659) maddesine katılım göstermektedirler. Bu maddeler daha sonra ortalamaları alınarak tek bir değişken altında toplanmıştır.

Algılanan performasına ilişkin yapılan faktör analizine göre ölçekteki bütün maddeler performansına tanımlamakta ve katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın ölçeği geçerli bulunmuştur. 4 maddeden oluşan ölçeğin güvenirilirliği (0,90) olarak belirlenmiştir.

Tablo 9’ da işletmelerin algılanan performansı ile ilgili ifadeler arasında en yüksek olduğunu düşündüğü madde “İşletmenin geçtiğimiz üç yıl içinde pazar payındaki ortalama artışı”dır (ortalaması 3,47 ve standart sapması 1,07). Bu maddeler daha sonra ortalamaları alınarak tek bir değişken altında toplanmıştır.

Tablo 9. İşletme Performansı Ölçeğinin Betimleyici İstatistikleri

İşletme Performansı İfadeleri	Ortalama	SS
İşletmenin Geçtiğimiz Üç Yıl İçinde Satış Hacmindeki Ortalama Artışı	3,39	,97
İşletmenin Geçtiğimiz Üç Yıl İçindeki Ortalama Karı	3,26	1,01
İşletmenin Geçtiğimiz Üç Yıl İçinde Pazar Payındaki Ortalama Artışı	3,47	1,07
İşletmenin Geçtiğimiz Üç Yıl İçindeki Ortalama Yatırım Geri Dönüşleri	3,19	1,06

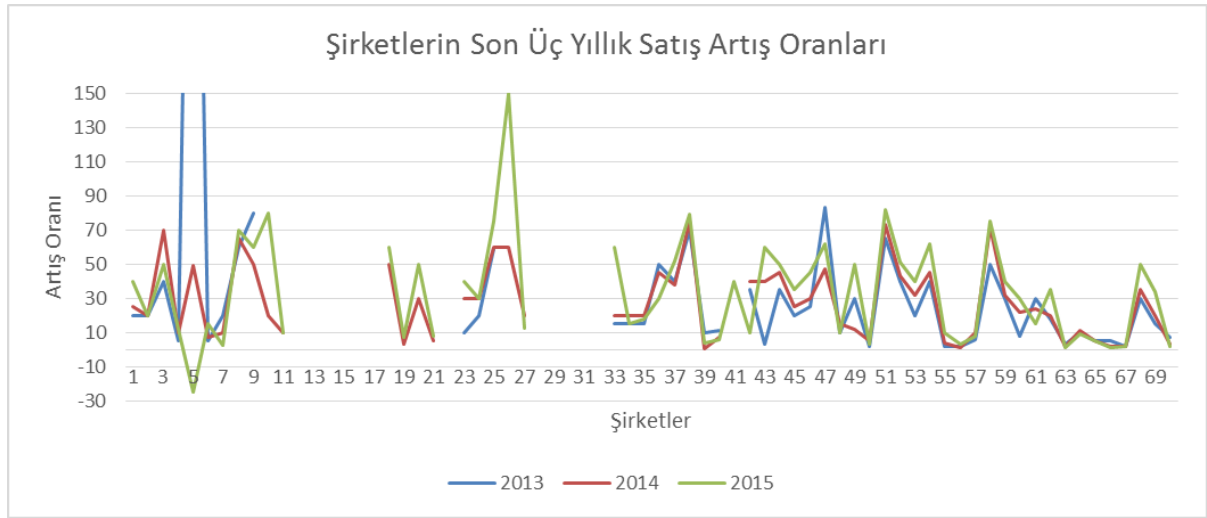
Araştırmaya katılan işletmelere İKBS uygulamalarının de etkili olduğu alanlar sorulmuştur.

Tablo 10. İKBS Kullanımının Etkili Olduğu Alanlar

	Etkili		Etkili Değil	
		%		%
Maliyette Düşüş	39	55,7%	31	44,3%
İk Biriminin Etkinliğinde Artış	45	64,3%	25	35,7%
Yeni Problemlerin Tanımlanmasında Kolaylık	44	62,9%	26	37,1%
Planlamada Kolaylık	51	72,9%	19	27,1%
Çalışan Memnuniyetinde Artış	29	41,4%	41	58,6%
Çalışan Performansında Artış	50	71,4%	20	28,6%

Tablo 10’ da İKBS kullanım alanlarının etkili ve etkili olmadığı alanlar verilmiştir. Bu bağlamda ler %55,7’si maliyette düşüş konusunda, %64,3’ü İK biriminin etkinliğinde artış konusunda, %62,9’u yeni problemlerin tanımlanmasında kolaylık konusunda, %72,9’u planlamada kolaylık konusunda, %71,4’ü çalışan performansında artış konusunda etkili olduğunu düşünmektedir. %58,6’sı da çalışan memnuniyetinde artış konusunda etkili olmadığını düşünmektedir.

Araştırmaya katılan işletmelere son 3 yıllık satış oranları sorulmuştur. Şekil 7’de işletmelerin 3 yıllık net satışlarındaki artış oranı özetlenmiştir. Buna göre işletmeler yıllar bazında çok fazla değişkenlik gösterdiği görülmekte, 2013 ve 2014’e ait oranların birbirine genellikle yakın olmasının yanında 2015’e ait oranların daha çok saptığı gözlemlenmektedir. İşletme satış artış oranlarının 3 yıla ilişkin verileri ortalamaları alınarak tek bir değişken altında toplanmıştır.



Şekil 7. İşletmenin Yıllara Göre Net Satışlardaki Artış Oranı

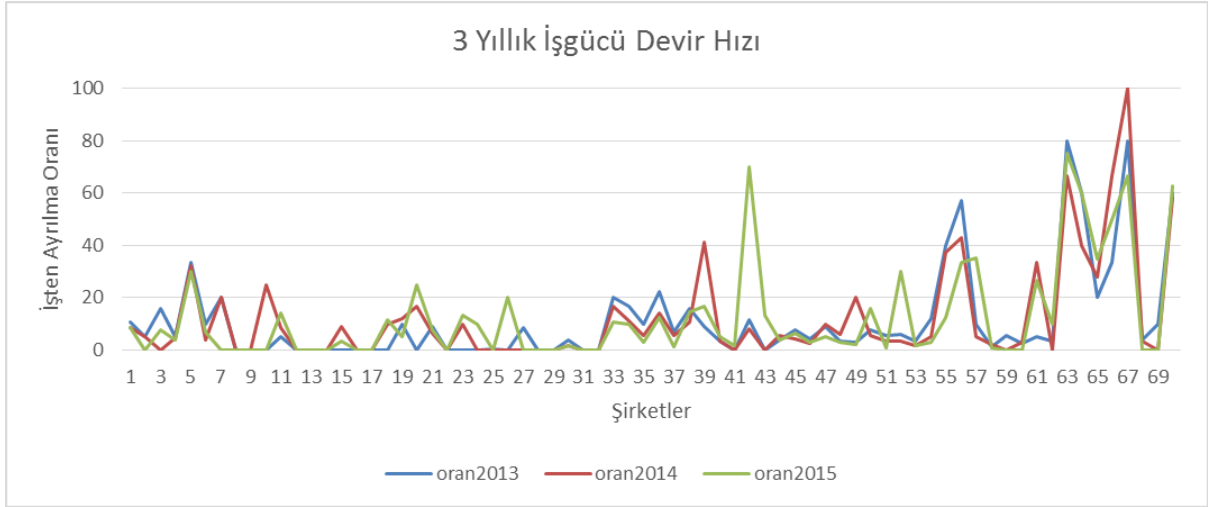
Araştırmaya katılan işletmelerin işgücü devir hızları hesaplanmıştır. İş gücü devir hızı yıllar bazında işten ayrılan personel sayısının o yıl içindeki toplam çalışan sayısına bölünmesiyle bulunmuştur. Yıllar itibariyle bulunan devir hızları daha sonra her işletme için yıllara göre ortalaması alınarak tek bir değişken haline getirilmiştir. İşletmenin t yılındaki işgücü devir hızı aşağıdaki formüldeki gibidir:

$$işgücü\ devir\ hızı_i(t) = \frac{t\ yilında\ işten\ ayrılan\ personel\ sayısı_i}{t\ yılındaki\ toplam\ çalışan\ sayısı_i} \times 100$$

(i) işletmesine ait işgücü devir hızı da;

$$işgücü\ devir\ hızı_i = \frac{\sum_{t=2013}^{2015} işgücü\ devir\ hızı_i(t)}{3}$$

formülü ile hesaplanmıştır.



Şekil 8. İşletmelerin Yıllara Göre İşgücü Devir Hızı

Şekil 8’de 3 yıllık verilere göre iş gücü devir hızına ait grafik bulunmaktadır. İşletmelerin büyük bir çoğunluğunda 2013 ve 2014 verilerine göre devir hızı sabit kalmış 2015 yılında bir artış yaşanmıştır. Bazı işletmelerin devir hızları diğerlerine nazaran çok yüksek olarak görülmektedir.

Tablo 11. Çalışmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

	1	2	3	4	5
1.Finansal Performans	1				
2.İşletme Satış Oranı	0,497***	1			
3.İşgücü Devir Hızı	-0,611***	-0,253	1		
4.İKY Etkililiği	0,637***	0,182	-0,606***	1	
5.İKBS Etkililiği	0,675***	0,299*	-0,657***	0,563***	1
Ortalama	3,3487	32,1880	14,3893	3,5381	4,2671
Standart Sapma	0,9121	29,6093	18,0720	0,9728	0,7450

*** $p < 0,001$ * $p < 0,05$

Tablo 11’e göre İKY etkililiğinin satış oranları dışında ($p \ 0,160 > 0,05$) diğer bütün değişkenlerle anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir. İKY etkililiğinin İKBS etkililiği ve performansı ile pozitif ve güçlü bir ilişkisi olduğu görülürken işgücü devir hızı ile negatif ve güçlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Benzer şekilde İKBS etkililiğinin performansı ve satış oranlarıyla pozitif bir ilişkisi varken işgücü devir hızıyla negatif ve güçlü bir

ilişkisi vardır. İşletme satış oranlarının yalnızca işletme finansal performansı ile (p 0,00<0,01) ve İKBS etkililiği (p 0,00<0,05) ile anlamlı bir ilişkisi görülürken diğerleriyle anlamlı bir ilişkisi yoktur. İşletme finansal performansının bütün değişkenlerle güçlü ve anlamlı bir ilişkisi vardır ve işgücü devir hızıyla ilişkisi negatif yöndedir. İşgücü devir hızının diğer bütün değişkenlerle negatif ve güçlü bir ilişkisi vardır. İKY etkililiği, İKBS etkililiği artıka işgücü devir hızı azalmaktadır.

3.3.3. Etki Analizi Sonuçları

Bu araştırmanın ilk araştırma sorusunu işletmelerin gerçekleştirdikleri İKY uygulamalarının örgütsel performans göstergeleri (işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans) üzerindeki etkileri nasıl farklılaştırdığı oluşturmaktadır. İKY uygulamalarının, işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans etkilerini test etmek için etki (regresyon) analizi yapılmıştır. İkinci araştırma sorusu bağlamında İKBS uygulamalarının işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans etkilerini test etmek için de etki analizi gerçekleştirilmiştir. Etki analizi sonuçları Tablo 12 de görülmektedir.

Tablo 12. Etki Analizi Sonuçları

		İşletme Finansal Performansı			İşletme Satış Artışı Oranı			İşgücü devir hızı		
		Beta	t	R ²	Beta	t	R ²	Beta	t	R ²
Model 1	İKY Etkililiği	0,59***	6,56	0,40	5,36	1,42	0,03	-10,69***	-5,70	0,36
Model 2	İKBS Etkililiği	0,94***	7,26	0,03	13,12*	2,40	0,03	-17,36***	-6,51	0,03

*** p < 0,001 * p< 0.05

Tablo 12'ye göre İKY etkililiğinin işletme satış artış oranları üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. İKY etkililiğinin işletme finansal performans üzerinde (β=.59, p<0.00) olumlu, işgücü devir hızı üzerinde (β=-10,69 p<0.001) negatif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır. İKBS etkililiğinin işletme finansal performans (β=.94, p<0.001) üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. İKBS etkililiğinin işletme satış oranı üzerinde (β=.13,

$p < 0.05$) pozitif yönlü, işgücü devir hızı üzerinde ($\beta = -17,36$, $p < 0.001$) negatif yönlü anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Araştırmanın üçüncü araştırma sorusu işletmelerin gerçekleştirdikleri İKY uygulamalarının örgütsel performans göstergeleri (işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans) üzerindeki etkilerinde İKBS kullanmanın biçimlendirici rolü olup olmadığına ilişkindir. Biçimlendirici etkiyi test etmek üzere (Aiken ve West, 1991) temel alınmıştır. Buna göre önce bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki doğrudan etkisi test edilir. Daha sonra ise biçimlendirici etki yaratacağı düşünülen değişken ile bağımsız değişkenin çarpımında oluşan yeni bir değişken yaratılır ve bu etkileşimin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin daha önce etkisi test edilen bağımsız değişkenin etkisini azaltması ve istatistiksel olarak anlamlı (p değerleri) olması durumunda biçimlendirici etkiden söz edilebilir.

Tablo 13. Biçimlendirici Etki Analizi

	İşletme Satış Oranı		İşletme Finansal Performansı		İşgücü devir hızı	
	β	t	β	t	β	t
İKY Etkililiği	1.42	.31	.35**	3.50	-7.19***	-3,94
İKBS Etkililiği	8.51	1,24	.54**	3.43	-7.56**	-2,66
İKY*İKBS	-6,57	-1,64	-16	-1,88	-7.63***	4,92
R		.36		.75		.80
Adj. R ²		.08		.56		.65
F		2,86		25.78***		33.84***

*** $p < 0,001$ ** $p < 0.05$

Bu çalışmada İKY Etkililiği ve İKBS etkililiği çarpımında oluşan yeni bir değişken yaratılmış ve biçimlendirici etki test edilmiştir. Tablo 13’de biçimlendirici etki sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13'e göre yine  KBS etkiliği  KY etkiliği ve işletme finansal perfromans ile işletme satış artışı oranı arasındaki ilişkide herhangi bir biçimlendirici etkisi yoktur.  KBS etkililiği  KY etkililiği ve işgücü devir hızı arasındaki ilişkide biçimlendirici etkiye sahiptir.  KY etkililiğinin işgücü devir hızı üzerindeki doğrudan etkisi azalıırken ($\beta = -.7.19$, $p < 0,001$),  KBS etkiliğinin biçimlendirici etkisinin ($\beta = -.7,63$, $p < 0,001$) anlamlı olduğu görülmüştür.



4. SONUÇ

Var olabilmenin şartı olan bilgi ve ona bağımlı olan işletmeler, bilgiyi en iyi şekilde yorumlamak, işlemek ve depolamak zorundadırlar. İşletmeler maliyetleri azaltmak, zaman tasarrufu sağlamak, daha güvenilir ve verimli bir veri tabanı oluşturmak için İKY uygulamalarını elektronik hale getirmelidir. Hızlı bilgi akışı, veri doğruluğunda artış, daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar gibi birçok yararı olan bu sistemler İKY uygulamalarını gerçekleştirirken vazgeçilmez olma yolunda ilerlemektedir.

İKBS gelişmekte olan ve sistemin öneminin bilincinde olan örgütler için rekabet avantajı olarak görülmektedir. İşletmeler İKBS kullanımı ile İKY uygulamalarını etkin hale getirmiş olacaktır. Sistem kullanımı ile işletmeler unutkan yapıdan kurtulabilirler. İKBS kullanımı ile işgücü maliyetlerinde düşüş, verimlilikte artış ve işgücü devir hızı oranlarında düşüş gibi yönetimin asıl amacı olan yararlar mevcuttur. İKBS, İKY'nin gelecekte ki gelişim eğiliminin de göstergesi niteliğindedir (Li ve Hu, 2007). İKY planlamasında kullanılan; iş analizi bilgileri, işgücü envanteri, eğitim programları, işgücü temini, ücret planları, işgücü devir oranları ve devamsızlık oranları etkin bir İKBS ile sağlanabilmektedir. Örgütlerde İKBS ile daha az hata, daha iyi hizmet, akıcı iletişim, bilgi güvenliği ve yöneticilere yol gösterici bilgilerin sağlanması beklenir (Hope, 2005).

Araştırma ağırlık Ankara ve Gaziantep olmak üzere Türkiye'nin çeşitli illerinde birbirinden bağımsız orta ve büyük ölçekli, İKBS kullanıcısı olan 70 örgüt ile yapılmıştır. Veriler toplanırken alınan bilgilerin gizliliği konusunda örgütler defalarca bilgilendirilmiştir. Bu çalışmada işletmelerin gerçekleştirdikleri İKY uygulamalarının örgütsel performans göstergeleri (işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans) üzerindeki etkileri nasıl farklılaştırdığı araştırılmaktadır. Ayrıca İKBS uygulamalarının işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans etkileri de araştırılmıştır. Çalışmada İKY uygulamalarının örgütsel performans göstergeleri (işgücü devir hızı oranı, satış oranları ve finansal performans) üzerindeki etkilerinde İKBS kullanmanın biçimlendirici rolü olup olmadığı da araştırılan bir diğer konudur.

Söz konusu amaçlar doğrultusunda yapılan analizlerde İKY etkililiğinin işletme satış artış oranları üzerinde etkisinin olmadığı saptanmıştır. Öte yandan, İKY etkililiğinin işletme finansal performansı olumlu etkilediği, işgücü devir hızını ise negatif yönlü etkilediği görülmektedir. İKBS etkililiğinin çalışması 3 bağımlı değişkeni (işgücü devir

hızı oranı, satış oranları ve finansal performans) üzerinde de anlamlı etkisi bulunmaktadır. İKBS işletme finansal performansı ve işletme satış oranlarını olumlu etkilerken işgücü devir hızını negatif yönlü etkilemektedir. Bu araştırmaya sonuçları işgücü devir hızını yönetmede İKY ve İKBS etkililiğinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

İKY uygulamalarını İKBS ile gerçekleştiren işletmeler rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanmaktadırlar. Öyle ki; örgütler rutin işlerini İKBS ile gerçekleştirirken harcadıkları emek ve zamandaki azalma ile işletmelerin asıl amaçlarına daha çok odaklanabilirler. İKBS'nin stratejik önemini çoğu işletme henüz kavramamıştır. İKBS kimi yöneticiler tarafından maliyet unsuru olarak görülmektedir. Sistem ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmayan, desteklemeyen yöneticiler ile çalışanlardan bilgi toplamak oldukça zor olmuştur. Yönetim desteği sistem başarısında yadsınamaz bir gerçektir. Eğer yönetim sistemin yararlı olduğuna inanır ve sistem kullanıcılarını desteklerse bilgi tatmini ve sistem kullanımı artar. Türkiye için çok yeni olan ve şimdilik bu sistemi kullanmaya direnç gösteren işletmeler için sistem kullanımı çok yakın bir zamanda zorunluluk haline gelecektir. İşletmeler kullandıkları teknoloji ve sistemler ile çevrelerine, kendilerine ve çalışanlarına fayda sağlayabilirler. Uluslararası yayınlarda İKBS üzerinde çokça tartışılan ve araştırılan bir konudur. Ulusal yayınlarda ise İKBS ile ilgili araştırma ve yazına az rastlanmıştır. Türkiye'de İKBS ile ilgili az araştırma olduğundan ve araştırmaya katılan işletmelerden son 3 yıllık satış oranları ve işgücü devir hızları alındığından literatür için araştırmamız oldukça kıymetlidir. Araştırmanın 70 işletme ile sınırlı kalması ve tek zamanda toplanması araştırmanın kısıtları olarak sıralanabilir.

KAYNAKLAR

Adler, P.S., Kwon, S.W., ve Heckscher, C. 2008. Perspective—professional work: the emergence of collaborative community. *Organization Science*, 19(2): 359–376.

Aggarwal, N., ve Kapoor, M. 2012. Human Resource Information Systems (HRIS) Its role and importance in Business Competitiveness. *Gyan Jyoti E-Journal*, 1(2).

Ağca, V., ve Menteşe, A. 2013. Bir Kurumsal Kaynak Planlama Modülü Olarak İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İKY ve İşletme Performansı Üzerinde ki Etkisi: Bir Uygulama Dumlupınar Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi*, 37: 227.

Ahmad, S., ve Schroeder, R.G. 2003. The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, *Journal of Operations Management*, 19-43.

Aiken, L.S. ve West, S.G. 1991. Multiple regression: Testing and interpreting interactions, Newbury Park, CA: Sage.

Ajzen, I., ve Fishbein, M. 1980. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Akdemir, A. 2009. *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, 487, Bursa: Ekin Yayınları.

Akdeniz, Y. 2010. İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme ve Yerleştirme: Sigorta Sektöründe Alan Çalışması. (Yüksek Lisans Tezi) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 25.

Akman, V. 2010. *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve Sakarya İlinde Uygulama*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 44-47.

Aksoy, B. 2005. Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?, *Bilgi Dünyası*, 6(1): 58-77.

Aktan, C.C., ve Vural, I.Y.(Ed.). 2005. *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Konya.

Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G. 2001. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. BarışYayınları, IV. Baskı, 21, İzmir: Çizgi Kitabevi.

Alex, D. J. K. 2004. *The Recruiters Guide Book*. Fable Press.

Alfes, K., Truss, C., Soane, C., Rees, C., ve Gatenby, M. 2013. The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement, *Human Resource Management*, 52(6): 839-859.

Alkadi, I., Alkadi, G., ve Totaro, M. 2003. Effects of information technology on the business. *World Human Systems Management*, 22 (3): 99-103.

- Altuntaş, Ö. 2005. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ve Uygulama Asamaları, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 34-38, Sakarya.
- Ambrose, M. L., Adler, G., ve Noel, T. W. 1998. Electronic performance monitoring: A consideration of rights. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes*, 61–80.
- Anameriç, H., Aktan C. C., ve Vural İ. Y. (Ed.). 2005. *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, (1. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi, 123.
- Andersen, B., ve Fagerhaug, T. 2002. *Performance Measurement Explained: Designing and Implementing Your State-of-the-Art System*. USA: The American Society for Quality.
- Ankrah, E., ve Sokro E. 2012. Human Resource Information System As A Strategic Tool In Human Resource Management, *Problems Of Management in The 21 St Century*, 5: 6-15.
- Argon, T., ve Altay E. 2004. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, 226, Ankara.
- Armstrong, M. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th Edition, London: Kogan Page Limited, 303.
- Armstrong, M. 2007. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Second Edition, Great Britain: Kogan Page Limited, 165.
- Armstrong, M., ve Murlis, H. 2004. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Fifth Edition, London, United Kingdom: Kogan Page Limited, 124.
- Arthur, D. 1998. *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. Third Edition, USA: AMACOM, 82.
- Arthur, D. 2001. *The Employee Recruitment and Retention Handbook*. USA: AMACOM, 125.
- Arthur, J. B. 1994. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-987.
- Aswathappa, K. 2005. *Human Resource and Personnel Management: Text and Cases*. Fourth Edition, New Delhi: Tata McGraw-Hill, 218.
- Autor, D.H., Levy, F., ve Murnane, R.J. 2003. The skill content of recent technological change: An emprical exploration. *Quarterly Journal of Economics*, 118(4): 1279-1333.
- Aydin, E., ve Öktem, M. K. 2009. Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine. *Sosyoekonomi*, 9.9.
- Baird, L., Griffin, D., ve Henderson J. 2003. Time and space: Reframing the training and development agenda. *Human Resource Management*, 42(1): 39-52.
- Baird, L., ve Meshoulam, I. 1988. Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1): 116–128.

- Ball, K. S. 2001. The Use of Human Resource Information Systems, *Personnel Review*, 30(6): 677-693.
- Baltaş, A. 2009. *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK*. (1. Basım). İstanbul: Remzi Kitabevi, 249.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1) : 99-120.
- Bartel, A. 1994. *Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs*, Industrial Relations, 33: 411-425.
- Barutçugil, İ. 2004. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4828-429, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Bayat, B. 2008. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3): 67-91.
- Bayraç, A. 2008. İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya, 132.
- Bayraktaroğlu, S. 2008. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Genişletilmiş 3.Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, S. 2011. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4: 5, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, S. ve Tunçbilek, M. 2002. Bilgi Toplumunda İKY'nin Değişen Yüzü, *1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 10-11 Mayıs, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Bayraktaroğlu, S., ve Özdemir, Y. 2004. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İki Yüzü: Bilgi Paylaşımı? Yönetim Kontrol mü?.
- Beadles II, N., Lowery, A., Christopher, M., & Johns, K. 2005. The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector. *Communications of the IIMA*, 5: 4.
- Becker, B. E., ve Huselid, M. A. 2006. Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6): 898–925.
- Becker, B., ve Gerhard, B. 1996. The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Becker, B.E. ve Huselid, M.A. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 53-101.

Beckers, A. M. ve Bsai, M. Z. 2002. A DSS classification model for research in human resource information systems. *Information Systems Management*, 19(3): 41-50.

Beckers, A.M., ve Bsai, M.Z. 2008. A DSS classification model for research in humanresource information systems. *Information Systems Management*, 19 (3): 1–10.

Bedük, A. 2002. Bilgi Çağı, Öğütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Teknolojilerinin Örgütlere Sundukları Değişim ve Olanaklar, *I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Hereke, Kocaeli.

Beer, M. 2009. High commitment, high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage. USA: Jossey-Bass.

Behrens, K. 2008. Investigating the high performance work system: Employee perceptions and employment conditions in a health care setting. *Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, 33: 298-303.

Benson, A. D., Johnson, S. D., ve Kuchinke, K. P. 2002. The Use of Technology in the Digital Workplace: A Framework for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*. C:IV, 4: 392-404.

Beşkeş, M.B., ve Tanyaş, M. 2008. Bilişim Teknolojisi yatırımlarının değerlendirilmesine yönelik uygun yöntemin seçilmesi modeli – ERP yazılımı seçim uygulaması, *İTÜ Dergisi/d Mühendislik*, Cilt: 5, 1 (2): 217-227.

Bhattacharya, M., Gibson, D. E., ve Doty, D. H. 2005. The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance, *Journal of Management*, 31(4): 622-640.

Bingöl, D. 1998. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 4:3.

Bingöl, D. 2006. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti, 6: 239.

Bingöl, D. 2010. *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Beta.

Bondarouk, T., ve Ruël, H. 2009. Electronic human resource management: challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource* 20(3): 505–514.

Boone, L. A. ve Kurtz, D.L. 1998. *Contemporary Marketing*. Texas: The Dryden Press. 266.

Boxall, P. 1996. The strategic HRM debate and the resource based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6: 59-75.

Bredrup, H. 1995. Standard illusions: ISO 9000 As an Alibi for Quality, *European Quality*, 1(5): 110.

Brewster, C. 1994. Leeway with labour. *Personnel Today*, August,1.

Broderick, R., ve Boudreau, J.W. 1992. Human resource management, information technology and the competitive advantage, *Academy of Management Executive*, 6 (2): 7–17.

Brown, S.A., Massey, A.P., Montoya-Weiss, M.M., ve Burkman, J.R. 2002. Do I really have to? User acceptance of mandated technology. *European Journal o Information Systems*, 11: 283–295.

Byars, L.L.ve Rue, L. W. 1991. *Human Resource Management* , Boston: Irwin Inc.3: 503.

Cabrera, E. F., ve Bonache, J. 1999. An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human Resource Planning*, 22(1): 51–60.

Caldeira, M. M., ve Ward, J.M. 2002. Understanding the successful adoption and use of IS/IT in SMEs: an explanation from Portuguese manufacturing industries, *Information Systems Journal*, 12(2): 121–152.

Camardella, M. J. 2003. Electronic Monitoring in the Workplace, *Employment Relations Today*, 30(3): 91.

Canman, D. 1993. Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, 35- 36, TODAİE Yayınları, Ankara.

Canman, D. 2000. *İnsan kaynakları yönetimi*,1, Ankara: Yargı Basım.

Cardy R. L.,ve Miller J. S. 2005. eHR and performance management: A consideration of positive potential and the dark side, (Ed.), H.G. Gueutal ve D.L. Stone, *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age*, Jossey Bass, San Francisco, 138–165.

Cardy, R. L., ve Miller, J. S. 2003. Technology: Implications for HRM. In D. Stone (Ed.), *Advances in human performance and cognitive engineering research*, 99–118. Greenwich, CT: JAI Press.

Ceriello, V.R. ve Freeman, R. B. 1992. Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques, New York: VRC Consulting Group Inc. 536.

Chan, S.L. 2000. Information technology in business processes. *Business Process Management*, 6(3): 224-237.

Chandra, R. P. 2009. Role of HRİS in improving Modern HR operations. *Advances In Management*, 2(12): 21-24.

Chang, E. 2005. Employee’s overall perception of HRM effectiveness, *Human Relations*, 58(4): 523-544.

Chenevert, D. ve Tremblay, M. 2009. Fits in strategic human resource management and methodological challenge: Empirical evidence of influence of empowerment and

compensation practices on human resource performance in Canadian firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4) : 738-770.

Cho, Y.S. 2004. Examining the Impact of Human Resource Management: A Performance Based Analytic Model, Las Vegas, University Nevada, Unpublished PhD, 9, Dissertation, USA.

Colbert, B.A. 2004. The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 29(3): 341-358.

Collins, C.J. ve Clark, K.D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage, *Academy of Management Journal*, 46(6): 740-751.

Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A., ve P. Toth. 1997. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stres, *Journal of Organizational Behavior*, 18: 159-180.

Cunha, R.C., Cunha, M. P., Morgado, A., ve Brewster, C. 2003. Market Forces, Strategic Management, HRM Practices and Organizational Performance, A Model Based in a European Sample, *Journal of Management Research*, mbc.aueb.gr., 1-28.

Çakır, T. 2007. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İşlem Sistemlerinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tutumları Üzerine Bir Araştırma (YL). Niğde Üniversitesi, Niğde, 71-72.

Çalış, Ş. 2012. İKBS Ders Notları, www.ikyport.sakarya.edu.tr.

Çınar, İ. 1996. Eğitim Yönetiminde Bilgi Sistemleri, Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Daft, R. 1993. *Management*. Second Edition, pn:398 The Dryden Pres Orlando, USA.

Davies, B. 2005. Essential School Leadreship, Copublished with Corwin Pres, 173.

Davis, F.D. 1986. A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results. Doctoral dissertation, *Sloan School of Management*, Massachusetts, Institute of Technology.

Davis, F.D., Bagozzi, R.P., ve Warshaw, P.R. 1989. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35 (8) : 982–1003.

Davis, G.B., ve Olson, M.H. 1985. *Management Information Systems* - Conceptual Foundations, Structure And Development (2. Baskı). McGraw-Hill.

Davison, J. M., ve diğerleri. 2007 Transactivation from Gal4-VP16 transgenic insertions for tissue-specific cell labeling and ablation in zebrafish. *Developmental biology*, 304(2): 811-824.

Deery, S. 2005. Customer service network, emotional labour and performance. İçinde Bach, S. (Ed.). **Managing human resources**: Personnel management in transition, 346-373, USA: Blackwell.

Delaney, J.T. ve Huselid, M.A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, 39(4): 949-969.

Delery, J.E., ve Doty, D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. **The Academy of Management Journal**, 39(4): 802-835.

DeMarie, S.M., ve Hitt, M. A. 2000. Strategic implications of the information age. **Journal of Labor Economics**, 17(31): 464-491.

Dempey J., Dvorak R. E., Holen E., ve Meehan W. F. 1997. Escaping the IT Abyss, **The McKinsey Quarterly**, 4.

Denisi, A. S., ve Griffin, R. W. 2001. **Human Resource Management**. Boston: Houghton Mifflin Company.

Deringöl, H. 2010. Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana, 44-49.

Derouin, R. E., Fritzsche, B. A., ve Salas, E. 2005. E-Learning in Organizations. **Journal of Management**. C:XXXI, 6: 921-926.

DeSanctis, G. 1986. Human Resource Information Systems: A Current Assessment, **MIS Quarterly**, 10(1): 15-27.

Dessler, G. 2008. **Human Resource Management**, Eleventh Edition, 339-340, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Doğan, A. 2011. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları. **İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi**, 2(2): 51-80

Drucker, P. F., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P., ve Senge, P. M. 1997. Looking ahead: Implications of the present. **Harvard Business Review**, 75(5): 18-24.

Dulebohn, J. H., ve Marler, J. H. 2005. e-Compensation: The Potential to Transform Practice?. The Brave New World of eHR: **Human Resources Management in the Digital Age**. ed. Hal G. Gueutal, Dianna L. Stone, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 166.

Duncan, G., ve Hoffman, S. 1981. The Incidence and Wage Effects of Overeducation, **Economics and Education Review**, 1: 75-86.

Durucasu, H., ve diğerleri. 2012. **İşletme Bilgi Sistemleri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Dündar, G. 2002. *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi*, Editör: Geylan, R, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 356-370.

Düşükcan, M., ve Kaya, E. Ü. 2003. *İşletmelerde Bilgi Teknolojilerinin Kullanılma Yerleri*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları 3 : 35.

Dyer, L. and Reeves, T. 1995. Human resource strategies and firm performance: what do we know, where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, 6: 656-670.

Eddy, E. R., Stone, D. L., ve Stone-romero, E. F. 1999. The effects of information management policies on reactions to human resource information systems: An integration of privacy and procedural justice perspectives. *Personnel Psychology*, 52: 335–358.

Edgar, F., ve Geare, A. 2005. HRM practice and employee attitudes: Different measures - different results, *Personnel Review*, 34: 534–549.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., ve Lynch, P. 1997. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5): 812-820.

Ellis, A. L., Wagner, E. D., ve Longmire, W. R. 1999. Managing Web-Based Training: How to Keep Your Program on Track and Make It Successful. USA: American Society for Training & Development (ASTD), 23.

Ensher, E. A., Nielson, T. R., ve Grant-Vallone, E. 2002. Tales From the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes. *Organizational Dynamics*. C:XXXI, 3: 224-244.

Erdal, M. 2005. *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi*. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=974-33k> (İndirilme Tarihi: 13 Ekim 2005).

Erdem, B., ve Kabakçı, E. 2004. Otel İşletmelerinde İnternet Üzerinden İşe Alım Üzerine Ampirik Bir Araştırma. **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Osman Gazi Üniversitesi Yayın No: 108, Eskişehir: 25-26 Kasım.

Ergin, C. 2002. İnsan kaynakları yönetimi: Psikolojik bir yaklaşım. Ankara: Academyplus.

Ericksen, J., ve Dyer, L. 2005. Toward a strategic human resource management model of high reliability organization performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(6): 907-928.

Eroğlu, U. 2001. İnsan Kaynakları Yönetimde Yeni Yönelimleri Hazırlayan Güç. <http://www.isguc.org/umut1.htm>.

Ertürk, M. 2009. *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, 7: 303, Beta Yayınları, İstanbul.

Evans, P. 1993. Dosing the glue: Applying human resource technology to build the global organization. B. Shaw ve P. Kirkbride, (Der.).

Ferris, G.,R., F.A., Hochwater,M.R., Buckley G., Harrel -Cook, D., ve D., Frink. 1999. Human Resource Management: Some New Directions, *Journal of Management*, 25: 385-415.

Fındıkçı, İ. 1999. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 15-21.

Fındıkçı, İ. 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları, 14.

Foster, M. 2003. Recruiting on the Web: Smart Strategies for Finding the Perfect Candidate. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.,5.

Gallagher, M. 1986. *Computers in Personnel Management*, Heinemann, UK.

Gedik, D. 2008. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitimin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 13.

Genç, N. 2007. *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*, Seçkin yayıncılık, Ankara, 125.

George, D., ve Mallery, P. 2003. SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

Ghebrigiorgis, F., ve Karsten, L. 2007. Human Resource Management and Performance in a Developing Country: the Case of Eritrea, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2): 321-332.

Gould-Williams, J. 2003. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14: 28–54.

Gould-Williams, ve J., Davies, F. 2005. Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7: 1–24.

Göçgün, P. 2001. İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E- İşe Alım. <http://www.kobifinans.com.tr/article/view/60053/1/231> - 67k - İndirilme Tarihi: 22 Kasım 2005.

Gratton, L. 1999. People Processes as a Source of Competitive Advantage, *Strategic Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, 178.

Greenhaus, J. 2002. Self-Service, Web-based HR Benefits Both Employers and Employees. *Employee Benefits Journal*. C:XXVII, 2: 24-25.

Greer, C.R. 2000. *Strategic human resources management: A general managerial approach*. USA: Prentice Hall.

Griffin R. W. 1996. *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 667.

Guest, D. E. 1997. Human resource management and performance: A review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8: 263–276.

Guest, D. E. 1999. Human resource management - the workers' verdict, *Human Resource Management Journal*, 9: 5–25.

Guest, D. E. 2001. Human Resource Management : When Research Confronts Theory, *International Journal of Human Resource Management*, 12(7): 1092-1106.

Guest, D.E. 2011. Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1): 3-13.

Guest, D.E., Michie, J., Conway, N., ve Sheehan, M. 2003. *Human resource management and corporate performance in the UK*, British Journal of Industrial Relations, 41: 291-314.

Guest,. D. 1989. Personnel and HRM: Can you tell the difference?, *Personnel Management*, 21(1) : 48-51.

Gueutal H. G., ve Falbe C.M. 2005. eHR: Trends in delivery methods, (Ed.), Gueutal H. G., ve Stone, D. L., *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age*, Jossey Bass, San Francisco, 235.

Gueutal, H. G., ve Stone, D. L. 2005. *The brave new world of eHR: Human resources management in the digital age*, Jossey Bass, San Francisco, 166– 189.

Guthrie, J.P., Flood, P.C., Liu, W., Maccurtain, S., ve Armstrong, C. 2011. Big hat, no cattle? The relationship between use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8): 1672-1685.

Güler, E.Ç. 2007. İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-işe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler, Ege Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü.

Güler, G. 2008. *Yönetim Bilgi Sistemi*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi

Güloğlu, T. ve Sertkan, M. 2003. Yeni Teknolojilerin Çalışma İlişkilerine Etkisi. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7: 287–297.

Gürbüz, S. 2011. Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2): 397-418.

Gürbüz, S., ve Mert, İ.S. 2011. Impact of the strategic human resource management on organizational performance: Evidence from Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8): 1803-1822.

Güvenen, O. 1998. *Küreselleşme Sürecinde Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Sistemleri Stratejileri*, DPT Yayınları, İstanbul.

Hagood, W.O., ve Friedman, L. 2002. Using the balanced scorecard to measure the performance of your HR information system, *Personnel Management*, 31(4): 543-557.

Haines, V. Y ve Petit, A. 1997. Conditions for successful human resource information systems. *Human Resource Management*, 36(2): 261-275.

Hall, L., ve Torrington, D. 1986. Why Not Use The Computer? The Use and Lack of Use of Computers in Personnel, *Personnel Review*, 15(1): 3-7.

Harris, M. M., ve Lasson, E. D. 2003. Recruitment, *The Human Resources Program-Evaluation Handbook*. (Ed.), Jack E. Edwards, John C. Scott, Nambury S. Raju, USA: Sage Publications, Inc., 71-88.

Harris, P. I., David C. L., ve Dennis, C. 1986. A Fourier transform infrared investigation of the structural differences between ribonuclease A and ribonuclease S. *Biochimica et Biophysica Acta (BBA)-Protein Structure and Molecular Enzymology*, 874(3): 255-265.

Harris, D. 1986. Beyond The Basics: New HRIS Developments, Personnel, January.

Harris, H., Brewster, C., ve Sparrow, P. 2003. *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Publishing, 86.

Harris, L., ve Ogbonna, E. 2001. Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2) : 157-166.

Harrod's, L. 2000. *Glossary and Referance Book*. Compiled by Ray Prytherch, 9. Edition Aldershot: Gower Publishing Company Limited.

Hatch, M.J. 2006. Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives. USA: Oxford.

Heery, E., ve Noon, M. 2001. *A Dictionary of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.

Hendrickson, A. R. 2003. Human resource information systems: Backbone technology of contemporary human resources. *Journal of Labor Research*, 24(3): 381-394.

Heneman, R.L., Fay, C.H., ve Wang, Z. 2001. Compensation systems in the global context. Anderson, N. vd. (Ed.) *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 2: 77-93. USA: SAGE.

Henry, D. O. 1989. *From foraging to agriculture*. University of Pennsylvania Press.

Hirschman C. 2001. Alternatives to business trips can pay off, www.workforce.com :
erisim: 20/03/2009.

Hogler, R. L., Henle, C., ve Bemus, C. 1998. Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective. *Human Resource Management Review*, C:VIII, 2: 149-164.

Hope, H., Farndale, E., ve Truss, C. 2005. The HR Department's Role in Organizational Performance, *Human Resource Management Journal*, 15. HR Focus, How HRIS is transforming the workplace—and HR's role, HR Focus 81(3): 10-13.

Horgan, J. ve Mühlau, P. 2003. The adoption of high performance human resource practices in Ireland: An integration of contingency and institutional theory. *The Irish Journal of Management*, January, 26-47.

Huber, G.P. 1984. The Nature And Design Of Post-Industrial Organizations, *Management Science*, Vol:8, No:30, August, 928, akt; ÖGÜT, A.g.e., s.138.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., ve Schuler, R. S. 1997. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance, *The Academy of Management Journal*, 40(1): 171-188.

Huselid, M.A. 1993. Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity. Paper presented to the Annual Meeting of the *Academy of Management*. Atlanta.

Huselid, Mark A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.

Hussain, Z., Wallace, J., ve Cornelius, N. E. 2007. The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals, *Information & Management*, 44: 74–89.

Hussey, D. 1996. Strategy and Planning: A Manager's Guide, John Wiley and Sons Ltd., New York,1.

Hyde, A.C. ve Shafritz, J.M. 1977. HRIS: Introduction to Tomorrow's System For Managing Human Resources, *Public Personel Management*, March-April, pp.70-77.

Ichniowski, C., Shaw, K. ve Prennushi, G. 1997. The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3): 291-313.

Iraz, R., ve Yıldırım, E. 2005. Bilgi Yönetimi Anlayışının Benimsenmesi ve Bilgi Teknolojileri Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: E-Learning Örneği. 4.Ulusal Bilgi, *Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. Değişim Yayınları: 15-16 Eylül, Sakarya.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., ve Rivero, J. C. 1989. Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4): 727–786.

Jones, G. ve Wright P.M. 1992, An Economic Approach to Conceptualizing the Utility of Human Resource Management Practices, G. Ferris ve K. Rowland (Der.), *Research in Personnel and Human Resources*, JAI Press, Greenwich.

Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S., ve Anthony, W.P. 1999. An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension, *Human Relations*, 52: 383-416.

Kasimov, R. 2006. İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde, 6.

Katau, A., ve Budhwar, P. S. 2006. Human Resource Management Systems and Organizasyonel Performance: A Test of A Mediating Model In The Greek Manufacturing Context, Int. J. *Human Resource Management*, 17(7): 1226.

Kavanagh, M. J., Gueutal H. G., ve Tannenbaum S. I. 1990. *Human resource information systems: development and application*. Boston (Mass.): PWS-Kent publishing company, 325.

Kavanagh, M. J., Thite, M., ve Johnson, R. D. 2012. *Human resource information systems : basics, applications, and future directions* (2nd Ed.). United States of America: Thousand Oaks : SAGE.

Kaynak, T., Adal, Z. ve Ataay, İ. 1998. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın, 493-501.

Keçecioglu, T. 2003. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kerr, J. ve Slocum, W.J. 1987. Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 1(2): 130-138.

Khan, B. H. 2005. Managing E-Learning: Design, Delivery, Implementation and Evaluation. Hershey, USA: *Information Science Publishing*, 3.

Khilji, S. E., ve Wang, X. 2006. Intended and 'Implemented' HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research, *International Journal of Human Resource Management*, 17(7): 1171-1189, July.

Kızıloğlu, D. S. 2012. İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım. (Yüksek Lisans Tezi) Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 18-24.

Kintana, M. L., Alonso, A.U., ve Olaverri, C.G. 2006. High-performance work systems and firms' operational performance: The moderating role of technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1): 70-85.

Kocamaz, M., ve Soyuer, H. 2003. İşletmelerde Bilgisayar Destekli İnsan Kaynağı Değerlendirme ve Seçme Süreci. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler, 673-684, 17-18 Mayıs, İzmit.

Kopelman, R. E., Brief, A. P., ve Guzzo, R. A. 1990. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, 282-318. San Francisco: Jossey-Bass.

Kovach, D.K.A. ve Tansey, K. 2000. The Balance Between Employee Privacy and Employer Interests, *Business and Society Review*, 105(2): 289-298.

Kovach, K. A., ve Cathcart, C. E. 1999. Human Resource Information Systems (HRIS), *Public Personnel Management*, 28(2): 275-282.

Kovach, K.A., Hughes, A.A., Fagan, P., ve Maggitti, P.G. 2003. **Administrative and Strategic Advantages of HRIS**. *Employment Relations Today*, 29(2): 43-48.

Lado, A., ve Wilson, C.C. 1994. Human resource system and sustained competitive advantage: A Competency based perspective, *Academy of Management Journal*, 19: 699-727.

Lam, W., Chen, Z. ve Takeuchi, N. 2009. Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: the mediating role of organizational citizenship behavior in a Sino-Japanese joint venture, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11): 2250-2270.

Laudon, K. C. ve Laudon, J. P. 2012. *Management Information Systems Managing The Digital Firms*. New Jersey: Pearson Education.

Lawler III, E.E. 2005a. New loyalty: Build relationships. *Leadership Excellence*, 22(3): 14-15.

Lawler III, E.E. 2008. *Talent: Making people your competitive advantage*. USA: Jossey-Bass.

Lawler, E.E., ve Mohrman, S.A. 2003. HR as a strategic partner: what does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26(3): 15-29.

Lazol, A. 2005. İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 16, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

Lee, I. 2005. E-Recruiting: Categories and Analysis of Fortune 100 Career Web Sites. E-Human Resources Management: Managing Knowledge People. (Ed.), Teresa Torres-Coronas, Mario Arias-Oliva, USA: Idea Group Inc., 90-93.

Lee, I. 2007. E-Recruiting System Development and Architecture. Utilizing and Managing Commerce and Services Online. (Ed.), Mehdi Khosrowpour, Chocolate Avenue, Hershey: CyberTech Publishing, 237-241.

Leede, J ve Looise, J.K. 2005. Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework, *Creativity and Innovation Management*, 14(2): 108-117.

- Lengnick-Hall, C. A. ve Lengnick-Hall, M.L. 1988. Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3): 454-470.
- Lengnick-Hall, C. A., ve Lengnick-Hall, M. L. 1988. Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3): 454-470.
- Lengnick-Hall, C. A., ve Lengnick-Hall, M. L. 2006. HR, ERP, and knowledge for competitive advantage. *Human Resource Management*, 45(2): 179-194.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., ve Drake, B. 2009. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2): 64-85.
- Lengnick-Hall, M. L., ve Moritz, S. 2003. The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24(3): 365-379.
- Leonard-Barton, D., ve Deschamps, I. 1988. Managerial influence in the implementation of new technology. *Management Science*, 34(10): 1252-1265.
- Lepak D. P., ve Snell S. A. 1998. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century, *Human Resource Management Review*, 8(3): 15-234.
- Lertxundi, A. ve Landeta J. 2011. The moderating effect of cultural context in the relation between HPWS and performance: An exploratory study in Spanish multinational companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(18): 3949-3967.
- Lewis, P.S., Goodman S.H., Fanot P. M. 1995. *Management Chalanges In the 21st Century*, West Pulishing Company, St.Paul, 599.
- Li, C. 2010. Open Leadership: How Social Technology can Transform the way you lead. Jossey-Bass.
- Li Y. ve Hu L. 2007. The Impact of HRMIS on Enterprise Social Capital: a View from Social Network, *International Service Systems and Service Management Conference*, ieeexplore.ieee.org/iel5/4280076/4280077/04280209.pdf
- Liff, S. 1997. Constructing HR information systems, *Human Resource Management Journal*, 7(2): 18-31.
- Lloyd, L.B., ve Leslie W.R. 1997. *Human Resources Management*, 5.Ed., Irwin Inc.Co.
- Lukasewski, M. K. 2002. The effects of the ability to choose a method of disclosing data and the type of data on reactions to HRIS, *School of Business Organizational Studies*, University of Albany, State University of Newyork, 34-97.

- Lukaszewski, K.M., Stone, D.L., Stone-Romero, E.F. 2008. The effects of the ability to choose the type of human resources system on perceptions of invasion of privacy and system satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 23(3-4): 73-86.
- MacDuffie, J.P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
- Maier, R., Hädrich, T., ve Peinl, R. 2005. Enterprise Knowledge Infrastructures. Berlin: Heidelberg, Springer-Verlag, 293.
- Marangoz, M., ve Biber, L., 2007. İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2): 202-217.
- Marchington, M., ve Wilkinson, A. 2005. *Human Resource Management at Work: People Management and Development*. Third Edition, London: Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD) Publishing, 174.
- Markova, G. 2012. Building dynamic capabilities: the case of HRIS, Management Research: *The Journal Of The Iberoamerican Academy of Management*, 10(2): 87.
- Markus, L., ve Robey, D. 1988. Information technology and organizational change: Causal structure in theory and research. *Management Science*, 34(5): 583-598.
- Marler, J. H. 2009. Making human resources strategic by going to the Net: Reality or myth? *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3): 515-526.
- Martin, J. 2010. *Key Concepts in Human Resource Management*, London: SAGE, 255.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P. M., ve Sanchez-Gardey, G. 2005. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 633-659.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernandez, P., ve Sanchez,-Gardey, G., 2005. Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives, *International Journal o Human Resource Management*, 16: 5, May, 633-659.
- Martinsons, M. G. 1994. Benchmarking human resource information systems in Canada and Hong Kong. [doi: 10.1016/0378-7206(94)90028-0]. *Information & Management*, 26(6): 305-316.
- Martinsons, M. G., ve Chong, P. K. C. 1999. The influence of human factors and specialist involvement on information systems success. *Human Relations*, 52(1): 123-152.
- McPherson, M. 2009. E-learning: A Guide to Principles and Practice. Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations. (Ed.) John P. Wilson, 2nd Edition, London: Kogan Page Limited, 322.

Microsoft, 2000. Creating Reporting Solutions using Microsoft SQL Server 2000 Reporting, Microsoft Press, 22-67, Ireland.

Miles, R. ve Snow, C. 1984. Designing Strategic Human Resource Systems, *Organizational Dynamics*, Summer: 36–52.

Miller, E.L. 1989. Strategic HRM: What it is and what it isn't. *Personnel Management*, February, 46-52.

Miller, J.S. 2003. High tech and high performance: Managing appraisal in the information age. *Journal of Labor Research*, 24(3): 409-424.

Mintzberg, H. 1981. Organization design: Fashion or fit?. *Harvard Business Review*, January-February.

Mohrman, S.A. ve Lawler III, E.E. 1997. Transforming the human resource function. *Human Resource Management*, 36(1): 157-162.

Moon, S., David, B., Williams, S., ve Charalambos, V. 2005. Developing Design Principles for an E-learning Programme for SME Managers to Support Accelerated Learning at the Workplace. *Journal of Workplace Learning*. C:XVII, No:5/6, 370-384.

Mumford, A. 2003. Learning Styles in E-learning, Chartered Institute of Personnel and Development, www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/elearning/lrsinel.htm?IsSrchRes¼1, erişim, 03/03/2009.

Murphy, K.R. ve Cleveland, J.N. 1995. Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives. USA: SAGE.

Ngai, E. W. T., ve Wat, F. K. T. 2004. Human resource information systems: A review and empirical analysis. *Personnel Review*, 35(3): 297–314.

Ngai, E.W. T. ve Wat, F. K. T. 2008. Importance of the Internet to Human Resource Practitioners in Hong Kong. *Personnel Review*. C:XXXVII, 1: 66-84.

Nisar, T. M. 2002. Organisational Determinants of E-learning. Industrial and Commercial Training. C:XXXIV, 7: 256-262.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., ve Wright, P. M. 2004. *Fundamentals of Human Resource Management. Second Edition*, McGraw-Hill, 160.

O’Brein, J. A. ve Marakas, G. M. 2007. *Manegement Information Systems*, (10. Edition). New York: The McGraw-Hill Companies.

Obeidat, B.Y. 2012. The Relationship between Human Resource Information System (HRIS) Functions and Human Resource Management (HRM) Functionalities, *Journal of Management Research*, 4(4) : 195.

Osterman, P. 1987. Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, 26(1): 46-67.

Osterman, P. 1994. How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2): 173-188.

Ouchi, W. G. 1980. *Markets, Bureaucracies and Clans*, Administrative Science Quarterly, March , 25 : 129-141.

Öge, S. 2004. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY)'nde İnsan Kaynakları Enformasyonu Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları, 3. Ulusal Bilgi, *Ekonomi ve Yönetim Kongresi Kitabı*, Eskişehir, 109-117.

Öğüt, A. 2001. *Bilgi çağında yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öğüt, A. 2003. *Bilgi Çağında Yönetim*, (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 130-131.

Öksüz, B. 2011. E-İşe Alım Sürecinde Kurumsal Web Sitelerinin Kullanımı ve Konu Üzerine Bir Araştırma. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14): 267-284.

Özdemir, Y. 2010. Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İSO 500 Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya.

Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. 2005. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, 228-229, Adana.

Özkalp, E., ve Sabuncuoğlu, Z. 1997. *Örgütlerde Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 9(2): 144, Eskişehir.

Öztürk, S. 2009. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Üzerine Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Çanakkale, 15-20.

Öztürk, Ü. 2008. İnsan kaynakları bilgi sistemleri (ikbs) ile performans değerlemesi arasındaki ilişkinin incelenmesi - bir uygulama (tez).

Palmer, R., Martin J., Jucker W., ve King J. 1991. A Diagnostic Aproach to Information Management Problems in the Organizations, *Journal of Systems Management*.

Panayotopoulou, L., Vakola, M., ve Galanakı, E. 2007. E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. *Personnel Review*, 36(2): 277-294.

Parlakkaya, R., ve Tekin, A. 2002. Tümleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi, 1. Ulusal Bilgi, *Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli.

Pearce, C. G., ve Tuten, T. L. 2001. Internet Recruiting in the Banking Industry. *Business Communication Quarterly*. C:LXIV, 1: 9-18.

Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage through People: Vnctosbig the Power of the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. 1995. *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. USA: Harvard Business School Pres.

Pfeffer, J., ve Veiga, J.F. 1999. Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2): 37-48.

Phillips, T. N., Isenhour, L. C., ve Stone, D. 2008. The Potential for Privacy Violations in Electronic Human Resource Practices. *Technology, Outsourcing & Transforming HR*. Ed. Graeme Martin, Martin Reddington, Heather Alexander, Burlington, USA, Elsevier, Ltd., 193-230.

Poon, J.M.L. 2004. Effects of performance appraisals politics on job satisfaction and turnover intention, *Personnel Review*, 33(3): 322-34.

Porter, M. E. 1990. *The competitive advantage of nations*. Boston: Free Press.

Porter, M. E., ve Victor E. M. 1985. How Information Gives You Competitive Advantage, *Harvard Business Review*, July – August, 149 – 160.

Powell, T. C., ve Micallef A. D. 1997. Information Technology As Competitive Advantage: The Role of Human Business and Technology Resources, *Strategic Management Journal*, 18(5): 376.

Prasad, P. 1993. Symbolic processes in the implementation of technological change: A symbolic interactionist study of work computerization. *Academy of Management Journal*, 36: 1400–1429.

Raduan, C. R., ve Kumar, N. 2006. *The Influence of Organizational and Human Resource Management Strategies on Performance*, April, www.ispi.org, 18-24.

Randall, M., Cropanzano, R., Bormann, C. A., ve Birjulin, A. 1999. Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 159 - 174.

Raymond, L. 1988. The impact of computer training on the attitudes and usage behavior of small business manager, *Journal of Small Business Manager*, 26(3): 8-13. Resource Management içinde, Greenwich, CT: JAI Press.

Raymond, N. A. 1999. *İnsan Kaynakları Eğitimi ve Gelişimi*, (Çev: Canan Çetin), Beta Yayın, İstanbul, 220-237.

Richard, A., Fremont J., Kast E., ve Rosenweig J.,E. 1967. *The Theory and Management of Systems*, N.Y., Mc.GrawHill Book Comp..

Richard, O.C., ve Johnson, N.B. 2001. Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2): 299-310.

Roberts, B. 1999. Calculating return on investment for HRIS. *HR Magazine*, 44(13): 122-127.

Robson, W. 1990. *Strategic Management & Information Systems*, Second Edition, Pitman Publishing, Londra, 82.

- Roepke, R., Agarwal, R., ve Ferratt, T.W., 2000. Aligning the IT human resource with business vision: leadership initiative at 3 m. *MIS Quarterly* 24(2): 327–353.
- Rogers, E.W. ve Wright, P.M. 1998. Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8, 311-331.
- Rosenberg, M. J. 2001. E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 28-29.
- Rossett, A. 2002. Waking in the Night and Thinking About E-Learning. *The ASTD E-learning Handbook: Best Practices, Strategies and Case Studies for an Emerging Field*. (Ed.), Allison Rossett, USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Rousseau, D. M., Manning, J., ve Denyer, D. 2008. Evidence in management and organization science. In J. P. Walsh, & A. P. Brief (Eds.), *The academy of management annals*, Vol. 2. 475–515. Philadelphia: Taylor & Francis Inc.
- Ruël H., Bondarouk T., ve Looise K. J., 2004. E-Hrm: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM, *Management Review*, 15(3): 364–381.
- Ruël, H., Magalhaes, R., ve Chiemeke, C. C. 2011. Human Rsource Information Systems: An Integrated Research Agenda. *Electronic HRM in Theory and Practice* (Advanced Series in Management, Volume 8), Emerald Group Publishing Limited, 8: 21-39.
- Rumberger, R.W. 1987. The Impact of Surplus Schooling on Productivity and Earnings, *Journal of Human Resources*, 22: 24–50.
- Russell, C.G., Terborg, J.R., ve Powers. M.L. 1985. Organizational productivity and organizational level training and support. *Personnel Psychnlogy*, 38: 849-63.
- Sabuncuoğlu, Z. 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. Baskı), Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. 2011. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları, 5: 129.
- Sadri, J., ve Chatterjee, V. 2003. Building organisational character through HRIS. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(1): 84-98.
- Sağlam N., ve Karagül A. A. (ed.). 2013. *Muhasebe Bilgi Yönetimi*, (1. Baskı). Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2967, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1922, 10, Ankara.
- Saldamlı, A. 2008. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13) : 245.
- Sarıhan H. İ. 1998. *Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yayınları, İstanbul.
- Sayırlı, Y. 2005. *Journal of Administration Sciences*, İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kuram Ve Araştırmanın Gelişimi: Stratejik Olan Ve Olmayan Perspektiflerden Bir İnceleme, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3: 1.

Sayın, E. R. ve Sen, T. D. 2000. *Yönetim Bilgi Sistemi*, Eskişehir Açıköğretim Fakültesi, Yayın No: 472.

Schuler, R. S. 1998. *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing.

Schuler, R. S., ve Jackson, S. E. 1987. Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *Human Resource Planning*, 10(3).

Schuler, R. S., ve Jackson, S. E. 1995. Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.

Schuler, R.S. Jackson, S.E., ve Storey, J.J. 2001. HRM and its link with strategic management, in: J. Storey (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, second ed., Thomson Learning.

Schultz, T.W. 1971. Investment in Human Capital. *The Role of Education and of Research*. New York: The Free Press.

Scott, W.R. 1998. *Organizations: Rational, natural and open systems*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., ve Gupta, N.1998. An organizational level analysis of voluntary and involuntary turnover, *Academy of Management Journal*, 41: 511-525.

Sheehan, C. ve diğerleri. 2007. The Relationship Between HRM Avenues of Political Influence and Perceived Organizational Performance, *Human Resource Management*, Winter, 46(4): 611-629.

Shih, H. A., Chiang, Y. H., ve Hsu, C.C. 2006. Can High Performance Work Systems Really Lead to Better Performance?, *International Journal of Manpower*, 27(8): 741-763.

Shuler, R. S., ve Jackson, S. 1987. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1(3): 207-219.

Singh, K. 2004. Impact of HR practices on perceived firm performance in India. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(3): 301-317.

Singh, P., ve Finn, D. 2003. The effects of information technology on recruitment. *Journal of Labor Research*, 24(3): 395-408.

Smith, A. F., ve Kelly, T. 1997. Human capital in the digital economy. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, ve R. Beckhard (Ed.), *The organization of the future*, 199–212. San Francisco: Jossey-Bass.

Snell, S.A., ve Dean, J.W. 1992. Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective, *The Academy of Management Journal*, 35: 467–504.

Sonnenfeld, J.A., Peiperl, M.A., ve Kotter, J.P. 1988. Strategic determinants of managerial labor markets: A career systems view. *Human Resource Management*, 27(4): 369-388.

Stanton, J. M., ve Coover, M. D. 2004. Turbulent Waters: The Intersection of Information Technology and Human Resources. *Human Resource Management*. C:XLIII, No:2-3, 121-125.

Stewart, G.L., ve Brown, K.G. 2009. *Human Resources Management: Linking Strategy to Practice*. USA: Wiley.

Stone D.L., Stone-Romero, E.F., ve Lukaszewski K. 2006. Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems, *Human Resource Management Review*, 16: 229-244.

Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., Isenhour, L. 2004. Die Zukunft von eHR: Potenzielle Vorteile, Nachteile und kulturelle Einflüsse auf ihre Akzeptanz und Effektivität. In G. Hertel & U. Konradt (Ed.), Human resource management in inter-und intranet, 326–346. Göttingen, Germany: Hogrefe Publishers.

Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., ve Lukaszewski, K. 2003. The functional and dysfunctional consequences of human resource information technology for organizations and their employees. In D. Stone (Ed.), *Advances in human performance and cognitive engineering research* , 37–68. Greenwich, CT: JAI Press.

Stone, D.L., ve diğerleri. 2006. Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems, *Human Resource Management Review*, 16(2): 229-244.

Stone, E. F., ve Stone, D. L. 1990. Privacy in organizations: Theoretical issues, research findings, and protection strategies. In G. R. Ferris & K.M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 8: 349–411. Greenwich, CT: JAI Press.

Stone, R. J. 2005. *Human Resource Management*, 5th Edt., 237 Wiley Pub., Australia.

Stone-romero, E. F. 2005. The Effects of eHR System Characteristics and Culture on System Acceptance and Effectiveness. *The Brave New World of eHR: Human Resources Management in the Digital Age*. ed. Hal G. Gueutal, Dianna L. Stone, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 226-254.

Storey, J. 1992. *Developments in the management of human resources*, Oxford: Blackwell Publishing.

Strohmeier, S. 2007. Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1): 19–37.

Strohmeier, S. 2009. Concepts of e-HRM consequences: a categorisation, review and suggestion. *International Journal of Human Resource Management*, 2(3): 528–543.

Sucu, Y. 2000. *Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli*, Elit Yayıncılık, Ankara, 73.

- Şahin, M. (Ed.). 2009. **Yönetim Bilgi Sistemi**. Anadolu Üniversitesi Yayını, 17-25, No: 3172.
- Şahin, M. (Ed.). 2010. **Yönetim Bilgi Sistemi**, (2. Baskı). Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1913, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 998, 19, Eskişehir.
- Şimşek, M., Nursoy, M. 2002. **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**, 43, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, M.Ş., ve Öge, H.S. 2007. **Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi**. Gazi Kitabevi, 2, Ankara.
- Şimşek, Z. 2007. İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 17-19.
- Takeuchi, N., Wakabayashi, ve M., Chen, Z. 2003. The Strategic HRM Configuration for Competitive Advantage: Evidence from Japanese Firms in China and Taiwan, **Asia Pacific Journal of Management**, 20 : 447-480.
- Tanke, M. 1990. **Human Resource Management For The Hospitality Industry**. Pn:5 Delmar Publishers Inc.
- Tannenbaum, S. 1990. Human Resource Informaiton Systems: User Group Applications. **Journal of Systems Management**, 41(1): 27-32.
- Tansley, C., Newell, S., Williams, H. 2001. Effecting HRM-style practices through an integrated human resource information system: an e-greenfield site? **Personnel Review**, 30(3): 351-370.
- Targowski, A. S., Deshpande, S. P. 2001. The Utility and Selection of an HRIS. **Advances in Competitiveness Research**, 9(1): 44.
- Tekin, M., Güleş, H., ve Burgess, T. 2000. **Değişen Dünyada Teknoloji Bilim Teknolojileri**, Damla Ofset, Konya.
- Teo, T. S. H., Lim, G. S., ve Fedric, S. A. 2007. The adoption and diffusion of human resources information systems in Singapore. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 45(1): 44-62.
- Terpstra, D.E., ve Rozell. E.J. 1993. The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. **Personnel Psychology**, 46: 27-8.
- Tokol, A. 2000. Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2(1), <http://www.isguc.org>.
- Tonta, Y. 1999. [http:// Yunus .Hun.edu.tr](http://Yunus.Hun.edu.tr).

Tonus, Z. 2002. Temel İnsan Kaynakları İşlevlerinde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kullanımı ve Önemi, Eskişehir, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:XVIII, Sayı:1-2, 24.

Tosi, H. L. 2009. *Theories Of Organization*, University of Florida, Sage publications Inc, California, 69-70.

Truss, C. 2001. Complexities and controversies in linking human resource management and organizational outcome, *Journal of Management Studies*, 38(8): 1121-1150.

Truss, C., ve Gratton, L. 1994. Strategic human resource management: A conceptual approach. *International Journal of Human Resource Management*, 5(3): 663-686.

Tullar, W.L., ve Kaiser P.R. 1999. Using new technology: The group support system. R.W. Eder ve M.M. Harris (Ed.). *The Employment Interview Handbook*, 279-292. California: Sage Publications.

Tüzün, İ. K. 2013. İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(1).

Uçan, Y. M., ve Tekşen, Ö. 2005. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS): Pratik Bir Yaklaşım Eviteks A.Ş ile İteks A.Ş. Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2): 245-368.

Ulrich, D. 1996. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. *Harvard Business School Press*, Boston.

Ulrich, D. 1997. Measuring human resources: An overview of practice and prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3): 89-320.

Ulrich, D. 1998. A mandate of human resources, *Harvard Business Review*, 76: 124-134.

Ulrich, D. 2001. From e-Business to e-Hr. *International Association for Human resources Information Management (IHRIM) Journal*, 5: 90-97.

Ulrich, D., Geller, A., ve DeSouza, G. 1984. A strategy, structure, human resource data base: OASIS, *Human Resource Management*, 23(1): 77-90.

Uyargil, C. 1994. *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık, 146.

Uyargil, C. 2008. *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 2. Bası, Arıkan Yayınları.

Uyargil, C. 2009. Performans Değerlendirme, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Cavide Uyargil vd., 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 209-261.

Uyargil, C., ve diğerleri. 2010. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (5. Basım). İstanbul: Beta Yayınları, 162.

Van de Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R., Venkataraman, S., 1999. *The Innovation Journey*. Oxford University Press, New York.

Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B., ve Davis, F.D. 2003. User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3): 425–478.

Wayne, S. J., Shore, L. M., ve Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader - member exchange: A social exchange perspective. *Academy of management journal*, 40 (1) : 82 - 111.

Webster, F. 1996. The Information Society : Conceptions and Critique, *Encyclopedia of Library and Information Science*, Cilt 58(21): 74-112.

Werner, J.M. 2000. Implications of OCB and contextual performance for human resource Management, *Human Resource Management Review*, 10(1): 3-24.

Werther, W.B., ve Davis, K. 1993. *Human Resources and Personnel Management*, McGraw Hill, 4th edition, printed in Turkey, Literatür Yayıncılık.

Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., ve Pierce, J.R. 2008. Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*, 93(1): 125-139.

Wiblen, S., Grant, D., ve Dery, K. 2010. Transitioning to a new HRIS: the reshaping of human resources and information technology talent. *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4): 251–267.

Wolf, M. G. 2000. Computers and Compensation Administration. *The Compensation Handbook: A State-of-the-art Guide to Compensation Strategy and Design*. ed. Lance A. Berger, Dorothy R. Berger, Fourth Edition, USA: The McGraw-Hill Companies, Inc., 183-188.

Wood, S. 1999. Human Resource Management and Performance, *International Journal of Management Reviews*, 41(1): 367-413.

Wright, C. 2008. Reinventing human resource management: business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8): 1063–1086.

Wright, P. M., ve Dunford, B. B., ve Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701–721.

Wright, P., McMahan, G., Snell, S., ve Gerhart, B. 1998. *Strategic human resource management: Building human capital and organizational capacity* (Technical report). Ithaca, NY: Cornell University.

Wright, P.M., ve McMahan, G.C. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Wright, P.M., ve McMahan, G.C., ve McWilliams, A. 1994. Human resource and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, ss. 301-326.

Yang, J. 2005. Knowledge Integration and Innovation, Science Direct, 25 July, *Management Research*, 150.

Yanık, S. 2004. Bilgi ve Teknoloji Devriminin Işığında Kurumsal Eğitimin Gelişimi: E-Öğrenme. *E-Öğrenme: İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm*. (Ed.), Selim Yazıcı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 147-172.

Yılmaz, T. 1990. *Uluslararası Enformasyon Sistemleri*, Türk Kütüphaneciliği 4(2): 70-72.
Youndt, M. A, ve Snell, S.A. 2004. Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance, *Journal of Managerial Issues*, XVI/ 3: 337-360.

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W.Jr., ve Lepak, D.P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 836-866.

Yurdatapan, S. 2011. Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne, 39-54.

Yüksel, Ö. 2000. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 101.

Yüksel, Ö. 2003. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kalkan Matbaacılık, Ankara.

EKLER

EK - 1

Değerli katılımcı,

Bilimsel bir araştırma için hazırlanan bu anket formunda soruların doğru ya da yanlış cevabı bulunmamaktadır. Soruların tamamına vereceğiniz içten ve samimi cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. Soruları lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "hali hazırda olanı" düşünerek yanıtlayınız. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Ece Özden SARAÇ & Doç. Dr. İpek Kalemci TÜZÜN



CİNSİYETİNİZ : ☐ Kadın ☐ Erkek

YAŞINIZ : _____

EĞİTİM DURUMUNUZ : ☐ Lise Mezunu ☐ Üniversite Mezunu ☐ Yüksek Lisans / Doktora Mezunu

İŞİNİZ YA DA İŞLETMEDEKİ POZİSYONUNUZ : _____

İKY ALANINDA ÇALIŞMA SÜRENİZ : _____

KENDİNİZİ İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA UZMAN OLARAK GÖRÜYOR MUSUNUZ?

- ☐ Evet
☐ İKY konusunda eğitim aldım
☐ Alaylıyım (Alanda Tecrübeli)
☐ Diğer _____
☐ Hayır (ise sebebi) _____

İŞLETME KAÇ SENEDİR FAALİYETTE : _____ yıl

İŞLETMENİN TEMEL İŞ ALANI : _____

İşletmenizde aşağıdaki iş uygulamaları hangi derecede gerçekleştiriliyor?

Her uygulama için yalnız bir kutucuğu işaretleyiniz

	Yok / Çok az	Az	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
Periyodik olarak çalışan performansını değerlendirme	☐	☐	☐	☐	☐
Performans değerlemesine göre ödüllendirme	☐	☐	☐	☐	☐
Kapsamlı ve performans geliştirmeye yönelik eğitim	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme ihtiyaçlarına göre gerçekçi işgücü seçme süreci	☐	☐	☐	☐	☐
İş güvencesi ve kadrolu istihdam	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların pazarla, işletme performansıyla veya firma stratejileriyle ilgili bilgilendirilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
İş tanımlarına göre görevlendirme	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışan düşünceleri ve tutumlarına ilişkin anket uygulamaları	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların firma içinden terfi ettirilmesi (kariyer adımları)	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki insan kaynakları bilgi sistemleri (bilgisayar yazılımı, Intranet vb.) uygulamalarının işletme sisteminizde olup olmadığını ya da gelecek planınızda faaliyet gösterip göstermeyeceğini belirtiniz		
	Mevcut	Planlanan
Personel özlük işlemleri	☐	☐
İnsan kaynakları planlaması	☐	☐
İş tanımları	☐	☐
Başvuru takibi/işe alım	☐	☐
İş sağlığı ve güvenliği (kaza sayıları ve nedenleri)	☐	☐
Kariyer planlama	☐	☐
Hizmet içi eğitim planlama ve sonuçları	☐	☐
Personel işten ayrılma (nedenleri, tarihleri)	☐	☐
Mesleki gelişim	☐	☐
Yetenek envanteri	☐	☐
Ücret yönetimi	☐	☐
Maaş ve bordro işlemleri	☐	☐
Emeklilik planları/yönetimi	☐	☐
Personel devamsızlık oranları	☐	☐
Yönetim çalışan ilişkileri	☐	☐
İş değerlendirmesi	☐	☐
Çalışma saati esnekliği/ gelinmeyen zaman	☐	☐
Mülakat sonuçları	☐	☐
İstihdam öncesi test sonuçları	☐	☐
Performans değerlendirme sonuçları	☐	☐
İşgücü devir hızı oranları	☐	☐
İK maliyetlerini hesaplama	☐	☐
Çalışan el kitabı	☐	☐
Telefon rehberi	☐	☐
Çalışan anket ve araştırmaları	☐	☐
Kurum içi iş seçenekleri	☐	☐
Örgüt şemaları	☐	☐
Haber bültenleri	☐	☐

Yukarıdaki alanlara ek olarak işletmenizde personel (insan kaynakları) yönetiminde hangi bilgi sistemlerine (bilgisayar yazılımı, Intranet vb.) ihtiyaç duyuyorsunuz? Lütfen açıklayınız

Kaç yıldır personel yönetiminde bilgi sistemlerini kullanıyorsunuz? _____

Hangi bilgi istemini kullanacağınıza işletmede hangi birim karar veriyor? _____

Kullandığınız bilgi kaynakları yüzde kaç intranet (işletme içi bilgi paylaşım ağı) aracılığıyla yönetici kullanımına açıktır? Yüzde olarak belirtiniz: _____

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Personel yönetiminde bilgi sistemleri kullanmanın önemli olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Personel arama ve seçme sürecinde bilgi sistemlerinin işletme performansını artıracağına inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Personelin performans değerlendirmesinde bilgi sistemi kullanmanın işletme performansını artıracağına inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Hizmet içi eğitim ihtiyaç analizi ve etkinlik değerlendirmesinde bilgi sistemi kullanmanın işletme performansını artıracağına inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Personel nitelik envanteri oluşturmada bilgi sistemi kullanmanın işletme performansını artıracağına inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Personel yönetiminde, bilgi sistemleri kullanmanın işletmeye bir faydasının olmadığını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
İnsan kaynakları yönetiminde bilgi sistemleri (bilgisayar yazılımı, Intranet vb.) kullanımının hangi alanlarda etkili olduğunu düşünüyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)					
☐ Maliyette düşüş ☐ İK biriminin etkinliğinde artış ☐ Yeni problemlerin tanımlanmasında kolaylık ☐ Planlamada kolaylık ☐ Çalışan memnuniyetinde artış ☐ Çalışan performansında artış					
Lütfen aşağıdaki ifadeleri yüzde (%) olarak belirtiniz.					
İşletmenin 2013 yılında net satışlardaki artış oranı	% ____				
İşletmenin 2014 yılında net satışlardaki artış oranı	% ____				
İşletmenin 2015 yılında net satışlardaki artış oranı	% ____				

	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
İşletmenin geçtiğimiz üç yıl içinde satış hacmindeki ortalama artışı	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmenin geçtiğimiz üç yıl içindeki ortalama karı	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmenin geçtiğimiz üç yıl içinde pazar payındaki ortalama artışı	☐	☐	☐	☐	☐
İşletmenin geçtiğimiz üç yıl içindeki ortalama yatırım geri dönüşleri	☐	☐	☐	☐	☐

İşletmenin 2013 yılında ki toplam çalışan sayısı (ortalama): ____	2013 yılında işten ayrılan personel miktarınız (emeklilik, kendi isteğiyle ayrılma ve diğer sebepler): _____
İşletmenin 2014 yılında ki toplam çalışan sayısı (ortalama): ____	2014 yılında işten ayrılan personel miktarınız (emeklilik, kendi isteğiyle ayrılma ve diğer sebepler): _____
İşletmenin 2015 yılında ki toplam çalışan sayısı (ortalama): ____	2015 yılında işten ayrılan personel miktarınız (emeklilik, kendi isteğiyle ayrılma ve diğer sebepler): _____

Teşekkürler...

