

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI**

**SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İNSAN  
KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN YERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN**

**AYCAN TEKİN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**PROF. DR. ALİ HALICI**

**ANKARA - 2022**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 29/06/2022

Öğrencinin Adı, Soyadı: Aycan Tekin

Öğrencinin Numarası: 21920174

Anabilim Dalı: Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı

Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Ali Halıcı

Tez Başlığı: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yeri Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 79 sayfalık kısmına ilişkin, 16/06/2022 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %1'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

**ONAY**

Tarih: 29/06/2022

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza

Prof Dr. Ali Halıcı

## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana destek olan değerli danıőman hocam sayın Prof. Dr. Ali Halıcı'ya ve yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerini benimle paylaőan tüm değerli hocalarıma teşekkür ederim.

Çalışmamın araştırma aşamasında yoğun iş temposunda çalıőmalarına rağmen bana vakit ayıran ve çalıőmama değer katan sayın kamu bankası yöneticilerine teşekkür ederim.

Son olarak tez çalıőmam boyunca beni yalnız bırakmayan, yüreklendirici sözleri ile bu çalışmayı tamamlamama destek olan değerli eőime ve bugünlere gelmemde önemli bir yere sahip olan değerli aileme sonsuz teşekkür ederim.

# ÖZET

Aycan TEKİN

**Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin**

**Yeri Üzerine Bir Araştırma**

**Başkent Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı**

**2022**

Günümüzde örgütler küreselleşmenin bir etkisi olarak sadece yerel örgütler ile değil dünya üzerindeki benzer alanda faaliyet gösteren diğer örgütler ile bir yarış içerisinde. Teknolojik değişimlerin hızı, firmaların oyun dışı kalmamaları ve yeni olana uyum sağlayıp hız kesmemeleri için yönelinen her alanda faaliyeti aksatmadan çalışabilecek insan kaynağına ihtiyaç duyulur. Bu sebeple örgütlerde insan kaynakları yönetimi olgusunda sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkmakta ve günümüzde daha çok önem kazanmaya başlamaktadır.

Bu gelişmeler ile örgütler nitelikli ve yetkin insan kaynağını bünyelerine dahil etmeye, örgüt aidiyetini sağlamaya, insan kaynağına mutlu bir çalışma ortamı oluşturarak iş gücü devir hızını optimal bir oranda tutmaya çalışırlar. Tüm bunları yönetebilmeleri için ise bilgi sistemlerine ihtiyaç duyarlar. İnsan kaynakları bilgi sistemleri insan kaynağı ile ilgili yöneticilere hızlı, doğru ve kaliteli bilgi akışını sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bu sayede insan kaynağının verimliliği arttırılarak örgüte rekabet üstünlüğü sağlanabilmektedir.

Bu çalışmada Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin yeri, insan kaynakları uygulamaları üzerinden tartışılarak, Türkiye’de faaliyet gösteren bir kamu bankasında sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin insan kaynakları bilgi sistemleri üzerinden sağlandığı fayda araştırılmıştır.

Çalışma kapsamında nitel araştırma yapılmış ve kamu bankası insan kaynakları yöneticileri ile mülakat yapılarak veriler toplanmış ve toplanan veriler analiz edilmiştir. Bu çalışma sonucunda görüşülen insan kaynakları yöneticileri insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilir kılınması için insan kaynakları bilgi sistemlerinden rekabet üstünlüğü, verimlilik/düşük maliyet ve ölçülebilirlik olmak üzere toplam üç ana tema üzerinden faydalandıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışmanın ilk bölümünde “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi”, ikinci bölümde “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi” ele alınmış, son bölümde ise “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları

Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yeri” değerlendirilerek literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

# **ABSTRACT**

**Aycan TEKİN**

**A Study On The Place of Human Resources Information System In Human**

**Resources Managment**

**Başkent University**

**Institue of Social Science**

**Human Resource Managment Master Programme**

**2022**

Today, with globalization, organizations are in a race not only with local organizations but also with other organizations operating in similar fields around the world. The speed of technological changes requires human resources who can work without interrupting their activities in every field where they are directed in order not to stay out of the game, adapt to the ‘new’ and not slow down. For this reason, the concept of sustainability emerges in the phenomenon of human resources management in organizations and is gaining more importance today.

With these developments, organizations try to include qualified and competent human resources, ensure organizational belonging, and reduce workforce turnover by creating a happy working environment for human resources. In order to manage all these, they need information systems. Human resources information systems help managers about human resources to provide fast, accurate and quality information flow. In this way, the efficiency of human resources can be increased and a competitive advantage can be provided to the organization.

In this study, the place of Human Resources Information System in Sustainable Human Resources Management has been discussed through human resources practices, and it has been tried to investigate how much benefit sustainable human resources management is provided through human resources information systems in a public bank operating in Turkey.

Within the scope of the study, qualitative research was conducted and data were collected and analyzed by interviewing public bank human resources managers. As a result of this study, the human resources managers interviewed stated that they use human resources information systems on three main themes: competitive advantage, efficiency / low cost and measurability in order to make human resource management sustainable.

In the first part of the study, "Human Resources Information System", in the second part "Sustainable Human Resources Management" were discussed, in the last part, "the place and importance of Human Resources Information System in Sustainable Human Resources Management" was evaluated and it was aimed to contribute to the literature.

**Keywords:** Human Resources Management, Sustainability, Sustainable Human Resources Management, Human Resources Information System

# İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ .....	x
1.GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ.....	3
2.1. Bilgi Sistemi Kavramı.....	3
2.1.1. Bilgi kavramı .....	3
2.1.2. Bilgi'nin tarihi .....	3
2.1.3. Bilgi sistemi kavramı .....	4
2.1.4. Bilgi sisteminin önemi ve amacı .....	5
2.1.5. Bilgi sistemi kullanılmasının faydaları .....	6
2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kavramı .....	7
2.2.1. İnsan kaynakları bilgi sistemine giriş .....	7
2.2.2. İnsan kaynakları bilgi sistemi kapsamı .....	8
2.2.3. İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramı .....	9
2.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi'nin Tarihsel Gelişimi.....	15
2.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi'nde Yer Alan Bilgi Türleri.....	16
2.4.1. İş ile ilgili yer alan bilgiler.....	16
2.4.2. Çalışan ile ilgili yer alan bilgiler .....	17
2.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Fonksiyonları.....	18
2.5.1. Personel planlaması.....	18
2.5.2. Personel seçme ve yerleştirme.....	20
2.5.3. Eğitim ve geliştirme.....	20
2.5.4. Performans yönetimi ve ödüllendirme .....	21
2.5.5. Kariyer yönetimi .....	22
2.5.6. Ücret yönetimi .....	23
2.5.7. İş sağlığı ve güvenliği.....	24
2.6. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS)'nin Amacı ve Faydası .....	25



2.6.1. İnsan kaynakları bilgi sistemi amacı .....	25
2.6.2. İnsan kaynakları bilgi sistemi faydaları .....	26
<b>3. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....</b>	<b>31</b>
3.1. Sürdürülebilirlik .....	31
3.1.1. Sürdürülebilirlik kavramı.....	31
3.1.2. Sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı .....	32
3.2. Yönetim Biliminde Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik .....	34
3.2.1. Yönetim biliminde sürdürülebilirlik .....	34
3.2.2. Kurumsal sürdürülebilirlik .....	35
3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi .....	38
3.3.1. İnsan kaynakları yönetimi .....	38
3.3.2. İnsan kaynakları yönetimi tarihsel gelişimi .....	41
3.4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi .....	42
3.4.1. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine giriş.....	43
3.4.2. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi .....	43
3.4.3. Sürdürülebilirliğin insan kaynakları yönetimine etkisi .....	45
3.4.4. İnsan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkisi....	47
3.4.4.1. Sürdürülebilir çalışma saatleri .....	50
3.4.4.2. Sürdürülebilir kaynak yönetimi .....	51
3.4.4.3. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi .....	51
3.5. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi .....	51
3.5.1. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin amacı.....	52
3.5.2. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin faydaları.....	53
3.5.2.1. Örgütsel sonuçlar .....	53
3.5.2.2. Sosyal sonuçlar .....	53
3.5.2.3. Bireysel sonuçlar .....	54
3.5.2.4. Çevresel sonuçlar .....	54
3.5.3. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin önemi .....	54
<b>4. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İNSAN</b>	
<b>KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN YERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>56</b>
4.1. Araştırma Yöntemi .....	56
4.2. Evren ve Örneklem.....	58

<b>4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....</b>	<b>59</b>
<b>4.4. Veri Toplama Araçları .....</b>	<b>59</b>
<b>4.5. Güvenilirlik.....</b>	<b>60</b>
<b>4.6. Bulgu ve Yorumlar .....</b>	<b>63</b>
<b>4.6.1. Rekabet üstünlüğü.....</b>	<b>63</b>
<b>4.6.2. Ölçülebilirlik.....</b>	<b>65</b>
<b>4.6.3. Verimlilik-düşük maliyet .....</b>	<b>69</b>
<b>5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>80</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>85</b>
<b>EKLER</b>	
<b>EK 1: KATILIMCI BİLGİLENDİRME ve ONAY FORMU</b>	
<b>EK 2: İK YÖNETİCİLERİ NİTEL GÖRÜŞME FORMU</b>	

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1. Örneklemdede Katılımcıların Özellikleri .....</b>	<b>58</b>
<b>Tablo 2. Kod Kitabının Şematik Gösterimi .....</b>	<b>611</b>
<b>Tablo 3. Kod Adları, Tanımları ve Frekansları .....</b>	<b>622</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İK	: İnsan Kaynakları
KVKK	: Kişisel Verilerin Korunması Kanunu

# 1.GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, tarihsel cetvelde zamanın o günkü teknolojik şartları ile paralellik göstererek gelişir. İnsanın kas gücü olarak başladığı bu süreçte örgüt performansına doğrudan etkisi olan ve örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacak olan bir 'kaynak' olduğu anlaşılır. İnsan kaynağının örgüte sağladığı katma değer gün geçtikçe ortaya çıkar.

Örgütler önceden ülke sınırları içerisinde bulunan az sayıda insan ile faaliyetlerine devam ediyorlardı. Küreselleşme ile bu sınırlama ortadan kalkınca diğer ülkelere de yayılarak alanlarını genişlettiler ve farklı kültürlerle sahip insan kaynağı ile faaliyetlerine devam etmek durumunda kaldılar. Bu nedenle insan kaynağının nasıl yönetileceği sorunsalı ortaya çıktı ve bu sorunun giderebilmesi için bilgi sistemleri devreye girdi. Böylelikle sadece yerel personelin yanı sıra ülke sınırları dışında kalan yabancı personelin de yönetilmesi kolaylaştı.

Teknolojik gelişmeler ekonomik, sosyal ve toplumsal olarak birçok değişime neden olur. Bu gelişme ile iş hayatı da etkilenir ve örgütler içerisindeki çalışma stilleri değişir. İnsan kaynakları yöneticileri de bu değişimden etkilenirler ve öncesinde manuel olarak sakladıkları bilgileri artık bilgi sistemlerini kullanarak iş-zaman yönetimini daha verimli hale getirirler (Doğan, 2011).

Bilgi sistemleri, bilgilerin sıralanıp gruplaştırıldığı ve yönetim ile paylaşıldığı bir sistemdir. Bu sistemde tutulan bilgiler, insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm verileri içerir. Bu veriler analiz edilerek gerekenler hakkında aksiyon alınabilir (Bingöl, 2014).

Endüstriyel üretimin hâkim olduğu dönemden bilgi ve hizmetin üretildiği döneme geçildiği andan itibaren insan kaynaklarının da profili değişmeye başlamıştır. Bilgi önemli bir faktör haline gelmiş ve insanın düşünmesi, üretmesi ve bilgi sahibi olması değer kazanmıştır.

Örgütlerin aile işletmelerinden büyük işletmelere dönüşmesi ile örgüt içerisinde yeni iş tanımları meydana gelir. Örgütte bu işleri yönetebilecek insan kaynağı göreve getirildikçe insan kaynağı mevcudunda da artış meydana gelir. Bu artışla birlikte insan kaynağının yönetilmesinin takip edilmesi zorlaşmaya başladığı için insan kaynakları bilgi sistemi kullanılmaya başlanır (Toffler, 1981).

Örgütün rekabet üstünlüğü, insan kaynağının niteliği ile orantılı hale gelir. İnsan kaynağının ender ve özgün olduğunu bilerek insan kaynağına gerekli yatırımı yapan örgütler başarılı olmaya daha yakındır. Çünkü örgütler için insan taklit edilmesi güç bir kaynaktır

ve taklit edilmesi uzun sürebilir (Çetintürk, 2017). Bu sebeple örgütler benzer sektörlerde rekabet ettikleri örgütlere karşı üstünlük sağlayabilecek iş görenlerin çalışma koşullarını iyileştirir, mutlu bir çalışma ortamı hazırlar, eğitim ve gelişmesine olanak sağlarlar. Bunun sonucunda da insan kaynağını örgütte tutundurmaya çalışırlar. Böylelikle işverenlerin misyonları doğrultusunda hedefledikleri noktaya ilerlerken oluşabilecek ani veya plan dahilinde olmayan durumlara karşı esnek olabilme kabiliyeti kazanabilmeleri kolaylaşır.

İnsan kaynakları yönetiminin örgütlerin katma değerinde artış sağlaması, örgütlerin yönetsel karar alırken insan kaynağından yararlanmaları konusunda farkındalık yaratır. Bu durum insan kaynağı hakkında bilgi sahibi olmayı ve insan kaynağını doğru yönetebilme sorunsalını beraberinde getirir.

İnsan kaynağı konusunda oluşan bilgi gerekliliği örgüt içerisindeki insan kaynağı nüfusundaki artış ve insan kaynağı yönetimindeki gelişmeler ile çoğalarak artar ve yönetilmesi gereken bir hale dönüşür. Bu sebeple insan kaynağı ile ilgili yönetimin ihtiyaç duyacağı her türlü bilgi gereksinimlerini karşılayacak bir bilgi sistemine ihtiyaç duyulur. Böylelikle insan kaynakları bilgi sistemleri ile bilgilerin toplanması, muhafaza edilmesi, yenilenmesi ve yorumlanması sağlanır (Tonus, 2002).

Örgüte etki edebilecek iç ve dış etkenlerinin analizini iyi yapabilmeleri ve oluşabilecek her duruma ayak uydurabilecek iş görenleri bünyelerinde bulundurmaları günümüzde faaliyet gösteren tüm örgütlerin ortak sorunudur. Bu çerçevede örgütler hızlı manevra yapmaları gerektiğinde o manevrayı katarabilecek yetkinliğe sahip iş göreni ivedilikle bulabilmeleri için “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi” ne ihtiyaç duyarlar.

Bu sistem sayesinde örgüte alınacak iş görenin tespiti, halihazırda örgütte çalışan iş görenin performans analizi ile eğitimi, gelişimi ya da kariyer yönetimi ile nitelikli elemanın örgütte tutundurulması sağlanabilir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ

### 2.1. Bilgi Sistemi Kavramı

Bilgi sistemi, örgütlerin gözlemlerden elde edilen verilerin anlamlı bir hale getirilerek bilgiye ulaşabilmelerini sağlayan bir sistemdir. Örgütler bilgiyi bu sistem üzerinden elde ederler ve karar verme süreçleri de dahil olmak üzere birçok alanda kullanırlar.

#### 2.1.1. Bilgi kavramı

Bilgi kavramı, farklı alanların özelinde tanımlanabilen bir kavramdır. Bilgi bu açıdan kullanıldığı alanlara göre farklı gruplar halinde sınıflandırılmaktadır (Uçak, 2010). Bunlar yararlı olup olmadığı, bir nesne olarak nitelendirilebilmesi ve bir amaca yönelik iletilebilmesi ile tanımlanması olarak sıralanabilir. Ancak bilgi kavramını açıklamak için veri ve enformasyon kavramları ile olan ilişkisini de açıklamak gerekir. Veri kavramı bilginin ham halini ifade eder. Bu sebeple yorumlanmamış ve karar verme sürecine henüz katkı sağlayamamış bir kavramı işaret eder. Enformasyon bunun aksine kullanılabilen, anlamlandırılmış ve karar verme sürecine katkı sağlayan verilerdir (Türk, 2003).

Bilgiyi bireysel ve örgütler açısından ele alırsak, bireysel olarak bilgi, insanların tarihsel süreçte edindikleri deneyim ve tecrübeleri ile inançları ve değer yargıları ile bütünleştirerek yorumlamaları sonucu oluşan sonuçların tamamını ifade eder (Barutçugil, 2002). Örgütler açısından bilgi ise örgütün çıktılarının başarılı olup olmama durumu, müşteri memnuniyeti ve geleceğe dair oluşturacakları stratejiler için kullanılacak enformasyonun tamamıdır. Yani, karar verme sürecinin sağlıklı çalışması, gelecek stratejilerin doğru belirlenebilmesi, bölümler arası doğru iletişimin sağlanması, memnuniyeti arttıracak çıktılar geliştirilmesi ve bu sebeple var olan sorunların analizinin doğru yapılması için kullanılan önemli bir unsurdur.

#### 2.1.2. Bilgi'nin tarihi

Örgütler bilgiyi geçmiş dönemlerde tarım, sanayi ve hizmet sektörü gibi alanlarda kullanmaktaydı. Ancak bilginin önemi arttıkça bilgiye sahip olanın rekabet üstünlüğü artmaya başladı. Bilgi çağında örgütlerin en önemli argümanı bilgi oldu. Bilginin elde tutulması örgütlerin sürdürülebilir olması açısından da önem verilen bir konu haline geldi.

Bilginin önemi sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte başlamaktadır. Örgütler açısından bilginin işlevi zamanla değişim göstermektedir. Örgütler, hızlı değişimleri öngörebilmeleri ve bu süreci aşabilmeleri için bilgiyi bir araç olarak

kullanılmaktadırlar (Koçel, 1998). Bilgi çağının başlaması ile örgütler de bu değişime ayak uydurmak için kendilerini geliştirirler. Bu değişim yaşanırken marka değeri, kaliteli çıktı sağlamak ve maksimum verimlilik hedeflenmekte ve tüm bu hedefler için bilginin stratejik yapısı sayesinde gerçekleştirilebilmektedir.

Bilgi kavramı zaman içinde değişen tanımı ile tutulması gereken bir olgu olmaktan çıkarak rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik bir kaynağa dönüştü. Bilginin yönetilmesi ise örgütlerin bilgileri alıp rekabet avantajı yaratabilmesi ve marka değerini yükseltebilmesi ve kullanabilmesi için gerçekleştirdiği çalışmaların bütünüdür (Zaim, 2005).

İnsanların birbirilerine olan bağlılığı gelişen bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri ile sağlanmaktadır (Demarie ve Michae, 2000). Ayrıca teknolojinin örgütsel yaşamdaki tamamlayıcı etkisi artmakta (Autor ve diğerleri, 2003) ve bu durum bilgi teknolojilerinin insan kaynakları yönetimini desteklemesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

### **2.1.3. Bilgi sistemi kavramı**

Bilgiye ulaşmak için gözlemler yapılmaktadır. Bu gözlemler bazen metin, bazen sayı, bazen de canlı gösterim ile somutlaştırılır. Veri, bilgiye ulaşmada kullanılan girdilerden her biri olarak kabul edilmektedir. Verilerin amacına uygun işlenerek anlamlı ve işe yarar hale getirilmiş haline bilgi denir. Bilgilerin yorumlanması ile de karar sürecine destek verilmektedir. Yani karar verme sürecinde verilerin yorumlanmış hali olan bilgi kullanılmaktadır.

Yönetimin karar alma sürecinde kullanılması için içerden ve dışardan alınmış olan verilerin işleyen ayrıştıran, depolayan ve yorumlayıp bilgiye dönüştüren sisteme “Bilgi Sistemi” denir. Bilgi sisteminde bulunan bileşenler; örgüt içi ve örgüt dışı edinilmiş verilerin bulunduğu ‘girdi’ler, ham verinin işlenip ayrıştıırılıp yorumlanarak anlamlı bir hale getirilmesinin sağlandığı ‘süreçleme’ ve bu sürecin sonucunda verinin bilgiye dönüşerek iş görenlerin kullanımına sunulduğu ‘çıktı’ olarak sıralanabilir.

Bilgi sistemleri örgüt içerisinde önemli bir role sahiptir. Bilgi sistemi sayesinde örgüt yöneticileri planlama, yönetme, denetleme gibi işlevleri yerine getirmektedirler. Örgütler bilgi sistemleri sayesinde karmaşık ve birçok dinamiğe sahip görevleri başarılı bir şekilde yönetebilirler. Bu nedenle örgütlerin faaliyetlerini sürdürmek için ihtiyaç duyacakları bilgiye erişebilecekleri bir bilgi sistemi edinmeleri gerekmektedir (Öcal, 2016).

Bilginin kontrolünün sağlandığı ve yönetilebildiği sistem bilgi sistemidir (Griffin, 1996). Bilgi sistemi, rekabetçi unsurların ihtiyaç duyduğu ya da ihtiyaç duyabileceği bilgilerin toplanarak saklanması, düzenlenerek analiz edilmesi ve ihtiyaç duyulduğunda



kullanılabilmesi için işlendiği sistemdir (Donald, 1989). Bilgi sistemi; iş takibi, kontrol ve karar alma gibi yönetim faaliyetlerinde kullanılırken yapı içerisinde birçok alanda da kullanılmaktadır (Lewis ve diğerleri, 1995).

#### **2.1.4. Bilgi sisteminin önemi ve amacı**

Teknoloji ve sosyal bilimlerin hızla gelişmesi günümüz sektörlerine ait rekabet ortamının da aynı hızda ilerlemesine neden olmaktadır. Rakipler birbirilerine karşı üstünlük kurabilmek için birçok unsuru kullanmaktadırlar. Bu unsurların en önemlilerinden biri de bilgidir. Ancak toplanan her türlü bilgi rekabet üstünlüğü sağlayacak diye bir kural yoktur. Bu durum doğru bilginin doğru yerde kullanılarak bilgi karışıklığının önüne geçilebilmesi için belirli bir sistemin oluşmasını mecbur kılmaktadır. Bu sistem, birbirileri ile etkileşen unsurların aynı amaca hizmet etmek için bir arada olduğu bir ortamdır (Johnson ve diğerleri, 1967).

Bilgi teknolojileri, bilgi sistemleri ile toplanıp analiz edilen bilgilerin depolanmasına ve anlamlı hale getirilerek, yöneticilerin karar almalarına yardımcı olurken verileri dış tehditlere karşı korumaktadır (Alkadi ve diğerleri, 2003).

Bilgi teknolojileri ile iş hayatı ve örgüt yaşamının sınırları, coğrafi ve zamansal olarak değişerek yeni anlamlar kazanmaktadır (Bedük, 2002). Bilgi teknolojilerinin bu denli ilerlemesi, bilgi sistemlerinin örgütlere zamanını ve mali yapısını kontrol edebilmesini sağlarken her türlü kaynağını etkin bir şekilde yönetebilmesine de katkı sağlamaktadır. Çünkü bilgi sistemleri örgütler ve iş görenlerin örgütün sahip olduğu mevcut durumun tespitini yapmalarını ve yeni çıktılar elde edebilmelerine destek olmaktadır (Şahin, 2010). Örgütlerin bilgiyi kullanırken (Zaim, 2005);

- Bu bilgilerin sonucunda da yeni bilgilerin elde edilmesini,
- Örgüt dışından edinebilecekleri bilgileri de edinmelerini sağlamayı,
- Örgütün karar sürecinde bu bilgilerin kullanılmasını,
- Örgüt içerisinde elde edilen bilginin diğer örgütler ile benzer ve farklı yanlarını münazara ederek bilgi paylaşılmasının sağlanması,
- Örgütsel bilginin değerinin ölçülerek entelektüel sermaye haline getirilmesi,
- Bilginin sistem üzerinden transferinin ve bilgi iletişiminin sağlanması,
- Örgütlerde var olan ve ortaya çıkma potansiyeli bulunan bilgilerin kaynaklarını bularak iş süreçlerine dahil edilmesi,
- Örgüt içerisindeki çalışanların enformasyona erişimini sağlayarak bu kaynaklardan yeni bilgilerin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır.

### **2.1.5. Bilgi sistemi kullanılmasının faydaları**

Bilginin organize edilerek kullanılması bilgi sistemleri sayesinde çözümlenir. Bu sistem örgütlerin bilgiyi kullanması sayesinde daha düzenli hale gelir. Bu sistemlerin gelişmesi ile karar destek süreci ve yönetim süreci daha verimli çıktılar vermektedir. Örgütlerde bilginin işlenmesi ve kullanılması için bilgi sistemlerinden faydalanılmaktadır (Atılğan, 2009).

Bilginin kullanılmasının aynı zamanda ekonomik olarak da birçok getirisi bulunmaktadır. Çünkü teknolojik gelişmeler ve sanayinin gelişmesi gibi faktörler sonucunda küreselleşen dünyada ekonominin bağlı olduğu unsurlar da kalıcı bir değişime uğrarlar. Bilgiye sahip olan örgütlerin ekonomik olarak da kazandığı anlaşılır. Bu sebeple büyük ya da küçük ölçekli örgütlerin ayırt etmeksizin bu dönüşümden etkilenmesi bilgiye ulaşmayı daha kritik bir hale dönüştürür. Zaten teknolojinin her gün gelişmesi bilginin önemini de beraberinde getirir. Bilgi, bilimsel veriler sonucu oluşmasından dolayı güvenli bir kaynak olarak görülmektedir. Bu nedenle ekonomik faaliyetlerde de bilginin yönlendirmesi ile hareket edilir. Bu noktada bilgiye ulaşmak ve bu bilgiyi kullanabilmek önemli hale gelmektedir.

Bilgi sistemleri ile örgütlerin hedefleri doğrultusunda stratejileri anlayarak sisteme tanımlanması ve uygun bilgi aktarımının sağlanması beklenmektedir (Aktan ve Vural, 2005). İşverenin karar almada kullanacağı bilgi bu sistemden sağlanır. Bu bilgi aktarımı sırasında kullanılabilir bilginin aktarılması önemlidir. Bu sebeple aktarılmış bilgilerin amaca hizmet etmeyecek bilgilerden arındırılmış olması beklenir. Örgütler güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsatlar ile tehditlerin (GZFT) analizlerini yaparak stratejilerini geliştirirken çevresel etkilere karşı doğru hamle yapabilmeleri için bilgi sistemlerinden faydalanırlar.

Örgütler kuruluş amaçlarına göre birtakım bölümlerden oluşmaktadırlar. Bunlar temel olarak; muhasebe, pazarlama, finans, insan kaynakları vb. olarak sıralanabilir. Bilgi sistemleri bu bölümlerdeki bilgi akışını sağlayarak örgütlerin başarılı olmasına katkı sağlamaktadır. Bu katkıyı işlemleri minimum hata ile maksimum karlılığı amaçlayarak yapmaktadır. Bu temel bölümlerden biri olan insan kaynakları bölümleri için de bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Burada da örgütün bünyesinde bulunan insan kaynaklarına ait bilgilerin edinilmesi, saklanması, analiz edilmesi ve yorumlanması ile çıkan sonuçları yönetim ile paylaşmak amaçlanmaktadır (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006).

## **2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kavramı**

İnsan kaynaklarının yönetilmesi zamanla daha karmaşık bir hale gelirken, bilgi sistemlerinin bu alanda kullanılması kaçınılmaz olmaktadır. Bilgi sistemlerinde her türlü bilginin saklanabilmesi ve anlamlı bilgilerin doğru, hızlı ulaşılabilmesi insan kaynakları yönetiminde örgüte büyük ölçüde fayda sağlamaktadır.

### **2.2.1. İnsan kaynakları bilgi sistemine giriş**

Bilgi çağı, internetin hayatımıza girmesi ile ortaya çıkar ve bilişim teknolojileri her alanda kullanılmaya başlanır (Gates, 1999). İnsanoğlunun her alanda bilgiye ulaşımı hızlanır ve kolaylaşır ancak bu veri yığımında istenilen doğru bilgiye ulaşılabilmek için sistemlerin kurulması gerekmektedir. Özellikle işletmelerde bilginin depolanması, seçilmesi ve gerekli bilginin kullanılması birçok açıdan işletmeye kazanım sağlamaktadır (Çetin ve diğerleri, 2019).

Bilginin stratejik öneminin arttığı günümüzde işletmelerin hemen hemen her alanında kullanılmaya başlanan bilişim sistemleri yine birçok organizasyonda önemli bir kaynak olarak görünen insan kaynağının yönetilmesi için de kullanılmaktadır. Uzun dönemde var olmak isteyen örgütler, küreselleşme ve artan rekabet ortamı ile rekabet etmek için katlandığı maliyeti düşünmek zorunda kalırlar. Böylece insan kaynaklarını etkin yönetmek için kaynak ile ilgili bilgileri düzenleyerek hızlı, doğru ve gerekli bilgiye ulaşabilecekleri sistemler geliştirirler (Demir ve Çavuş, 2010; Kovach ve Cathcart, 1999).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri de bu sistem uygulamalarından bir tanesidir. Bu sistem ile insan kaynakları yönetiminde şu an ve gelecekte olması tasarlanan durumlarının planlandığı bir sistemdir. İşverenin örgütün diğer yönetim alanlarında olduğu gibi insan kaynakları yönetim alanında da iş gören ile ilgili doğru bilgiyi alarak bu bilgiyi kullanmasını sağlamak ve süreç ile ilgili karar vermesine yardımcı olmaktadır. İşveren bu kararı verebilmesi için bilgilerin toplanmış, saklanmış, analiz edilmiş ve yorumlanmış olmasını bekler. Bu sayede örgütün yönetsel her türlü hamlesinde insan kaynaklarının geliştirilmesi sağlanır. İnsan kaynakları bilgi sistemi örgütün insan kaynakları ile ilgili her türlü bilginin elde edilip işlenerek saklanmasına ve işletmenin faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmesine hizmet etmektedir (Tonus, 2002).

İnsan kaynakları bilgi sistemi kendi içinde birçok bilgi barındırmaktadır. Bu bilgilerden bazıları işverenin gereksinimleri olduğu gibi bazı bilgiler kanun koyucunun zorunlu kıldığı yasal düzenlemeler için gerekli olan bilgilerdir. Bu bilgilerin tutulmasındaki neden, insanın bir kaynak olarak görülmesi ve zamanla stratejik niteliğinin fark edilmesi ile

insanın yasalar önünde iş gören olarak haklar kazanmasıdır. Bunun yanı sıra, gelişen bilgi teknolojileri ve değişen sosyal anlayış ile insan kaynakları bölümünün örgütün bütün bölümleri ile etkileşim halinde olduğu anlaşılmakta ve karar alma sürecine dahil edilmesi sağlanmaktadır.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi; işverenin bünyesinde çalışan tüm iş görenlerin her türlü demografik, eğitim, performans ve yetenek vb. bilginin içinde bulunduğu bir sistem olarak tanımlanabilir. Böylelikle gereken durumlarda bu sistem üzerinden ihtiyaç duyulan personel temin edilir ya da planlanan hedefte olası ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim alması gereken personel belirlenerek örgütün performansında devamlılık sağlanabilir.

### **2.2.2. İnsan kaynakları bilgi sistemi kapsamı**

Örgütler varlıklarını sürdürmek için birçok kaynağa ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kaynaklardan maksimum verimi almak öncelikli amaçlarıdır. İnsan, özlük bilgileri tutulan bir olgudan doğru yönetildiğinde örgüte sağladığı faydanın anlaşıldığı bir kaynak olarak görülmeye başlanır. Bu kapsamlı kaynağın yönetilmesi zamanla zorlaşır ve belirli bir düzen içerisinde yönetilmesi için sisteme ihtiyaç duyulur. Gelişen teknoloji ile insan kaynakları bilgi sistemi de gelişir ve insan kaynağının ihtiyaç duyulan her türlü bilgisinin saklandığı sistemler kullanılmaya başlanır. Öyle ki küreselleşme ile birçok ülkede faaliyetini aynı zamanlı sürdüren örgütlerin bünyesinde bulunan iş görenlerin verileri de bu sisteme dahil edilir (Kleiman, 2000).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri kendinden önce kullanılan manuel hesaplamalardaki hata payına nazaran daha doğru bilgi sağladığından ve bu bilgiyi en kısa sürede kullanıcıya hazırladığından dolayı kullanım oranı her geçen gün artmaktadır (Oktay ve Mızrak, 2016).

İnsan kaynakları bilgi sistemi örgüt faaliyetleri kapsamında insan kaynakları uygulamalarının sağlıklı ilerlemesine yardımcı olmaktadır. Bu uygulamalar içerisinde planlama, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi vb. yer almaktadır (Byars ve Rue, 1991). Bununla birlikte insan kaynakları bilgi sistemi hemen hemen her örgüt tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

Teknolojik gelişmelerden örgütün tüm bölümleri etkilendiği gibi insan kaynakları bölümleri de etkilenir. İnsan kaynakları bilgi sistemi insan kaynağını yönetmede önemli bir yer tutmaktadır. Bu durumun temel nedeni insan kaynağının örgütün her alanına doğrudan ya da dolaylı etki etmesidir. Bu sebeple insan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynağı yönetiminde gerekli olan tüm bilgileri içermesi önemlidir. Örgütlerin faaliyet alanlarına göre sahip oldukları insan kaynaklarına uygun bir yazılım kullanarak kurdukları sistemler ile bu

bilgileri tutmaktadırlar (Hendrickson, 2003). Yönetimin ihtiyaçları doğrultusunda kullanılan bilgi sisteminin birbiri ile uyumu insan kaynakları bilgi sisteminin başarısını göstermektedir.

### **2.2.3. İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramı**

İnsan kaynakları bilgi sistemi bir destek sistemidir. İnsan kaynakları bilgi sistemi kendi içinde iki sisteme ayrılmaktadır. Bunlar; bilgisayar sistemi ve yönetim sistemidir. Bilgisayar sisteminde; iş görene ait özlük bilgileri, iş ve görev tanımları yer alırken bilgisayar sistemine ait yazılım ve donanım bilgileri de burada yer almaktadır. Yönetim sisteminde ise iş tanımları ve yapılan işlemler yer almaktadır. Bu bilgilerin bütünü sağlandığında sistem tam olarak verimli çalışabilecektir (Ceriello ve Freeman, 1998).

İnsan kaynağı bilgi sistemleri insan kaynağı yöneticilerine bilgi sağlanmasını amaçlamaktadır (Ruel ve diğerleri, 2004). İnsan kaynakları bilgi sistemi; insan kaynakları verilerinin sisteme aktarıldığı girdi aşaması, giriş yapılan verilerin sınıflandırılıp analiz edilerek yorumlandığı veri işleme aşaması ve son aşama olan verilerin çıktı aşamasıdır (Byars ve Rue, 1991). Bu aşama girilen verilerin kullanıcının uygulamada kullanabileceği bilgiye dönüştürüldüğü aşamadır. Bu aşamaların her biri önemli olmakla birlikte giriş yapılan verilerin nitelikli olması çıktıların güvenilir ve işe yarar olmasına büyük katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte bu bilgiyi kullanacak olan insan kaynakları yöneticileri doğru bilgiyi aldığından emin olmalı ve sistemi amacı doğrultusunda işlemesi için kaliteli çıktılar elde etmelidirler. Bu şekilde insan kaynakları bilgi sistemi tüm sistemin çatısı altında diğer tüm birim sistemleri ile etkileşimli olarak çalışarak, tüm kullanıcılara karar verme sürecine destek verebilirler.

Her örgütün stratejisi farklı olmakla birlikte temel amacı kar elde etmektir. Bu amaç doğrultusunda çıktıkları yolda zaman zaman koşulların değişmesi ile problem yaşayabilmektedirler. İşte bu problemleri önceden tahmin edebilen sistemlerin bünyeye dahil edilmesi önemli bir durumdur (Ericksen ve Dyer, 2005). Bu beklenmedik problemlere karşı manevra yapabilme isteği bilgi sistemlerinin gelişmesine önem verilmesine neden olur. Bu gelişme tüm bilgi sistemlerinde etkisini gösterirken insan kaynakları bilgi sisteminde de etkili olur. Bilginin önemi zamanla artar. Doğru bilgiyi doğru yerde kullanmakta bir o kadar önem kazanır. Buna bağlı olarak insan kaynakları bilgi sisteminde gelişme yaşandıkça insan kaynakları yönetimi de artarak gelişmeye devam eder (Sayın ve diğerleri, 2000). Örgütlerde insan kaynakları yönetiminin etkililiği artmakta ve insan kaynağı yöneticileri bu sistemi kullanarak örgüt içerisinde daha aktif olmaktadır. Bu sayede insan kaynakları bilgi sistemleri örgüt faaliyetlerinin düzgün çalışmasına katkı sağlamaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi ilk olarak personel özlük kayıtlarını tutmaya yararken, bugün geldiği noktada daha sistematik ve kapsamlı bir şekilde analiz yapıp kullanıcıya bilgi sunabilen bir şekle dönüşür (Ankrah ve Sokro, 2012). Böylelikle insan kaynakları bilgi sistemleri teknolojik bir sistem olmanın yanı sıra insan kaynağını nasıl yönetilebileceği konusunda önemli çıktılar veren bir yardımcı olmaya başlar. Örgüt faaliyetinin her alanına insan kaynağı kullandığı için İKBS'nin başarısı sonucunda örgüt verimliliği artmaktadır (Altuntaş, 2005). İKBS'nin iyi çalıştığı örgütlerde bilgi akışı sistem üzerinden yapılmaktadır. Verilerin doğruluğu ile kaliteli çıktılar alınacağından planlama, geliştirme, iş gören devir hızı gibi konularda bilgi sahibi olunması daha kolaylaştırmakta (Haines ve Petit, 1997) hatta işveren bünyesinde çalışan insan kaynağı haricinde de insan kaynakları havuzu oluşturarak muhtemel işe alımlarda iş gören alımını mümkün kılmaktadır (Li, 2010).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri insan kaynağı ile ilgili tüm bilgileri bünyesine dahil etmektedir. Bu verileri kullanmak amacıyla sistemlerinde saklar ve analiz ederek insan kaynakları yönetimi sürecine katkı sağlar (Tannenbaum, 1990). Bu katkının sağlanabilmesi için öncelikle bilgilerin doğru ve yenilenmiş olması önemlidir. Bu sayede örgüt rekabetçi davranış sergileyebilecek ve İKBS örgütün hedefleri doğrultusunda işverene bilgi sağlayacaktır (Ağca ve Menteşe, 2013). Ayrıca bu bilgi ile işverene örgüt içerisinde bulunan insan kaynağını yönetmede de yardımcı olacaktır (Öztürk, 2008).

Örgütler insan kaynakları uygulamalarına ait tüm aşamalarını İKBS ile yönetebilmektedirler (DeSanctis, 1986). İnsan kaynakları bilgi sistemi yönetime katkı sağladığı gibi birçok alanda da örgüte katkı sağlamakta (Aggarwal ve Kapoor, 2012) ve örgütün insan kaynakları yöneticileri/çalışanlarının günlük yapılması gereken işlemlerini sistem üzerinden otomatik olarak yapıldığı için örgüt için gerekli ve önemli işlere daha çok vakit ayırmasına yardımcı olmaktadır (Haines ve Petit, 1997). Bu işler insan kaynağının planlanması, ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi olarak sıralanabilmektedir. İK yöneticileri bu yönetimin sağlanması için İKBS verilerini kullanırlar. Bunun için raporlar düzenlerler ve maliyetin minimuma indirilmesini sağlarlar. Kurulan İKBS ile iş gören ve işveren arasındaki bilgi akışı daha sağlıklı yönetilir. İKBS işveren için insan kaynağını yönetmede bir rehberdir (Byars ve Rue, 1991).

İKBS kullanımının maliyetli olduğu düşünülse de aslında örgüt maliyetini azaltır ve en önemlisi de İKBS ile katma değeri yüksek çıktı elde edebilecek insan kaynağının daha verimli kullanılmasını sağlar (Aggarwal ve Kapoor, 2012). Örgüt kendi içerisindeki insan kaynağının bilgi ve becerisinin farkına varır. Eksik yönlerini tespit eder ve bu eksikliklerin giderilerek yönetilmesini sağlar (Adler ve diğerleri, 2008). Bu şekilde yönetsel olarak

etkinliğin artması sağlanır. Bu etkinliğin artması birçok alanda örgüte fayda sağlar. Bunlardan biri çalışanların yeteneklerini kullanabileceği alan bulmalarıdır. Diğer faydalar ise; örgüt faaliyetleri için duyulan bilgilerin sisteme girişini (Tannenbaum, 1990) ve örgütün kısa sürede karar verebilmesi için bu bilgileri kullanmasını sağlamaktır (Haines ve Petit, 1997). Örgüt yöneticileri bu görevlerini yerine getirirken teknolojik gelişime ayak uydurur (Kovach ve diğerleri, 2002) ve karar verme sürecine iş görenleri de dahil eder (Denisi ve Griffin, 2001).

İş görenin karar verme sürecine dahil edilebilmesi için yeteneklerine göre iş tahsisi yapılmalıdır. Bununla birlikte işin tanımı ve sınırları belirlenerek o iş için iş görende bulunması gereken yetkinliklerin açıkça ortaya konması gerekir (Uyargil, 1994). Bu yetkinliklere sahip iş göreni örgüt içerisinde ayırt edebilmek İKBS'nin gereklerinden biridir. İnsan kaynağı yöneticileri iş göreni değerlendirerek, kariyer planlamasına yardımcı olacak eğitimleri planlar (Ceriello ve Freeman, 1998).

İnsan kaynakları bilgi sisteminin kullanımı küçük, orta ve büyük ölçekli örgütler arasında yaygınlaşsa da daha ziyade büyük çaplı örgütler arasında kullanılmaktadır (Hall ve Torrington, 1986). Çünkü örgüt ne kadar büyük olursa kurumsallaşma o kadar fazla olacağından profesyonel yaklaşım örgüte daha hâkim olacaktır. Örgüt yönetimi insan kaynağının yönetimi için bilgi sistemlerini kullanmayı tercih ederek bilgi karışıklığının önüne geçme eğiliminde olacaktır. Artan karmaşanın önüne geçilecek, çalışanları yeteneklerine göre değerlendirilmesi sağlandığından iş motivasyonu yüksek bir insan kaynağı ile varlığını sağlam adımlarla ortaya koyacaktır (Çalış, 2013). İKBS'nin etkililiği esasen örgüt yöneticilerinin teknolojiye olan uyumu, insan kaynağı yöneticilerine olan desteği, bu sistemin kurulmasında verdiği maddi destek ve olanak ile mümkün olacaktır (Ngai ve Wat, 2006).

İKBS'nin kullanıcıları manuel işlem yapmaktan kurtarıp sistem üzerinden bilgi yönetimini sağlaması İK yöneticilerine hem yönetsel hem de zamansal kolaylık sağlamaktadır (Davis ve diğerleri, 1989). Bu sistemin kullanıcılara tanıdığı imkân ve kolaylıklar fark edildikçe kullanım oranında artış olması beklenmektedir (Haines ve Petit, 1997).

İKBS'nin kullanımının çoğalması kullanıcıların İKBS'yi nasıl kullanacağı sorusunu doğurmaktadır. İKBS'nin başarıya ulaşması aslında kullanıcıların bu sistemi kullanım becerisi ile doğru orantılıdır (Panayotopoulou ve diğerleri, 2007). Bu sistemin örgüte entegre olabilmesi İK yöneticilerin yeniliklere açık olması ile ilgilidir (Hendrickson, 2003). Çünkü İKBS, İKY ile ilgili her türlü işlemi hızlı ve hatasız ortaya koyarak insan kaynakları ile ilgili

her türlü süreçte kullanıcılara bilgi sağlayarak örgüt içerisindeki insan kaynağının stratejik yapısına anlam kazandırır (Hussain ve diğerleri, 2007). Bu sayede örgütün stratejik karar almasında da önemli bir unsur haline gelir (Gallagher , 1986).

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi içerisinde birçok bilgi bulunmaktadır. Bu bilgiler (Hyde ve Shafritz, 1977);

- Personel Planlama,
- Kariyer Planlama,
- Eğitim Planlama,
- Performans Değerlendirmesi,
- İş gören Devir Hızı,
- İstihdam Planlaması,
- Kaynak Planlaması,
- Ödül Politikası,
- İş Tanımı,
- Yabancı Kaynak Sermayesi Yönetimi,
- Engelli Kadro Yönetimi,
- Denetleme Uygulaması olarak sıralanabilmektedir.

İK yöneticileri İKBS sistemini kullanarak iş gören planlaması yapabilecek, eğitimlerini planlayarak kariyer yönetimi, ücret yönetimi, yabancı kaynak yönetimi yaparken iş gücü devir hızı, ücret yönetimi, iş tanımı ve performans analizi yaparak insan kaynakları yönetim süreci ile ilgili her adımda kullanıcılara bilgi akışı sağlayacaktır. İKBS bu tür verileri kullanıcılara verebilmesi için öncelikle sisteme iş görenler ile ilgili veri girişinin tam ve doğru yapılması ve bilgilerin güncel olması önemlidir.

Bilgi günümüz dünyasında birçok başarının anahtarıdır. Bilginin doğru kaynak tarafından kullanımı bünyesinde bulunduğu örgüte katma değer katmaktadır. Örgütün başarılı olması barındırdığı nitelikli insan kaynağının gösterdiği performans ile doğru orantılıdır (Obeidat, 2012). Bunu iyi analiz edebilmek de örgüt yönetiminin başarısı olarak görülebilir. Bu başarıyı yakalayabilmek örgüt yönetiminin birincil önceliğidir. Bu kapsamda insan kaynağının verimliliğini arttırmak için birçok kaynaktan faydalanabilir. Bunlardan en hızlı ve en doğru bilgiyi insan kaynakları bilgi sisteminden karşılamaktadır. Bu sistem, kaynağı fonksiyonlarına göre ayırıp değerlendirilerek kullanılmaktadır (Saldamlı, 2008).

Örgütler gelecekte de var olmak isterler. Bunun için de rekabet üstünlüğünü sağlayabilecek yetenekleri bünyelerine almak ve tutundurmak isterler. Örgüte verimlilik



sağlayacak insan kaynağını birçok yol ile bulmaya çalışmaktadırlar. Küreselleşme ve teknolojinin ilerlemesi ile birçok işin evden de yürütülebilmesi kolaylaştıkça, işe alımlar sadece faaliyet gösterilen ülkede değil yabancı ülkelere de insan kaynağının örgüte katılabilmesi sağlanmıştır. İnsan kaynağının çeşitlenmesi ve insan sayısının artması ile bu mevcudu yönetmek de karmaşık bir hal almıştır. Bu karmaşıklığın giderebilmesi için insan kaynakları bilgi sistemleri kurulmuş ve bu sistemi yönetebilecek uzman ve nitelikli personeller de örgüte dahil edilmiştir (Yüksel, 2000). Bu sebeple insan kaynağı yönetimi ile ilgili her türlü bilginin kullanılması insan kaynakları planlamasında önemli bir unsur haline gelmiştir (Barutçugil, 2004).

İnsan kaynakları birçok birim ile etkileşim halindedir. İnsan kaynakları ile ilgili olan bilgiler kullanılmak üzere saklanıp yorumlanır ve insan kaynakları uygulamalarında bu bilgiler kullanılarak tüm yönetim sürecinde daha verimli olunması sağlanır (Al-Shibly, 2011). Dolayısıyla İKBS yönetsel karar verme sürecine dahil olmaktadır. Bunun yanı sıra hukuksal boyutta da bilginin saklanmasına yardımcı olmaktadır. İş görene ait özlük bilgileri, maaş bordroları, emeklilik hakları vb. gibi bilgilerin doğru ve eksiksiz bir şekilde tutulması yine bu sistem ile sağlanmaktadır (Aras ve Bayraktaroğlu, 2013).

İnsan kaynakları bilgi sistemi iş gören bilgilerinin güncel olarak tutulduğu ve her zaman kullanıma hazır olduğu bir sahadır. İnsan kaynaklarının örgütün strateji kararları doğrultusunda hareket etmesine yardımcı olur (Saleem, 2012). İdari süreçlerin yönetimde kullanılan sistem zamanla evrilerek daha kapsamlı çıktılar alabilen bir yapıya dönüşür. Bu sistem başarısı birtakım aşamaların gerçekleştirilmesi ile oluşur. İlk etapta iş gören ile ilgili olması gereken bilgilerin sisteme girişi sağlanır. Sonraki etapta bu verilerin analiz ederek raporlanması sağlanır ve son etapta da karar verme işlemi için bu işlenmiş veriler yöneticiler ile paylaşılır (Samkarpad, 2013).

Örgütler önceden kuralları belirlenmiş bir düzen içerisinde faaliyetlerine devam ederler. Aksaklık yaşamamak için bu düzeni sürdürmek durumundadırlar. Örgüt faaliyetlerinin bozulması dengelerin değişmesi örgütler için istenmeyen durumlardır. Örgütler bunun üstesinden gelebilmek için örgüt içerisinde nitelikli insan kaynağı bulundurması gerekir. Örgütlerin insan kaynağını örgütte kalmaya ikna etmeleri ve aidiyet duygularını geliştirmeleri gerekir. Bunu yapabilmeleri için de insan kaynakları bilgi sisteminden faydalanırlar. Bu şekilde rekabet üstünlüklerini sürdürebilirler. Bilgi sisteminin hem kurumsal hem de yönetsel anlamda örgüte sağladığı bu katkının farkına vardıkça İKBS örgütlerin vazgeçilmezi haline gelir hatta zorunluluk olarak görülmeye başlanır (Yang, 2005).

Her hizmette olduğu gibi bilgisayar sistemlerinin de bir maliyeti vardır. Gelişen teknoloji ile bu maliyet azalır. Maliyetin azalması örgütlerin yönetim sistemlerinin bilişim fonksiyonlarına entegre edilmesinde ve yaygınlaşmasına ön ayak olur (Torrington ve Hall , 1998). Teknolojinin ilerlemesi ve kullanıcı sayısının artması ile bilgi sistemlerinin güvenli bir şekilde muhafaza edilmesine gerek duyulur. Bununla birlikte yasal düzenlemeler de artar. Örgütler bilişim sektörü ile ilgili bilgi sahibi olan insan kaynağının eğitilmesine önem verirler.

Örgüt yöneticileri yönetsel ya da başka bir nedenle bilgi almak istediklerinde insan kaynakları bilgi sistemine başvururlar. Sistem üzerinden özenli bir şekilde toplanmış ve analiz edilmiş bilgiye ulaşırlar. Buradaki bilgilerin seçilmesinde ve toplanmasında iyi eğitilmiş ve konuya hâkim yönetici ve çalışanların kurumun bir parçası olması gerekir. Bu nedenle teknoloji ile uyum sağlayacak çalışan için eğitim programları düzenlenerek örgüte yetkin çalışanlar kazandırılır (Karcioğlu ve Öztürk, 2009).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları uygulamalarının etkin bir şekilde işlemesine yardımcı olan bir sistemdir. Örgütün insan kaynakları ile ilgili tüm faaliyetlerin yönetilmesine olanak sağlar. Bunun sonucunda örgüt yönetiminin yönetsel karar almasına yardımcı olur (Keçecioğlu, 2003).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri örgüt içinde birçok temel alanda kullanılmaktadırlar. Bu alanlar (Ceriello ve Freeman, 1998);

- İşe Alım ve Yerleştirme,
- Ücret Yönetimi,
- İş Sağlığı ve Güvenliği,
- Sağlık Yönetimi,
- İş Hukuku Kapsamında Yasal Uygulamalar,
- Emeklilik Yönetimi,
- Eğitim Geliştirme olarak sıralanabilir.

Bu alanlarda bilgiler toplanır, düzenlenir, yorumlanır ve ilgili yöneticilere iletilerek işlevini yerine getirir. Örgüt içerisindeki tüm işleyişi gerçekleştiren, insan kaynağının yönetimini sağlayan, yapılan ödemeleri düzenleyen ve işe alımdan işten ayrılışına kadar tüm süreç bilgileri depolayan sisteme “insan kaynakları bilgi sistemi” denir. Bu sistemde insan kaynaklarının ayrıştırılıp gruplandırılması, çalışma alanları, çalışma yerleri, iş tanımları, görev ve pozisyonlarına kadar birçok alanda bilgi muhafaza edilir.

### 2.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi'nin Tarihsel Gelişimi

Örgütlerin kurulmalarından itibaren varlıklarını sürdürerek gelecekte de var olma çabası vardır. Bunu yapabilmeleri için birçok kaynağa ihtiyaç duyarlar. Bu kaynaklar içerisinde en önemlisi insan kaynağıdır. Örgütün her alanında çalışacak insan kaynağının işe alımından başlayıp işten ayrılışına kadarki sürecin her aşamasında bilgiye her daim ihtiyaç duyulur (Yılmaz, 1999).

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin tarihsel sürecini anlamak için öncelikle bilgi teknolojilerini incelemek gerekir. Bilgi teknolojileri 1960'lı yıllarda önemsenmeye ve uygulanmaya başlanmıştır (Obeidat, 2012). İKBS ilk zamanlar personelin özlük bilgileri, emeklilik bilgileri, maaş bilgileri gibi bilgilerinin tutulması amacıyla yaygınlaşmaya başlamıştır.

Değişen anlayış ile 1970 ve 1980'li yıllarda bilgi sistemine kullanıcıların da erişimi ile daha şeffaf bir bilgi paylaşımı sağlanmıştır. Bu şeffaflığın daha çok talep edilmesi ile İKBS'ye olan talep de çoğalmıştır (Chauhan ve diğerleri, 2011). Yönetim bilişim sistemleri 1980 yılından itibaren örgütün mevcut yapısının geleneksel yapıdan modern yapıya gelmesi ile aynı paralellikte gelişmiştir. İKBS bu yıllarda insan kaynağı yönetiminde gerekli olan planlama, karar verme, yönetim ve denetimin sağlanması yönünde tasarlandı (DeSanctis, 1986). İKBS, aynı dönemde çalışanların verilerini toplayıp, depolayan ve her daim güncel veri barındıran bilgisayar tabanlı bir sistem olarak tanımlanmıştır.

1990'lı yılların başından itibaren insanın bir kaynak olarak görülmesi hatta insan kaynağının karar verme sürecine dahil edilmesi ile stratejik niteliğinin kullanılması için daha da kullanılan İKBS ile yönetimin güç kazanması amaçlanmıştır (Ngai ve Wat, 2006). Bu dönemde yöneticiler özellikle İKBS kullanılmasını istemiş ve böylelikle sürecin daha aktif yönetilmesi sağlanmıştır (Troshani ve diğerleri, 2011).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri geçmişte sadece çalışanların belli başlı bilgilerini kaydederken, günümüzde daha fazla ve karmaşık bilgileri tutup gereksiz bilgileri ayıklayan ve güncel bilgilerle raporlanarak karar vericilere doğru ve tam bilginin akışını sağlayan bir sistem haline dönüşmüştür (Ankrah ve Sokro, 2012).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri günümüze ulaşana kadar birçok aşamadan geçmiştir. Sürecin başlarında personel özlük bilgileri, ücret sistemlerini kapsayan geleneksel bir yapıya sahip iken günümüzde insan kaynağının işe alımı, istihdamı, iş tanımı, performans değerlendirmesi, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme ile iş sağlığı ve güvenliği gibi birçok alanda yönetime bilgi sağlayan bir araç haline gelmiştir (Bingöl, 2014). Bu sistem ile insan

kaynakları yöneticileri insan kaynakları faaliyetlerinin daha etkin yönetilmesine imkân verir ve bu sistemin faydasını anlamalarına olanak sağlar.

Bilişim teknolojilerinin ilerlemesi, bilgisayar ağlarının yaygınlaşması ve bilgi teknolojilerinin maliyetinin düşmesi İKBS'ye olan yönelimi arttırır. Büyük ölçekli örgütler, İKBS'nin örgütün yönetsel karar almasındaki etkisi arttıkça bu sistemin gelişmesi için emek verirler. İKBS'nin gelişimi ile insan kaynağının personel yönetiminden diğer kaynaklar gibi yönetilmesi gereken bir unsura dönüşür. İnsan kaynağının her kategoride takip edilip yönetilmesi, sistem olmadan zor hale gelir. Bu sebeple örgütler bu tür operasyonel işlemlerden vakit kazanmak ve verimliliği arttırmak için bir arayışa girerler (Karcioğlu ve Öztürk, 2009). Bunun için teknik donanım ve yazılım alanında örgütlerinde yetkin kişiler çalıştırmaya başlarlar. İnsan kaynakları bilgi sisteminin yeniliklere uyumlu bir yapıya sahip olması için özen gösterirler. Bu sistemi tasarlarlarken örgütün ihtiyaç duyabileceği belli başlı konular üzerinde dururlar.

İKBS'nin örgüte kattığı katma değer farkına varıldıkça daha çok bilgi girişinin ve detaylı analizin yapılabileceği bir sisteme evrilmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu sayede insan kaynakları bilgi sistemi örgütlerin faaliyetine göre kendi özelinde programlarını tasarlar ve sistemi uygulamaya geçirirler. İKBS günümüzde artan faydaları ile varlığını sürdürmeye devam etmektedir.

#### **2.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi'nde Yer Alan Bilgi Türleri**

İnsan kaynakları bilgi sistemi, örgütteki tüm işlere ait ve çalışanlara ait verileri içeren bir sistemdir. İnsan kaynakları yönetiminin son derece karmaşıklaştığı günümüzde her türlü bilgiyi sisteme dahil etmek yerine, örgüte ve yönetime fayda sağlayacak bilgileri tutmak daha mantıklıdır. Bu sebeple insan kaynakları bilgi sisteminde ihtiyaç duyulan bilgiler tutulmaktadır. Bu bilgiler ile genel ve özellikli olarak raporlar düzenlenerek her alanda kullanıcılara bilgi verilir. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde bulunan bilgiler genel çerçevede çalışanın bilgileri ve işin tanımı ile ilgili bilgilerdir.

##### **2.4.1. İş ile ilgili yer alan bilgiler**

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde bulunan iş ile ilgili bilgiler (Lazol, 2005);

- İşin icra edilmesinde gereken özellikler, görev pozisyonu, işin ücret bilgisi gibi açık pozisyon bilgileri,
- Görev pozisyonuna dair başvuru talep düzeyi ve piyasa ücret skalası ile ilgili sektör analizi bilgileri,

- İş tanımı, işin görev pozisyonu ile ilgili iş ve görev pozisyonu bilgileri,
- İşin sektördeki ücret yelpazesi, çalışanların mezun olduğu okul, aldığı eğitimler, çalışan devir hızı gibi yapılacak işin sektörü ile ilgili bilgileri,
- İş görenin emeklilik yönetimi, yıllık izin veya hastalık izni yönetimi ile ilgili bilgileri olarak sıralanabilir.

#### **2.4.2. Çalışan ile ilgili yer alan bilgiler**

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde bulunan çalışan ile ilgili bilgiler (Lazol, 2005);

- İş görenin isim-soy ismi, doğum tarihi ve çalışan sicil numarası ile ilgili bilgileri,
- İş görenin iletişim adresi, iletişim numarası ve acil durumlarda irtibata geçilecek kişi bilgileri,
- İş görenin işe başvurusu ile başlayan sürece ilişkin mülakat tarihi, mülakat sonucu, yetenekleri ve iş pozisyonuna alım nedeni ile ilgili çalışan temin sürecine ilişkin bilgileri,
- İş görenin daha önceki deneyimleri, çalıştığı görevler ve yeteneklerini içeren iş tecrübeleri ile ilgili bilgileri,
- İş görenin öğrenim durumu ve eğitim sertifikalarını içeren eğitim bilgileri,
- İş görenin ücret bilgisi, özel kesintileri ve bordro bilgilerinin bulunduğu ücret ile ilgili bilgileri,
- İş görenin değerlendirildiği, ödüllendirilip cezalandırıldığı performans yönetimi bilgileri,
- İş görenin işe başlama tarihi ve işten ayrılma tarihi ile çalışma süresine ilişkin bilgileri,
- İş görenin mesai saatlerine uyumu ve işe devamlılığı gibi çalışma karakteri ile ilgili bilgileri,
- İş görenin sendika üyelik bilgileri,
- İş görenin sağlık raporu, kronik rahatsızlıkları, daha önce geçirilmiş kaza vb. gibi sağlık ve kaza bilgileri olarak sıralanır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin sağlıklı çalışabilmesi giriş yapılan verilerin gereksiz olanlarından arındırılmış ve nitelikli bilgiler olmasıdır. Bu bilgilerin nitelikli olması gelinen noktada daha doğru ve eksiksiz olarak kullanıcılara bilgi sağlamasına yarayacaktır. Bu bilgiler yönetim tarafından karar alma sürecinde kullanıldığı için örgütün faaliyetini sağlıklı bir şekilde devam etmesine katkı gösterecektir. Bu bilgiler ile yöneticiler bünyesinde

bulunan insan kaynağını daha etkin kullanabilecek ve stratejik planlarını bu doğrultuda sürdürebilecektir. İKBS’de kullanılan bilgiler ne kadar iyi olursa örgüte katkısı da o kadar iyi olacaktır. Bu sebeple yönetimin neye ihtiyacı olduğunun analiz edilmesi ve verilerin buna göre toplanması gerekmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi genel olarak örgüt yönetimine insan kaynakları hakkında karar vermeleri sürecine katkı sağlayacak bilgiler barındırmaktadırlar. Örneğin; yönetici unvanına sahip kimsede olması gereken özellikler, bu özelliklere sahip kişiler ya da birkaç eğitim alması durumunda bu özelliklere sahip olacak kişilerin bilgisine erişim bu sistem üzerinden yapılabilecektir. İnsan kaynakları bilgi sisteminde bulunan bilgilerin yorumlanması ile yeni bilgiler edinilerek trend analizleri karşılaştırılabilecektir (Öcal, 2016).

## **2.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Fonksiyonları**

İnsan kaynakları yönetimi insan kaynakları fonksiyonlarının bütünüdür. İnsan kaynakları bilgi sistemi ise bu fonksiyonların verimli bir şekilde uygulanmasına destek olmaktadır. Bu fonksiyonlar; personel planlama, personel seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme, kariyer yönetimi, ücret yönetimi ve iş sağlığı ve güvenliğidir.

### **2.5.1. Personel planlaması**

İnsan kaynakları planlaması, örgüt tarafından bakıldığında, boş kadroya uygun kişiyi almaktır. Burada amaçlanan insan kaynağının yeterince yetkin ve kaliteli olması ayrıca sayı olarak da optimum düzeyde insan bulunmasıdır. Bu planlama çalışan fazlalığı veya azlığını tahmin etmekte ve planlamayı temin ederken iş gören memnuniyetini de göz önünde bulundurmaktadır.

İnsan kaynağı yöneticisi planlamayı yaparken, önce bünyesinde bulunan insan kaynağının kariyer planlarını değerlendirir. Bu değerlendirmeyi yaparken çalışanların demografik bilgilerini, iş tecrübelerini, ücret skalasını, performans seviyesini ve aldığı eğitimlerini gözlemler. Görev pozisyonuna uygun bir kaynağı yoksa veya gerek görmesi durumunda dış kaynak alımı yapar. İnsan kaynağı planlaması birtakım aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar (Ng ve diğerleri, 2001);

- İnsan kaynağı yöneticilerinin planlamayı yaparlarken örgütün misyonunu, vizyonunu ve ulaşmak istediği hedefinin ne olduğunu iyi analiz etmiş olmaları gerekir.

- Planlama yapılmadan önce ihtiyacı dahilinde olan bilgileri ayrıştırılıp sınıflandırılmış olması gerekmektedir. Böylelikle planlama daha doğru tahminlenecektir.
- Bu planlama doğrultusunda bir yol haritası çizilir ve planlama için yapılan tahminler ile nihai sonuçlar karşılaştırılarak, tahmin yöntemlerinin geliştirilir. Planlamanın örgüte kattığı girdilerin ve çıktılarının takip edilmesi, karşılaştırılması ve analiz edilmesi büyük işletmelerde ve artık teknolojinin gelişmesi ile küçük işletmelerde de insan kaynakları bilgi sistemleri aracılığı ile yapılmaktadır.

İnsan kaynağı planlaması, gelecekte oluşabilecek boş pozisyonlar için o göreve getirilebilecek doğru insanın belirlenebilmesi, oluşabilecek görev pozisyonların tahmin edilebilmesidir. İKBS bu noktada İK yöneticilerine işin niteliğine uygun çalışan profilinin belirlemede yardım sağlamaktadır (Bingöl, 2014). Gereksinim duyulacak personelin önceden öngörülmesi ve gerektiğinde çalışan temininin sağlanması insan kaynakları bilgi sisteminin başarılı olduğunu göstermektedir. Ayrıca insan kaynakları planlamasının örgütün değişen koşullarında ne kadar başarılı uyum sağladığı da bu planlamanın bir başarısıdır (Aldemir ve diğerleri, 2001).

Örgütler faaliyetlerini gerçekleştirmek için tüm birimlerinde çalışacak kadroları belirlerler. Bazı örgütlerde faaliyet alanları ile ilgili olarak mevsimsel iş yoğunlukları da oluşabilmektedir. Bu tür anlık yoğunlukları yönetebilmek için de önceden oluşabilecek ihtiyaç doğrultusunda planlama yapılır. İKBS ile bu tür ihtiyaç talepleri belirlenir ve herhangi bir aksaklık yaşanmadan koordine edilir.

İnsan kaynakları planlanırken öncelikle çalışan envanteri yapılır. Bunun için de İKBS sistemi kullanılır. Hangi insan kaynağının hangi pozisyona getirileceği, bir üst pozisyona ataması gerçekleştirilecekse alması gereken eğitimlerin planlaması sağlanır. Örgüt içerisinde bu pozisyonlara transfer yapılamıyorsa da dış kaynak alımı yapılır (Uyargil, 1994). İKBS sayesinde hızlı bir şekilde bilgi sistemi erişimi sağlanarak insan kaynağı planlanır (Kaynak ve diğerleri, 1998).

İnsan kaynakları bilgisi sistemi ile planlama aşamasında insan kaynağı yöneticisinin karşılaşılabileceği her türlü senaryo olasılığı hesaplanarak kullanıcıya bilgi verilir. Sayısal olarak da ne kadar çalışana ihtiyaç duyabileceği ve bunların niteliklerinin neler olması gerektiği konusunda da İK yöneticilerine bilgi verir. Ayrıca görev pozisyonlarına olan arz ve talebin olup olmayacağı, yedek planlamada talebi karşılanamayacak iş görenlere önerilebilecek görev pozisyonlarının tanımı ve niteliklerinin ne olması gerektiği de bu bilgilerin arasındadır.

### **2.5.2. Personel seçme ve yerleştirme**

Personel seçme ve yerleştirme, görevi yerine getirecek iş görenin örgüt içerisinde bulunması örgütün geleceği için hayati öneme sahiptir. Bu sebeple insan kaynakları planlaması bu görevlerin devamlılığının sağlanması ve aksamaması için oldukça önemlidir. İnsan kaynağı planlaması iyi yapılırsa hem çalışan memnuniyeti artar hem de örgütün verimliliği artar (Gümüştekin, 1998). Yani, görev pozisyonlarına uygun nitelikte personelin çalıştırılması örgüte olumlu anlamda bir katkı sağlarken, çalışanların yeteneklerine uygun bir işte görevlendirilmesi hem performanslarını hem de iş tatminlerini arttıracaktır.

İnsan kaynakları planlamasında İK yöneticileri bir tür kaynak havuzu oluşturur. Bu havuzdan görevin gerektirdiği özellikleri taşıyanlarla görüşür, raporlar oluşturur ve işe alımı yönetir. İnsan kaynakları bilgi sistemi ile bu havuzdaki adayların özgeçmişleri taranarak görüşme sağlanır. Yine bu sistem üzerinden görüşme sonucu da sisteme kaydedilir. İşe alım gerçekleşirse özlük bilgileri de sisteme dahil edilmektedir.

Örgütün ihtiyacı doğrultusunda en uygun çalışana en kısa sürede bulup örgüt bünyesine almak insan kaynakları seçme ve yerleştirme fonksiyonunu temel amacdır. İnsan kaynakları seçimi yapılırken birçok kaynaktan faydalanılır. Son zamanlarda ağırlıklı olarak internet sitelerinden başvurular alınarak aday havuzu oluşturulmaktadır. İnternet başvurularının haricinde örgütlere bireysel başvurular da söz konusu olabilir. Yine bu başvurular da İKBS sistemine aktararak aday havuzuna dahil edilir. İşe alıma konu pozisyonlar, görev pozisyonuna göre vasıf gerektirmeyen işler, teknik işler ya da yönetsel işler olabilir. İKBS'ne başvuru sahiplerinin bilgi ve yeteneklerinin yer aldığı özgeçmiş formu ile görev pozisyonları için gereken özellikler karşılaştırılarak en uygun eşleşmenin oluşması sağlanır. Bu sayede İKBS, İK yöneticilerine personel bulma ve yerleştirme konusunda kılavuzluk eder. İK yöneticileri doğru işe doğru kişi seçimi yaparak örgütün etkinliğini arttırırlar (Gümüştekin, 1998).

### **2.5.3. Eğitim ve geliştirme**

Eğitim ve geliştirme, iş görenlerin görevlerini icra etmede ihtiyaç duydukları ya da İK yöneticilerinin çalışanların ihtiyacının olduğunu düşündükleri yetkinlikleri kazanmalarını sağlanması için kullanılan bir tür araçtır. İnsan kaynakları bilgi sisteminde mevcutta bulunan insan kaynağının yetkinlik bilgileri bulunurken aynı zamanda personelin istediği eğitimi talep edip seçmesi sağlanır. Sadece örgüt içi değil örgüt dışı eğitim planlanması ayarlanmasına da yardımcı olur. Çalışanların hangi eğitimlere sahip olduğu bilgisi de bu sistemde bulunur. Halihazırda devam eden ve planlanan eğitimler yine sistem üzerinden



izlenir. Eğitimler yüz yüze yapıldığı gibi internet ağının gelişmesi ile online olarak da sağlanmaya başlanmıştır. Böylelikle çalışanlar almak istedikleri eğitimin zamanını kendilerine göre ayarlayabilme seçeneğine sahip olurlar.

İş alımı gerçekleşen iş görenin öncelikle kurum uyumunun sağlanabilmesi için oryantasyon organize edilir. Burada kurum kültürü, kuralları, mesai saatleri, kıyafet kuralları gibi birçok konuda çalışan bilgilendirilir. Sonra, çalışanın mevcut bilgisinin uygulamada daha da etkin bir şekilde kullanılabilmesi için eğitim programına tabi tutulur. İKBS’de çalışanların işe alımdan önce aldıkları eğitim seminer ya da kursların kayıtları tutulur. İhtiyaç görülmesi halinde eğitimi eksik olarak görülen personelin gerekli eğitimleri alması planlanır. İnsan kaynakları bilgi sistemi bu aşamada kullanıcıya en doğru bilgiyi verecektir. Çalışanların kurum içi ya da kurum dışı tamamladıkları eğitimlerin sertifika bilgileri de İKBS’ye kaydedilir. İKBS’ye giriş yapılan bu bilgiler sayesinde hangi personelin hangi eğitime sahip olduğu ve hangi personelin gerekli eğitimi alması gerektiği bilgisine kolaylıkla erişilebilir (Byars ve Rue, 1991).

#### **2.5.4. Performans yönetimi ve ödüllendirme**

Performans yönetimi ve ödüllendirme, örgüt amacına yönelik olarak çalışanlardan beklenen performansın ortaya konması anlayışının örgüt kültürüne yerleştirilmesi açısından önemlidir. Bu sebeple çalışanlar verimli bir şekilde performans sergilemeleri için motive edilirler. Çalışanlara işe başlamadan bir hedef verilir ve bu hedefi gerçekleştirme oranında ödüllendirilir (Barutçugil, 2002).

İnsan kaynakları bilgi sistemi ile çalışanların kimlik bilgileri, önceki yıldaki performans sonuçları, son döneme ait performans sonuçları, dönemler arası performans gelişimleri izlenebilir. Aynı zamanda göstermiş oldukları performans neticesinde sistem üzerinden değerlendirme sonucunun öğrenmesi sağlanabilir. Bunun sonucunda çalışanların örgüt performans yapısını kavraması ve kendini hedef odaklı çalışma konusunda bilgilendirilmesi sağlanır. Bu sayede personel geri bildirimleri daha hızlı ve güvenilir veriler üzerinden yapılarak sağlıklı işleyen bir performans değerlendirme sisteminin yönetilmesi sağlanır.

Performans yönetimi örgütün belirlediği hedefe sistematik olarak ilerlemesini sağlarken, insan kaynağının belirlenen hedef doğrultusunda ilerlerken hangi aşamada olduğunu, hedefin ne kadarını gerçekleştirdiğini izlemesine yardımcı olmaktadır. Bu gerçekleştirme ile ödüllendirileceğini bilen çalışanlar daha motive çalışırlar. Performans

sonucuna göre iş görene sağlanması gereken eğitimler belirlenebilmekte ve iş görenin gösterdiği performansa göre kariyer planlaması yapılabilmektedir.

Performans değerlendirmesi insan kaynaklarının planlanmasında da yardımcı olur. İnsan kaynağının eğitim ihtiyacının tespit edilmesine katkı sağlarken performansa dayalı olarak kariyer planlaması da sağlanmış olmaktadır. İK yöneticisinin planlama yaparken çalışanların performansını da göz önünde bulundurmaktadır. Bu sebeple İKBS’de mutlaka verilerin güncel olması gerekir (Cingöz, 2013). Bu tür güncel verilere sistemden erişilebilmesi İK yöneticilerine kolaylık sağlamaktadır.

Performans değerlendirme ile eğitim geliştirme planlaması birbiri ile bağlantılıdır. Bu uygulamalar İKBS ile daha kolay kenetlenmekte ve etkileşimleri daha kolay izlenir hale gelmektedir. Böylelikle performans sonucuna göre eğitim planlaması da yapılabilmektedir.

İş görenin çalıştığı işte mutlu olmasını sağlamak ve motivasyonunu arttırmak örgüte birçok kazanç sağlar. Performansı yüksek olan ve örgüte katkı sağlayan personeli örgüt içinde tutundurmak için iş görene karşı maddi ya da manevi bir karşılık vererek bu motivasyonu pekiştirilir. Buna “ödüllendirme sistemi” denir. Bu sistem ile çalışana değer verildiği algısı oluşturularak örgüte kazandırılır. Ödüllendirme şekli her örgütte farklılık gösterebileceği gibi temel olarak iş görenin örgüte verdiği değer için bir karşılığı olarak söylenebilir. Ödüllendirme sistemi sayesinde çalışanlar ve yönetenler arasında iyi bir iletişim sağlanmaktadır. Yüksek performans sergileyen çalışan bunun sonucunda ödüllendirileceğini bildiği için daha verimli çalışmaya gayret etmektedir (Ceriello ve Freeman, 1998).

İnsan kaynakları bilgi sistemi ile ödül yönetimi daha kolay yürütülür. Sistemde ödül aday iş görenlerin listesi alınabilir, adayların değerlendirilmesi sağlanabilir. İKBS, İK yöneticisine kullanıcıya analiz, takip ve geri bildirim değerlendirmesi yapmasını sağlar (Ceriello ve Freeman, 1998).

### **2.5.5. Kariyer yönetimi**

Kariyer Yönetimi, örgüt yönetiminin faaliyetlerini idame edebilecek insan kaynağını bünyesinde tutması ve örgütün seyyalyeti açısından önemlidir. Yetenekli ve nitelikli insan kaynağının örgütte tutundurulması için insan kaynağının mutlu bir iş ortamında çalıştırılması ve motive edilmesi gerekir (Walker, 1982).

İş görenin örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde zamanla yol alabileceğini işe alımdan itibaren bilmeyi istemektedir. Bu yolculuğun şeffaflığı oldukça önemlidir. Bu şekilde iş görenin örgüte olan aidiyeti artarken uzun ömürlü bir yolculuk yapmayı garantilemektedir.

Bu yolculuğa “kariyer planlaması” denir. İnsan kaynağı yöneticileri örgütte çalışan her bir iş görenin beklentilerini yakından takip eder, performans sonuçlarına göre onlara gereken eğitim desteğini de sağlayarak bu yolda ilerlemelerine yardımcı olur.

İnsan kaynakları bilgi sistemi ile İK yöneticileri, iş görenlerin yeteneklerini, iş görenlerin beklentilerini ve bu yöndeki gelişimlerini analiz ederek karşılaştırabilmektedirler. Kariyer planlaması yapılırken iş görenin yetkinliği ile görevi icra edecek iş görende olması gereken özellikler karşılaştırılarak bir planlama yapılmaktadır. Kariyer planlaması yapılırken oluşabilecek pozisyon boşluklarına atama yapılmasına dikkat edilir. İş görenin terfi, işten ayrılması, emeklilik ya da vefat gibi nedenlerle oluşacak pozisyon boşlukları İKBS ile takip edilebilmektedir (Ceriello ve Freeman, 1998).

İnsan kaynakları bilgi sistemi ile güncel boş kadrolar veya gelecekte boşalması muhtemel olabilecek görev pozisyonlarının anlaşılması sağlanırken bu sistem İK yöneticilerinin ilgili pozisyonlara en uygun insan kaynağının atanmasına yardımcı olmaktadır (Bingöl, 2014). Bunun için öncelikle görev pozisyonunun belli olması gerekmektedir. İKBS, görevi icra edebilecek özelliklere sahip personelin atamasının yapılmasını ve görev için gereken eğitimleri tamamlamasını sağlamaktadır.

İKBS iş görenlerin boş pozisyonlara yerleştirilme sürecinde işle ilgili bilgi, yetenek ve işi yapma istekleri hakkında kullanıcılara bilgi sağlar. Bu şekilde hem insan kaynağının isteklerine en iyi şekilde cevap verirken hem de boş kalan kadrolara yetkin ve eğitimli personeli alarak örgütün daha etkin ilerlemesine katkıda bulunur. Burada önemli olan iş görenin potansiyelini iyi kullanılması ve bu sayede insan kaynağından maksimum verimi alabilmesidir.

Kariyer planlamasını yaparken boş görev pozisyonlarının takibi, o işe uygun personelin belirlenmesi ve işlemlerin hangi aşamada olduğunun takip edilmesi İKBS ile sağlanmakta ve sağlıklı bir kariyer yönetimi yapısı oluşturulmaktadır.

#### **2.5.6. Ücret yönetimi**

Ücret yönetimi, işverenin çalışanlara görevlerini yerine getirme karşılığında ödedikleri bedele “ücret” denir. Ücret yönetimi ile görev pozisyonlarının düzeylerine göre ücretlerinin belirlenmesi sağlanır. Bunun için ilk olarak insan kaynakları bilgi sistemi ile işin gerekleri belirlenmektedir. Her görev için piyasa analizi yapılarak ücret yelpazesi oluşturulur ve maaşlar düzenli olarak takip edilir. Ücret, karşılığı yapılan işin gerektirdiği özellikler ve işin zorluk derecesi gözetilerek belirlenmektedir (Özdemir ve Akpınar, 2002).

Ücret skalası, nitelikli iş görenlerin örgütte kalmasını sağlamak ve motive etmek açısından önemlidir. İnsan kaynakları bilgi sisteminde görev pozisyonu, görev ücreti, iş görenin kıdemi vb. gibi bilgiler tutularak kullanıcılara bilgi sağlanır. Bu bilgiler ile çalışanların memnuniyet ve motivasyonu hakkında bilgi sahibi olmak için bir araç olarak da kullanılabilir.

Ücret işletmeler için bir gider kalemidir. Örgütler bu gideri azaltmak için ücret düzeyini düşük tutmak isterler. Ancak örgütlerin iş görenlerden mümkün olan en iyi performansı sergilemeleri beklendiği için ücret tatmininin sağlanması büyük bir etken olduğu kabul edilmektedir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi ile ücret sisteminin iş tanımlarına uygun bir şekilde organize edilmesi sağlanmaktadır. Ücret skalasının takibi, yapılacak artışlar, maaş bordroları ve varsa ek ödemeler bu sistemde kayıt altına alınarak gelecekte de izlenebilmesi sağlanır. Ücret artışı, terfi gibi durumlarda ya da işe alım-işten ayrılma gibi durumlarda maaş bağlanması veya maaş kesilmesi süreçleri bu sistem üzerinden gerçekleştirilir ve takibi sağlanır (Bingöl, 2014).

İKBS sayesinde yapılan analizler ile muhtemel ücret artışları sistem üzerinden tahmin edilerek örgütte oluşacak gider oranı hakkında yöneticiye önceden bilgi verilir ve bu şekilde yöneticiler bütçelerini oluştururlar (Kaynak ve diğerleri, 1998).

### **2.5.7. İş sağlığı ve güvenliği**

İş sağlığı ve güvenliği, iş görenlerin hem fiziki olarak hem de ruhen sağlıklı bir ortamda çalışmalarını sağlayan bir İK fonksiyonudur. Çalışma koşullarında herhangi bir risk tespitinin yapılması veya çalışanların güvenli bir ortamda çalışmasının sağlanması düzenlenen kanunlar gereği örgütler için önemlidir (Cingöz, 2013).

İKBS ile yasal düzenlemelere göre hareket edilip edilmediği izlenerek çalışanlara iş kazalarına yol açacak ortamlardan uzak çalışma ortamları hazırlanması sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlara sağlıkla ilgili destek de verilmektedir.

Yine bu kapsamda iş gören ile işveren arasındaki ilişkileri düzenleyen yasal sorumluluklar da yerine getirilmekte ve toplu iş sözleşmeleri, çalışan şikayetlerinin değerlendirilmesi ile bu kayıtların tutulması insan kaynakları bilgi sistemi sayesinde sağlanmaktadır.

## 2.6. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS)'nin Amacı ve Faydası

İnsan kaynakları bilgi sistemi kullanıcılara sisteme giriş yapılan bilgilerin düzenlenmiş ve belirli bir forma girmiş şekilde sunmaktadır. Bu amaçla çalışanların işe alımdan işten ayrılışına kadar örgüt içerisindeki her türlü aşamada İK yöneticilerine destek olur (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006) ve karar vericilere güvenilir, doğru ve hızlı bilgi vererek yönetsel olarak da fayda sağlar (Bingöl, 2014).

### 2.6.1. İnsan kaynakları bilgi sistemi amacı

İKBS, insan kaynakları yöneticilerine ataması yapılmamış boş kadroların raporlamasını yapar ve insan kaynağı temini için gerekli nitelikli insan kaynağı profilini belirlenmesini sağlar. İnsan kaynağından maksimum verimliliği alması için bilgi verip performans değerlendirmesi yaparak verimliliğini ölçmede yardımcı olur. İKBS'nin asıl amacı, örgütün ihtiyaç anında tam ve doğru bilgiyi sağlamak ve insan kaynağının yönetimine fayda getirecek şekilde bilgi vermektir (Demir ve Çavuş, 2010).

İnsan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynağını yönetmede üç amaçla kullanılmaktadır. Bunlar; personel planlama yönetimi, ücret ve verimlilik yönetimi ve eğitim planlamasıdır (Gökçen, 2007).

- Planlama yönetiminde, İKBS ile öncelikle iş tanımlarının yapılarak bu işlerde görev yapabilecek personeli tespit edilir ve personelin hangi konularda yetkin olması beklendiğini belirlenir. Bu hususları belirledikten sonra çeşitli araçlar ile örgüte ulaşmaları sağlanır ve bir havuz oluşturulur. Oluşturulan bu havuz yönetime iletilerek görüşmeleri sağlanır ve işe alım gerçekleştirilir.
- Ücret ve verimlilik yönetiminde, personelin maaş işlemleri yönetilir. Personelin performansına göre verimliliği hesaplanarak yeteneğine göre pozisyon değişikliği bu aşamada yönetilmektedir.
- Eğitim planlamasında ise, personelin kariyeri yönetilir. Personelin örgüt içi veya dışından eğitim alması teşvik edilerek örgüte daha yetkin bir personel olarak devam etmesi sağlanmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi insan kaynakları ile ilgili tüm bilgilerin toplanarak saklandığı ve gerek görüldüğünde kullanıldığı güncel ve doğru bilginin en hızlı şekilde erişilebildiği bir sistemdir. İnsan kaynakları bilgi sistemi; yöneticinin ihtiyaç duyduğu ve olmasını beklediği özelliklere sahip olan insan kaynağını örgütteki diğer çalışanlar arasından seçilmesini amaçlar. Çalışan bilgilerinin tutulduğu bu sisteme herkesin erişimini sağlanır ve böylece şeffaf bir yapı oluşturur. Çalışanlara ait bilgiler düzenli olarak güncellenir ve

durumlarında yaşanan herhangi bir değişiklikte hak kaybetmemeleri sağlanır. İKBS, farklı kùltürlere sahip insan kaynaklarını ortak bir kurum kùltürü çatısı altında tutmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi iş görenin işe alım sürecinden seçilip yerleştirelmesine, eğitim planlamasından performans ve ödül yönetimine, kariyer planlamasından işten ayrılmasına kadar yaşanan tüm aşamaların işleyişine ve takibine yardımcı olur.

İnsan kaynakları bilgi sistemi tüm süreçlerin sağlıklı ilerlemesine katkı sağlarken iş gören ve işveren arasındaki beklentinin karşılıklı olarak algılanmasını amaçlamaktadır. İKBS örgütlerin karmaşık oluşumlarına bir düzen getirir. Düzene soktuğu bilgileri de ihtiyaç oldukça İK yöneticilerin kullanımına hazır tutmaktadır (Oktay ve Mızrak, 2016).

İnsan kaynakları bilgi sisteminin amacı, insan kaynağı planlama yapılmasında ihtiyaç olabilecek personel sayısını belirlerken bunun ne zaman olacağı yönünde tahminler üretmektir. Aynı zamanda kullanıcılara iş gören kariyer yönetimini, eğitim planlamasını, terfi ve yerleştirme gibi faaliyetlerde önemli bir girdi sağlamaktadır. Bu sayede iş gücünün gelecekteki yetkinliğini de arttırmış olur.

İKBS insan kaynağı yönetim amacının insan kaynağının gelişmesine ve insan kaynaklarının her bir bölümünün aksamadan devam etmesine yardımcı olmaktadır. Elle hesaplamaların yapıldığı bir yapı olmadığı için kullanıcıya hata payı düşük olan veriler sunar. En karmaşık hesaplamaları saniyeler içinde yaparak kullanıcıya tam sonucu verebilir. Örgüt içerisinde her bir bölümde insan kaynağından yararlanır. İnsan kaynağının tüm fonksiyonlarının bu sistem ile uygulanması örgütün bütününe olumlu yönde yansır.

### **2.6.2. İnsan kaynakları bilgi sistemi faydaları**

İKBS sistemi örgütün sadece insan kaynakları yöneticileri değil birçok bölüm ve yöneticileri tarafından kullanılır ve her kullanıcı için farklı anlamda hizmet verir. Örgüt yöneticileri İKBS sistemini kısa, orta ve uzun vadedeki stratejik planları için kullanarak durum değerlendirmesi yapmaktadır. Bu sayede mevcut durumu analiz eder ve bu analizi karar alma aşamasında kullanırlar.

İnsan kaynakları bilgi sistemi örgüt içerisinde birçok konuda kullanıcılara bilgi akışı sağlarken yönetsel olarak kararların alınmasında da önemli bir rol üstlenmektedir. İK yöneticileri yönetsel kararları alırken (Sabuncuoğlu, 2000);

- Örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının örgüte kazandırılması ya da bünyesinde bulunan insan kaynağının eğitilip geliştirilerek yetkinliğini kazanmasını ve örgütün karşılaşabileceği her koşulda hareket esnekliği kazanmasını sağlar,

- Örgütün tüm yapısını kaydederek geçmişteki bilgiyi günümüze taşır ve yöneticiler değişse dahi aynı düzenin korunmasını sağlar,
- Örgüt içerisindeki iş görenlerin karar alma sürecine dahil olmasına olanak verir,
- İş görenlerin herhangi bir bilgi değişikliği olması durumunda zamanında müdahale edilebilmesi için iş gören bilgilerini güncel tutar,
- Küreselleşmenin sonuçlarından biri olan farklı kültürlerden bünyeye dahil edilen tüm iş görenlerin aynı sistem üzerinden yönetilmesini sağlayarak örgüt kültürünün ortak paydada devam etmesini sağlar,
- İnsan kaynağının işe alımından başlayıp, yerleştirilmesi, kariyer yönetimi ve hatta işten ayrılmasına kadar olan süreci iyi bir şekilde yönetilmesini sağlar,
- İş görenin sağlık yönetimini etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar,
- Örgütün ihtiyacına yönelik görevlerde bulunabilmesi için iş gören eğitimi planlar.

Operasyonel işlerin insan kaynakları bilgi sistemi ile yapıldığında (Sabuncuoğlu, 2000);

- İK yöneticilerine zamandan tasarruf sağlar. Böylelikle İnsan kaynaklarının gelişmesine daha çok zaman ayırmasına yardımcı olur,
- Yöneticilerin fikirlerini değerlendirme aşamasına İKBS üzerinden ihtiyaç duyduğu bilgiye hızlı şekilde ulaşmasını sağlayarak hızlı şekilde karar alabilmesine olanak sağlar,
- İK süreci ile etkileşimi olan tüm birimlerin arasındaki iletişimde bir araç görevi görür,
- İnsan kaynakları bilgi sistemi ile maliyet düşürülürken örgütsel verimlilik de artar,
- İKBS ile ham bilgi işlenerek bilginin bir anlam kazanması sağlanır,
- İKBS rekabet üstünlüğü yaratmada katkı sağlar,
- İKBS sisteminde tüm kullanıcılar bilgilerini güncelleyebilmektedirler. Böylelikle iş gören ile sürekli bir iletişim kurulmuş olur.

İnsan kaynakları uygulamaları insan kaynakları bilgi sistemi aracılığı ile uygulandığında (Sabuncuoğlu, 2000);

- İnsan kaynakları yöneticileri iş tanımına ve görev pozisyonuna en uygun iş göreni işe alma veya mevcudiyetindeki insan kaynağının en etkin şekilde hangi alanda kullanabileceğine karar verir,
- Bununla birlikte iş görenin gereksinimlerini öğrenerek memnuniyetini en üst seviyede tutar ve iş gücü devir hızını bu sayede yönetir,

- İş görenin iş sağlığı ve güvenliği konusunda bilgilerini de izler,
- Örgüt iş birimleri, insan kaynağı yönetimi için iş tanımlarını düzenler ve geliştirir,
- İKBS, personel alımı aşamasında aday havuzu oluşturmada, aday ile irtibata geçmede kullanılır,
- İKBS ile ücret yönetimi, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve eğitim planlaması için bilgi verir (Demir ve Çavuş, 2010),
- İşgücünün yetkinliğinin artırılması kalitenin artmasına katkı sağlar,
- Örgüt amacına yönelik yapılacak her türlü görevin ifası için mesleki eğitime sahip insan kaynağının örgütte tutulması bu açıdan önemlidir. Bununla birlikte yasal zorunlulukların aksamadan ilerlemesi, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması insan kaynakları bilgi sistemi ile yapılır,
- Bir diğer önemli husus da gider yönetiminin tahminlenebilmesi ve uygulanması İKBS ile mümkündür (Kaplan, 2008),
- İKBS ile hızla değişen koşullara ayak uydurmak daha da kolaylaşır,
- Örgüt yönetiminin stratejisi ile insan kaynaklarının da yetenek ve özelliklerinin uyuşması bu açıdan önemlidir. Uluslararası çevrede birçok kültürden çalışana sahip olabilir ve bu çalışanları tek sistem üzerinden yönetebilir,
- İKBS insandan kaynaklı hata payının sıfır olduğu bir ortam olduğu için bilgilerin doğru ve güvenilir olduğu tartışmasızdır. Böylelikle ihtiyaç duyulan herhangi bir anda verilere tam ve doğru olarak erişim imkânı sağlamaktadır,
- Hızlı olarak kullanıcılara bilgi paylaşabilen bir sistem olduğu için zamandan kar edilmesine de katkıda bulunur,
- İnsan kaynakları fonksiyonlarının her biri insan kaynakları yönetiminin bütününe ayrılmaz bir parçasıdır. Tüm bu fonksiyonların aksamadan uygulanması örgüt açısından hayati önem taşır. Bu aşamada İKBS, İK uygulamalarının işlemesine destek olur,
- İKBS sayesinde örgüt yönetimi ile iş gören arasındaki iletişim kurulmuş olur,
- İş görenin kendinden ne beklediğini anladığı, performans değişimini izleyebildiği, kariyer yolunda hangi basamakta olduğunu gördüğü bir sistemdir. İş gören açısından yönetimin doğru algılanmasını sağlarken yönetsel olarak da etkinliğin artması İKBS'nin kullanımı ile mümkündür. Karşılıklı kurulmuş bu alışveriş ile kaliteli çıktılar ve yaratıcı yenilikler ortaya çıkar (Markova, 2012).



İşletmenin her alanında insan kaynağına ihtiyaç duyduğu bilinen bir gerçektir. Örgüt yönetiminin başarısı örgüt içerisinde bulunan insan kaynağı ile ilgilidir. Örgüt başarılı olmak istiyorsa öncelikle bünyesinde bulunan insan kaynağını yönetmesi gerekir. İnsan kaynakları günümüzde hem ulusal hem de uluslararası olarak örgüt bünyesine dahil edilebilmektedir. Farklı kültürlere, farklı yeteneklere ve becerilere sahip bu kaynağı tek bir sistem üzerinden yönetebilmek son yıllarda örgütlerin vazgeçilmezi olmuştur. İKBS'nin örgüte sağladığı en büyük fayda başarıya giden yolda birlikte yürüyeceği insan kaynağını iyi yönetebilmesidir. Bu sebeple örgütler doğru çalışan ve gelişmiş özelliklere sahip bir sistem ile çalışmak için özen gösterirler.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin en önemli faydası İK maliyetlerini azaltmaktır. İKBS ile yönetimin hedefsel karar verme süreçlerinde hızlı karar verilmesi sağlanır (Demir ve Çavuş, 2010). İnsan kaynakları bilgi sistemi insan kaynağı verimliliğini artırır. İKBS kullanan örgütlerin İK maliyetleri azalmaktadır. Örgüt hedeflerini iyi analiz etmiş çalışanlarla başarıya ulaşmak İKBS'nin örgüte olan katkısıdır (Ramayah ve Kurnia, 2012). İKBS'nin stratejik özelliği aslında örgüt giderini azaltması, zaman tasarrufu sağlaması ve örgüt içi insan kaynakları iletişimini güncel ve şeffaf gerçekleştirilmesinin sağlanmasıdır (Beadles II ve diğerleri, 2005).

İnsan kaynakları bilgi sistemi ile örgütün her türlü karar verme sürecine katkı sağlanmaktadır. Örgüt için yapılacak planlamalar ve tahminlemeler bu sistem aracılığı ile hesaplanır (Chauhan ve diğerleri, 2011).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri karmaşık problemleri çözebilecek desteği veren oldukça işlevsel sistemlerdir. Günümüzde örgütler maliyetleri düşürmek amacıyla daha az çalışan ile faaliyetlerine devam etmeyi istemektedirler. Bu az sayıdaki insan kaynağının kaliteli ve yetenekli olmasını isterler. Bu tür insan kaynağına ulaşabilmek, ihtiyacı karşılayabilmek adına insan kaynakları bilgi sisteminden faydalanırlar. Bu sistem ile yöneticilerin hedef gerçekleştirmelerine katkı sağlarlar (Eroğlu, 2001).

İnsan kaynakları bilgi sistemi ile insan kaynakları planlaması yapılabilir. Bu sayede iş gücünün talebi ve arzı belirlenebilmektedir. İKBS ile iş gücü fazlalığı ya da eksikliğinin anlaşılması sağlanmaktadır. Personel seçme ve yerleştirme yapılırken başvuru işlemleri İKBS ile yönetilir. İşgücü maliyetlerinin azalması sağlanır. Personel eğitim ve gelişimi genelden özele indirgenerek personel özelinde gelişim sağlanmasına olanak tanınır. Personelin belirli dönemlerde değerlendirilmesi yapılarak performansı ölçülür. İnsan kaynakları bilgi sistemi iş sağlığı ve güvenliği gibi yasal sorumluluk konusunda da bilgi

sağlayarak personeli korur. İKBS, tüm bu fonksiyonların sağlıklı işlemesi ile işverene karar verme sürecine destek olmaktadır (Martinsons, 1997).

Örgütler güçlerini insan kaynaklarından alırlar. Değişen koşullar, gelişen teknoloji ve rekabet ortamı örgütler için bir zorluk olsa da insan kaynakları kaliteli olan örgütler “ayakta kalmaya” devam edebilmektedirler. Bu sebeple insan kaynaklarını planlamaları gerekmektedir. İK yöneticileri örgütlerini iyi analiz etmeli ve mevcudun envanterini detaylı bir şekilde yapmalıdır. Bu işlemler için insan kaynakları bilgi sistemi kullanılır. Envanter çalışması için hazırlanan raporlar bu sayede daha hızlı edinebilmektedir (Bingöl, 2014). Bu envanteri çıkarırken esasen iş tanımlarının da belirlenmesi gerekir. Çünkü iş tanımı ve iş için gerekli özellikler iyi analiz edilmeden o işte çalışacak çalışanların seçimini yapmak zor olabilmektedir. İşe alım yapılması gereken boş pozisyonlar için aday havuzunun oluşturulması için de İKBS kullanılır. Bu şekilde adayların özelliklerine göre listelenmesi, sıralanması ve seçilmesi kolaylaşır (Saldamlı, 2008).

## 3. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 3.1. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı çevrenin her türlü niteliğın aynı kalması ve kalitesinin sürmesini ifade etmektedir (Bell ve Morse, 2008). Örgütlerin kendi ihtiyaçlarını karşılamak uğruna gelecek nesillerin kaynak ihtiyacını yok saymamaları anlamına gelmektedir (WCED, 1987).

#### 3.1.1. Sürdürülebilirlik kavramı

Sürdürülebilirlik, kelime anlamı olarak devamlılık anlamına gelmektedir. Örgütsel anlamda ise yarınlarda var olma çabasıdır. Günümüz dünyasının kaynaklarının tamamı tüm canlılara aittir. Bu kaynakların örgütler tarafından tüketilmesi ve diğer canlıların hakkının da kullanılması, kaynakların ölçülü kullanılması ve yarınlara bırakılması anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Sürdürülebilirlik kaynakları ihtiyatlı bir şekilde tüketerek, bir nevi korunması anlamına gelir. Ayrıca kaynağın dengeli bir şekilde kullanılarak yarınlarda var olanların haklarının korunmasıdır (Steg ve diğerleri, 2015).

Sürdürülebilirlik kavramı aynı zamanda çevreci bir kavramdır. Örgütlerin ekolojik ve sosyal çatıyı korumalarına vurgu yapar. Örgütlerin çevre yararına adımlar atmasını ister. Bunun yanı sıra örgütün kullandığı kaynakların yerine yenisini koyarak gelecekte kaynak kaybı yaşanmamasını ister (Kuşat, 2013).

Sürdürülebilirlik, bugününü ihtiyaçları için bir tüketim yaparken gelecek nesillere tüketilecek kaynak bırakmak ya da tükettiği kaynağı telafi etmektir. Bu sebeple örgüt yöneticileri, örgüt işleyişini bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde şekillendirmelidirler.

Örgütler birtakım paydaşlardan oluşur. Bu paydaşlar iş görenler, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, sivil toplum kuruluşları ve son olarak devlettir. Bu paydaşlar örgütlerden çıkar elde ettikleri sürece paydaş olmaya devam ederler. Bu nedenle yapıcı ve sağduyulu bir yönetim ile sürdürülebilirliklerini sağlarlar (Kesen, 2016).

Sürdürülebilirliğin örgütlerdeki yansıması örgütlerin ekonomik faktörler kadar sosyal ve çevresel faktörlerin önem kazanmasıdır. Sürdürülebilirlik sayesinde hem örgütün kendisine hem de tüm paydaşlarına etkileri artmaktadır. Bu kapsamda örgütlerin çevresel olarak duyarlı olması beklenir. Yani örgüt faaliyetini icra ederken doğal kaynakları kullanması kabul edilirken, kaynakları kirletmemeyi, dikkatli kullanmaları ve zarar vermemeleri yönünde güdülenmektedir. Sosyal olarak ise, toplumdaki gelir adaletsizliğine duyarlı olması ve fakirliğin önüne geçebilmesi için gerekeni yapması istenir. Ancak örgütler

tüm paydaşlarını memnun etmeye çalışırken kar elde etmeyi de istemektedirler. Bunun için verimliliği arttırıp maliyeti düşürmeleri gerekmektedir. Örgütlerin tüm bu bileşenlerin büyük oranda tatmin olması sürdürülebilirlik konusundaki başarıları ile orantılı olabilmektedir (Kesen, 2016).

Sürdürülebilirliğin anlamı birçok bilim alanında farklı anlamda tanımlanmaktadır (Gatto, 1995). Ekolojik olarak sürdürülebilirlik dünyanın sunduğu tüm yenilenebilir kaynakların tüketilmesinde kaynağın yenilenme süresine dikkat edilmesidir. Ekonomik olarak değerlendirildiğinde sürdürülebilirlik üretim yapılırken yenilenebilir kaynakların kullanılmasına denilmektedir (Yavuz, 2010). Sürdürülebilirlik kavramının önemi artmaya başladıkça birçok başka alanda da bu kavram anılmaya başlamıştır. Bu kavramlar; yönetim bilimi, etik ve sosyal sorumluluk, çevreci anlayış, topluma yararlı bir anlayışı benimseme, çalışan ve insan haklarını korumak olarak sıralanabilir (Boudreau ve Ramstad, 2005).

Dünya üzerinde yaşayan insanlar yeryüzündeki kaynakları ortak bir şekilde tüketirler. Bu kaynakların bilinçsiz bir şekilde tüketilmesinde son zamanlarda artış gözlemlenmektedir. Bu nedenle kaynakların yeterli ölçüde kullanılması, yanlış kullanılmaması yönünde çalışmalar başlar. Çünkü bu tüketim çevreye zarar vermekte ve afetlere yol açabilmektedir. Bu çerçevede her alanda bu kaynakların bilinçli tüketilmesi için ülkeler tarafından da politikalar yapılmaya başlanmıştır. Çünkü bireysel çabanın yetersiz kaldığı anlaşılmıştır. Böylece örgütlerin bu tüketimi yaparken yararları düşünüp hareket etmesi gerekliliği zorunlu hale getirilmiştir (Demir Uslu ve Kedikli, 2017).

### **3.1.2. Sürdürülebilirliğin ortaya çıkışı**

Sürdürülebilirlik kavramı yakın zamanda ortaya çıkan bir kavramdır ancak 21.yüzyılda daha popüler olmaktadır. Bu kavram hayatımızın birçok alanında kullanılmaya başlanmıştır. Bu sayede insanların sosyal, ekonomik, bilimsel, çevresel ve insancıl tüm kaynaklarını ihtiyatlı kullanması, herkesin hakkı olan bu kaynakları kullanırken bütüne saygı duyulması sağlanmaktadır (Gladwin ve diğerleri, 1995). Sürdürülebilirlik, kesinti olmadan ve aksamadan hayati öneme sahip kaynakların devamlılığın sağlanmasıdır.

Sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak 1972 senesinde Birleşmiş Milletler İnsan Çevre Konferansında dile getirilmiştir. Sonrasında tarihler 1987 yılını gösterirken yine Birleşmiş Milletler genel kurulunda düzenlenen Brutland Raporu ile sürdürülebilirliğin önemi vurgulanmış ve ortak gelecek algısı oluşmuştur (Tıraş, 2012).

Sürdürülebilirlik kavramı tarihsel olarak ele alındığında çok önceden beri kullanılsa da 20. yüzyıl sonlarından itibaren sık sık konuşulmaya ve değer görmeye başlar. Kavram

sözlüklerde çevreye değerlerine önemseyen ve kaynakların tükenmesine engel olacak şekilde kullanılması olarak geçmektedir. Hem ekonomik gelişmelere devam etmeyi hem de çevreci bir duruş sergilenmesi ile ilgili bir kavramdır (Keleş ve Hamamcı, 1998).

Sürdürülebilirlik düşüncesinin ortaya çıkışı kesin olmamakla birlikte Orta Çağ'da ortaya çıktığı düşünülmektedir (Campbell, 1996). Sürdürülebilirlik anlayışı ilk olarak tarım faaliyetleri, ormanlar ve hayvancılık gibi kaynakların yenilenmesi ile ilgili alanlarda kullanılmıştır. (Lélé, 1991).

Çevresel hareketlerin 1970'li yıllarda çoğalması sürdürülebilirlik kavramının gündemde kalmasına neden olmuştur. Bu dönem üretimde kalkınma sağlandıkça çevrenin zarar gördüğü ancak çevresel tahribatın denetlenmesinin yapılmadığı bir dönemdir. Bu yıllarda sürdürülebilirlik kavramı ulusal ve uluslararası çevrede önemli bir seviyeye gelir. Ekonomik gelişmelerdeki olağanüstü artış düzensiz kaynak tüketimini tetikler ve bu tüketimdeki agresifliğin dindirilmesi anlayışı ortaya çıkar (Chauhan ve diğerleri, 2011).

1980'li yıllarda sürdürülebilirlik, daha ziyade ekolojik alanda kullanılmaya başlanır. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için ekolojik dengeyi korumanın, kaynakları sürdürülebilir yapmanın ve aynı zamanda genetik çeşitliliğin de korunması gerektiği vurgulanır. 1990'lı yıllarda uluslararası forum ve konferanslarda birçok sefer bir araya gelinerek hazırlanan raporlarda sürdürülebilirlik kavramının alt başlıkları detaylandırılır ve kavram derinlik kazanmaya başlar (Bozlağan, 2005).

2000'li yıllarda ise bu kavram için atılan adımların uygulamaya konulması ve devletlerin de bu amaçla sürdürülebilirliğe katkı sağlaması amaçlanır. Bu bağlamda Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Gelişme Konferansı 2002 yılında düzenlenir. Bu konferansta devletlerin kendi sürdürülebilirlik stratejilerini oluşturup uygulamaya geçirmeleri, kamu ve özel sektör başta olmak üzere tüm sektörlerde sürdürülebilirliğin yaygınlaştırmaları, kaynak çeşitliliğinin korunması, enerji dağılımının adil ve ihtiyatlı yapılması gibi paylaşımlarda bulunulur (Bozlağan, 2005).

Örgütlerin sürdürülebilirlik anlayışını benimsemelerinde finansal başarı isteği ve sektörde yer edinme güdüsü en önemli nedenler arasındadır (Özgül ve Gürol, 2019). Öyle ki karar alma süreçlerini ve faaliyetlerini sürdürme biçimlerini bu anlayış çerçevesinde yönetmeye başlarlar. Bu şekilde yasal olarak kanunlara uygun hareket ederler. Çalışanlarının, yöneticilerinin, müşterilerinin ve yatırımcılarının beklentilerine cevap vermiş olurlar. Toplum içerisinde güven duyulan ve itibar gösterilen bir kurum olarak buldukları yeri sağlamlaştırırlar. Bu nedenle örgütlerin sürdürülebilir anlayışı benimsemesinde örgüt üzerinde baskı oluşturur. Çünkü dünya üzerinde yer alan kaynakların yılda bir tüketilmesi

gerekirken örgütler tarafından birkaç ayda tüketiliyor olması gelecek için tehdit oluşturmaktadır (Özgül ve Mengi, 2016).

### **3.2. Yönetim Biliminde Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sürdürülebilirlik**

Sürdürülebilirlik uzun soluklu bir yolculuğu temsil etmektedir. Örgütler için bu yolculuğu başarı ile tamamlamak önemlidir. Bu başarıyı finansal anlamda sağlamanın yanı sıra tüm sosyal ve çevresel boyutlarının da devamlılığının sağlanması bu başarının içerisinde (Deshwal, 2015). Tüm bu boyutlarda başarının sağlanması için örgüt kültürüne en yakın anlayış benimsenerek stratejiler oluşturulur (Epstein ve Roy, 2001).

#### **3.2.1. Yönetim biliminde sürdürülebilirlik**

Sürdürülebilirlik kavramı birçok alanda yerini alırken yönetim biliminde de söz sahibi olmaya başlar. Yönetim bilimi bu kavramı iki açıdan ele alır. Bunlar (Sadatsafavi ve Walewski, 2013);

- Örgütlerin yarınlarda var olması için rekabet ortamı ile başa çıkabilmelerini sağlamak,
- Örgütlerin toplumun tamamına ait kaynakları kullanırken sorumluluk bilinci içerisinde kullanmalarını sağlamaktır.

Bu kavramlar ışığında tüm örgütler kendi sürdürülebilirlik politikalarını düzenleyerek çevreye ve insana olan sorumluluklarını yerine getirirler.

Literatürde sürdürülebilirlik daha ziyade ekonomik alanda incelenmiş olsa da örgütlerde sosyal sürdürülebilirliğin de sağlanması gerektiği anlaşılır. Çünkü ekonomik sürdürülebilirlik örgüt içi tüm boyutların insan kaynağı ile sağlanmaktadır. İnsanın sosyal bir varlık olması yönetimin sürdürülebilirlik kavramında ağırlık verdiği boyutun sosyal sürdürülebilirlik olmasına neden olur (Dyllick ve Hockerts, 2002).

Örgüt yöneticileri sürdürülebilirlik kavramını daha ziyade örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan bir kavram olarak yorumlarlar ve algı olarak rekabet üstünlüğü olan örgütlerin bu çerçevede sürdürülebilirlik konusunda başarılı olduğu düşünülmektedir. Öte yandan bilim insanlarının sürdürülebilirlik kavramında derinleşmesi ile sürdürülebilirliğin örgütün sahip olduğu taklit edilemez, yeri doldurulması zor ve ender bulunan kaynakların devamlılığının sağlanması olduğunu savunulur (Barney J. , 1991).

Sürdürülebilirliğin önemi arttıkça yönetim biliminde daha çok önemsenmeye başlanır (Ehnert, 2006). Örgütler sürdürülebilirlik anlamında tam anlamıyla başarılı olmak istiyorlarsa hem bilimsel hem ekonomik hem de sosyal açıdan değerlendirmeleri

gerekmektedir. Bu bağlamda yönetim biliminde yeni politikalar oluştururlarken her alanda sürdürülebilirliğin sağlanmasına önem verirler. Yani, kar elde etmek amacını güderken ekonomik, çevresel ve sosyal alanların bütününde de ölçülü olma amacına da odaklanmaktadır. Günümüzde bu konu daha çok hayata geçirilmiş durumdadır.

Yönetim bilimi birçok düzenden faydalanmaktadır. Bu düzenleri bir bütün olarak irdeleyerek uygulamaların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi de yönetim bilimine birçok platformdan faydalanarak kendini geliştirmesini sağlamaktadır (Kramar, 2014). Yönetim biliminde sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yeri çok önemlidir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yönetim sisteminin odak noktasındadır. Yöneticiler bu sayede örgüt hedeflerini sürdürülebilir ve dönüşüme uyum sağlayabilen insan kaynağı ile gerçekleştirirler. Bu hedeflerin gerçekleşmesinde en önemli katkı insan kaynağından sağlanmaktadır (Jabbour ve Santos, 2008).

Yönetim biliminde sürdürülebilirliğin sağlanması için yöneticiler, kaynakların idareli kullanılmasını sağlamalıdır. Örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli kaynak insan kaynağıdır. İnsan kaynağının bu bağlamda ihtiyacını ve beklentilerini azami karşılayarak örgüt içerisinde tutundurulması sağlanmalıdır. Bu sebeple yönetim biliminde maddi sermayenin yanı sıra beşerî sermayeyi de etkin ve verimli kullanmalıdır.

Yöneticiler örgütsel sürdürülebilirliği sağlamak için yönetim biliminin nüfuz ettiği her alanda sürdürülebilirliği sağlamak durumundadırlar. Örgüt yöneticileri hem kendi insan kaynağına hem de topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirerek sürdürülebilirliğe önem vermektedirler (Guerci ve Pedrini, 2014).

Örgütler değişen anlayıştan etkilenerek sürdürülebilirliği hem sosyal hem de çevresel anlamda temel ilkelerinden biri haline getirirler. Bu anlayışı tüm paydaşların beklentisini karşılamak amacıyla da benimserler (Rezaei-Moghaddam, 2016).

### **3.2.2. Kurumsal sürdürülebilirlik**

Kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini merkezine alır (De Souza Freitas ve diğerleri, 2011). Buna göre yalnız kurumsal performansın öne çıktığı bir yapı değil, insan kaynakları uygulamalarının her alanına etkisinin bütünüyle belirlenmesidir.

Örgüt bünyesindeki kaynakların devamlılığının sağlanması yönünde insan kaynağının ihtiyacını karşılama için örgütsel anlamda bunun içselleştirilmesi ile kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik yönetsel anlamda

gelişen bir değeri ifade eder. Bu değeri benimseyen ve gelenekselleştirerek bir kültür haline getirmektedir (Saban ve diğerleri, 2017). Başka bir ifade ile örgütler faaliyetlerini sürdürürken sosyal ve çevresel kaynak tüketimi yaparlar. Bunun karşılığında da özellikle tüketimde buldukları bu alanlar doğrultusunda duyarlı davranarak stratejilerini geliştirirler. Yani kurumsal sürdürülebilirlik yalnız bugün için değil geleceğe de yatırım yapmak olarak tanımlanabilir (Tokgöz ve Önce, 2009).

Örgütler açık sistem oldukları için çevreye duyarlıdırlar. Açık sistem olmalarının nedeni toplumun bir parçası olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple de çevrenin ayrılmaz bir parçasıdır. Örgütlerin çevreye duyarlı olmalarındaki başlıca neden çevresel kirliliğinden de sorumlusu olmalarıdır. Bu sebeple çevreye daha az verecek şekilde üretim yapmaları ve yarattıkları zararı olabildiğince düşürerek sürdürülebilir bir üretim sistemi üzerinde araştırma yapmaları gerekmektedir (Hosain ve Rahman, 2016). Bu üretim sürecinin sonucunda üretilen ürünlerin çevreye duyarlı olmasının yanı sıra üretim sürecinin her aşamasında bu hassasiyetin gösterilmesi gerekmektedir.

İşletmenin kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin belirlenmesi ve fayda sağlayan tüm unsurlarının bir araya gelmesinin sağlanması için insan kaynakları liderlerinin tüm süreçte etkili bir rol oynaması gerekmektedir (Wirtenberg ve diğerleri, 2007).

Kurumsal sürdürülebilirlik ekolojik ve sosyal sürdürülebilirliğin iç içe geçmesi ile ortaya çıkmaktadır. Uzun vadeli kazanımı hedefler ve ileride kazanmak için bugünden harekete geçilmesi gerektiğine vurgu yapar (Dyllick ve Hockerts, 2002).

Yönetimsel anlamda işletmelerin çevreye fayda sağlamaları için atmaları gereken adımları yorumlar. Bunun için yapılacak stratejileri geliştirerek bu anlayışın uzun vadede devamlılığını sağlarlar (Yavuz, 2010).

Kurumsal sürdürülebilirlik örgütlerin ekonomik olarak kazanç sağlamlarının yanı sıra geleceğe de yatırım yapmalarıdır (Tokgöz ve Önce, 2009). Çünkü örgütlerin sadece kazanç sağlayan bir mekanizma benimsemeleri değişen dünya değerleri ile zamanla yeterli gelmemeye başlar. Örgütlerin faaliyetleri için kullandıkları her türlü kaynağın dünyaya olan olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu zararların azaltılması için çaba göstermesi tüm paydaşları tarafından beklenmektedir (Hahn ve Scheermesser, 2006). Bu nedenle kurumsal sürdürülebilirliği daha da geliştirerek paydaşları memnun etmeye çalışmaktadırlar.

Sürdürülebilir bir şekilde kalkınma yapmak kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Bunlardan biri sürdürülebilirliğin sağlanması için örgütlerin hangi alanda kendilerini geliştirdiklerini görmeleri ve bu yönlerini geliştirmelerini sağlamak, bir diğeri



ise devletlerin, hükümetlerin, örgütlerin ve insanların ortak değerlerine sahip çıkmak için hedeflerini birleştirmelerine teşvik edilmelerini sağlamaktır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, kazanç elde etmek amacıyla kurulmuş tüm örgütlerin büyümelerini gerçekleştirilirken sürdürülebilirlik anlayışı ile her türlü tüketimi minimize etmelerine yardımcı olmakta ve geleceğe sağlıklı bir şekilde varmalarını sağlamaktadır.

Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nde örgütlerin kurumsal sürdürülebilirliği benimsemelerindeki amaçlar aşağıdaki gibidir (İMKB, 2011);

- Örgütün marka değerinin, markaya duyulan güvenin ve bunun sonucunda şirket karlılığının artması,
- Personelin verimliliğinin artırılarak örgüt karlılığının artması,
- Örgütün prestijinin artması ile sektörde tercih edilir olması ve bu sayede nitelikli insan kaynağı istihdamı havuzu oluşturabilmesi,
- Sürdürülebilir bir anlayışı benimsediği için paydaşlarını memnun etmesi ve çevresindekilere karşı rekabet üstünlüğünü sağlaması,
- Aynı anlayışa sahip yabancı yatırımcı ile ilişki kurarak finansal destek alma imkanını elde edebilmesi,
- Tüketicilerin de bilinçlenmesi ile taleplerine hızlı cevap verebilmeleri olarak sıralanabilir.

Kurumsal sürdürülebilirliği başarılı bir şekilde yönetebilen örgütler yeni bir bakış açısı ile çevresel bütünlüğe katkı sağlarken verilen zararı en aza indirirler ve teknoloji geliştirmelerini bu anlayışla düzenlerler. Sosyal eşitlik ilkesi çerçevesinde herkesin kaynaklara aynı koşullarda ulaşmasını sağlayarak fırsat eşitliğine destek olurlar. Üretim aşamasında ürünlerin kullanımında farkındalık yaratarak örgüte değerli çıktılar ile mali katkı sağlarlar (Bansal, 2005).

Kurumsal sürdürülebilirlik bir kültür haline geldiğinde örgütlerin uzun sürede varlıklarını sürdürebilmeleri sağlanabilmenin yanı sıra devletin ekonomisinin de sürdürülebilir kılınmasına yardımcı olunmaktadır (Kuşat, 2012).

Kurumsal sürdürülebilirlik aslında örgütlerin sürdürülebilir kalkınmayı sağlamaları için gerçekleştirdikleri hareket biçimlerinin tamamıdır. Bu anlayış ekonomik, sosyal ve çevresel olarak da sürdürülebilirliği içselleştirmeyi gerektirmektedir. Örgütler çalışanlarına sürdürülebilirlik anlayışını ne kadar çok benimsetirlerse o kadar verimliliği ve karlılığı sağlayabilir ve aynı zamanda toplumsal beklentileri karşılayabilirler. Bu sayede kurumsal sürdürülebilirliği kurumun bir değeri ve kültürü haline dönüştürürler (Özgül ve Gürol, 2019).

Globalleşen dünyada krizler de dünya çapında yaşanmaya başlamıştır. Örgütlerin bu krizlerden kurtulabilmeleri için geliştirdiği stratejileri beraberinde çevreyi koruma endişesini getirir Örgütler bir yandan tüm paydaşlarını memnun ederken diğer yandan da karlarını en yüksek seviyede tutma konusuna özen gösterirler. Tüm bunları yaparken çevreye verdikleri zararı minimize etmeleri ve halihazırda bulunan sosyal sorunlara da çözüm üretmeleri beklenmektedir (Guerci ve Pedrini, 2014).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı 1987 yılında BM raporunda tanımlanmıştır. Bu raporda ortak gelecek için bugünden neler yapılması gerektiği ve doğayı tehlikeye atmadan ekonomik kalkınmanın nasıl sağlanması konusunda yapılması gerekenlerin oluşturulması amaçlanmıştır. Aynı zamanda temel eşitliğe özellikle değinilmiş ve herkesin kaynaklara eşit şekilde ulaşabilmesi ile sürdürülebilir kalkınma sağlanması amaçlanmıştır (Ehnert ve Harry, 2012).

### **3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tarihsel Gelişimi**

Yaşanan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile rekabet ortamının zorlaşmasını beraberinde getirir. Örgüt yönetimi, bu ortamdan başarı ile çıkabilmek için hangi unsurlara ihtiyacı olduğunu iyi analiz etmek durumundadır. İnsanın bir gider unsurundan öte olduğu bu dönemde anlaşılır. Yüzeysel bilgilerle idare edilen insan kaynağının tüm yönleri ile ele alınarak yönetilmesi ihtiyacı doğar. Bu ihtiyaç beraberinde daha modern yönetim şekillerinin ortaya çıkmasına neden olur.

#### **3.3.1. İnsan kaynakları yönetimi**

Bir örgütte en üst kademedeki bulunan yöneticiden en altta bulunan ve vasıfsız olarak nitelendirilen işçiye kadar olan çalışanların bütününe “insan kaynağı” denir. Bu kavram örgütte bulunan her türlü eğitime, yeteneğe veya niteliğe sahip çalışanların hangi bölümde çalıştığı ya da zorluk derecesi hangi oranda olduğuna bakılmaksızın tüm çalışanların tamamını kapsar. Hatta henüz örgüte dahil olmamış gelecekte dahil olabilecek tüm potansiyel örgüt dışı iş görenler de insan kaynakları olarak tanımlanmaktadır. İşte bu tanıma uyan tüm yönetici ve çalışanların psikolojik anlamda iyi olması, mutlu bir ortamda çalışılmasının amaçlanması insan kaynakları yönetimi çatısı altında değerlendirilir (Bayraç, 2008)

İK yöneticileri örgüt faaliyetlerine hizmet edebilecek derecede tecrübeli ve işinde bilgi sahibi olan çalışanları örgüt bünyesine katıp eğitim gelişimini sağlamaktadırlar (Aytaç, 1997). İnsan kaynakları yönetimi ile insan kaynağının birleştirici ve bütünleştirici etkisi

pekiştirilmektedir (Yüksel, 2003). İnsan kaynakları yönetiminde birey ile örgüt arasındaki ilişkinin kurulması ve geliştirilmesi sağlanmaktadır (Büyüksulu, 1998). İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimine göre çağdaş bir bakış açısına sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi örgütün her alanına etki eden bir kilit noktası olan insanın en etkin şekilde kullanılması amaçlanır. İnsan bu “kilit görevi” kurum kültürüne uygun bir davranış biçimini benimseyerek yapmaktadır. İnsan odaklı olan bu yönetim çalışan ilişkilerini bir bütün içerisinde ele almaktadır (Fındıkçı, 2000). Bu yönetim biçimine yönelim esasen örgütler arası rekabetin artması, bilgi teknolojilerinin çok hızlı ilerlemesi ayrıca insan kaynağına bakış açısının değişmesidir. Örgütler bilginin öneminin farkına varmışlar ve bilgi toplumunda yerlerini sağlamlaştırmak için insan kaynağına ihtiyaçlarının olduğuna anlamışlardır. Bu sebeple eski anlayışların etkisi azalmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi son yıllarda birçok örgüt içinde kabul görmüş bir yönetim şeklidir. Bu yönetim küçük ve orta ölçekli ya da uluslararası alanlarda faaliyet gösterdiği fark etmeksizin her türlü örgütün kullandığı bir anlayış olmaktadır. İnsan kaynağının demografik bilgisinden ya da ücret vb. bilgisinden daha öte insan kaynağının her sürecinde faydalanılan ve her geçen gün daha da gelişen bir yaklaşımdır. Bu bağlamda örgütler insan kaynağı faaliyetlerinin uygulanması için insan kaynakları bölümleri oluştururlar.

İnsan kaynakları yönetimi insanı merkeze alan ve insan kaynağının stratejik niteliğinin farkında olan bir yaklaşımdır (Kaplan, 2008). İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımında yetkin iş görenin örgüt bünyesine alınması önemlidir. Aksi halde işi yapmaya yetkin olmayan kişi örgüte mali yük olabilmekte ve amacına ulaşmayan bir istihdam yapılmış olmaktadır. Bunun sonucunda da işi icra edemeyen iş görenin işten çıkarılması konusu gündeme gelir. İşgücü devir hızı artar ve maliyetin de eş zamanlı olarak artışı gözlemlenir. İyi bir insan kaynağı yönetimi yapılmazsa faaliyet gösterilen sektörde itibar kaybı yaşanabilir. İnsan kaynakları yönetimi ile bu aksaklıkların ortadan kalkması sağlanmaktadır (Benligiray, 2013).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ile araştırmacılar arasında insan kaynakları yönetiminin yeni bir yaklaşım olmadığı ve personel anlayışının bir uzantısı olduğu konusunda fikir ayrılıkları yaşanır (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016). İnsan kaynakları yönetimi anlayışı kendinden önce var olan anlayışların aksine insanı işletmenin odağına koymakta ve sahip olduğu önemli kaynağı olduğunu vurgulamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi örgütün insan kaynağına olan bakışının değişimini temsil etmektedir (Benli ve Şahin, 2004).

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı örgütün en önemli kaynağının insan olduğunu savunmaktadır. İnsanı örgüte değer katacak şekilde, yasal kurallar dahilinde verim sağlanacak tüm mekanizmanın yönetilmesidir (Selamoğlu, 1998). İnsan kaynakları yönetimi

insanın üretim yapabileceği ortamı hazırlamayı amaçlamaktadır. İş tatmininin artmasını işyerinde mutlu olmasını ister.

İnsan kaynakları yönetimi tüm insan kaynakları süreçlerinin aksamadan tamamlanmasını iş görenin verimli bir şekilde çalışmasını amaçlayan bir çerçevede izlenmekte ve klasik yaklaşımlardan farklı olarak insana anlam yüklemektedir. Ayrıca insan kaynağına yatırım yapmaktadır. İnsan kaynağı sürekli olarak geliştirilen ve iyileştirilen bir kaynaktır. Örgütler bu yaklaşımdan sonra diğer kaynaklarına yaptıkları yatırım gibi insan sermayesine de yatırım yapmayan başlarlar. Bu bağlamda insan kaynağına yatırım yapılması gereklidir.

İnsan kaynakları yönetimi insan kaynağı ile örgütün beklentilerini karşılıklı olarak maksimum seviyede karşılamayı amaçlamaktadır. Örgütün ve iş görenin değerlerinin eşdeğer olması başarıyı pekiştirdiğinden örgütün karlılığını da arttırmaktadır. Örgüt öncelikle vasıfsız elemandan vasıflı elemana kadar tüm çalışanların mutlu olmasını amaçlar. Bunun sonucunda örgüt başarısı da beraberinde gelecektir.

İnsan kaynakları yönetiminin amacına uygun çalışması sonucunda hizmet verilen tüm paydaşların memnuniyeti sağlanmış olur. Özellikle müşterilerin memnun kalması örgüt karlılığının devamlılığı için hayati önem taşıdığından insan kaynakları uygulamalarının önemi oldukça fazladır. Örgütten memnun olan müşteri bu kaliteli hizmeti değiştirmek istemez ve örgüt aidiyeti sağlanır (Barney ve Wright, 1998).

İnsan, taklit edilmesi güç ve nadir bulunan bir kaynaktır. Her insan kaynağının kendine özgü yetenekleri vardır. İnsan kaynağı bu yetenekleri sayesinde diğerlerinden farklılık göstermektedir. Bu bağlamda bu tür insan kaynağını bünyesinde bulunduran örgütler de diğer örgütlere fark atacaktırlar. Bu sebeple insan kaynaklarının en etkin şekilde kullanılabilmesi ve yönetilmesinin organize edilmesi gerekmektedir (Okumus, 2008).

İnsanın nadir bulunması ve örgüt için bu derece önemli olan bir kaynak olması bu kaynağın devamlılığının sağlanması konusunu gündeme getirir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi tarihsel olarak incelendiğinde gelinen son noktayı temsil etmektedir.

İnsanın maddi bir unsur olarak görüldüğü personel yönetimi yerini insanın sosyal bir varlık olduğunun anlaşılması ile bir kaynak olarak görülmeye başlandığı insan kaynakları yönetimine bırakır. İnsanın stratejik bir unsur olduğunun kabul edildikten sonra stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkar. Günümüzde ise insan kaynağının diğer kaynakları gibi tüketildiği, yeri doldurulması ve taklit edilmesi zor bir kaynak olduğu ortaya çıkar. Bu kaynağın süreklilik arz etmesinin öneminin anlaşılması ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkar. Bu anlayış stratejik insan kaynaklarının devamı

olarak nitelendirilir ancak bu yaklaşımdan daha geniş ve kapsamlı bir anlayışı ifade etmektedir (Özutku ve diğerleri, 2015). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi değişime ayak uydurmak için önemli bir etkidir. Kendinden önceki anlayışlardan bu noktada farklılık göstermektedir. Dünyanın değişen düzenine karşı örgütler de kayıtsız kalamazlar, bu değişimi sağlayarak insan kaynaklarının da bu sürece uyum sağlayabilmesi için sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi anlayışını benimserler (Oswal ve Narayanappa, 2014).

### **3.3.2. İnsan kaynakları yönetimi tarihsel gelişimi**

İnsan kaynakları yönetimi, bugün halen daha gelişim gösteren, dünyanın içinde bulunduğu ekonomik, teknolojik, sosyolojik şartlar ile paralel evrilen bir yönetim biçimidir. Örgütler buldukları zaman şartlarında ayakta kalabilmek için insan kaynakları yönetimine önem vermektedirler.

İnsan; önce kas gücü, sonra yönetilmesi gereken bir olgu, örgütün diğer kaynakları gibi tüketilen bir kaynak ve son olarak da günümüzde olduğu gibi örgüte rekabet üstünlüğü yaratabilecek oldukça önemli unsur olarak değerlendirilmektedir. İnsan'ın önemi, örgüt içerisindeki stratejik yeri fark edildikçe ve küreselleşen dünyada rekabet ortamı daha da arttıkça örgütler için nitelikli iş gören olarak görünen personelin örgüt içerisinde tutundurmaya büyük önem kazanmaktadır.

Sürecin başına dönersek ilk aşamada insanın sadece "kas gücü" olarak kullanıldığı görülmektedir. Sanayi devrimi sonrasında küçük ölçekli örgütlerin maliyete katlanmak adına birleşirler ve büyük birer örgüte dönüşürler (Kalemci Tüzün, 2012). İnsan kaynağının belirli düzende kaydının tutulması ile personel yönetimi sağlanmış olur.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde personel yönetimi yapılırken çalışanların ücretleri ve diğer ödemeleri gibi belli başlı bilgilerin tutulması sağlanır. Personel yönetimi örgüt ve personel arasındaki ilişkiyi ve etkileşimlerini gösteren bir mekanizmadır (Armstrong, 1992). Bu yönetim şeklinde insan maddi bir olgu olarak görülmektedir (Barutçugil, 2004). Bu dönem insanın maddi bir unsurdan ziyade geliştirilebilir ve eğitilebilir bir kaynak haline dönüşmesi ile son bulur. Örgütün değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için insan kaynağına ihtiyacı vardır.

İnsan kaynakları yönetimi, insanı odak noktasına koyar. İnsanın kurum içinde mutlu olması ve motive edilmesi ile verimliliğinin artacağını, bu sayede de örgütün hedeflere ulaşmasının kolaylaşacağını öngörür. İnsan kaynakları yönetimi iş görenin işe alımından işten ayrılmasına kadar geçen eğitimi, performansı, ücret yönetimi vb. gibi birçok alanı

kapsayan bir süreç yönetimidir. Bu sayede tüm iş görenlerin aynı kültüre sahip olmaları ve aynı amaç doğrultusunda ilerlemeleri sağlanır (Nemli Çalışkan, 2010).

İnsan kaynakları yönetimi, öncesinde yer alan klasik yaklaşıma göre daha modern bir yönetim tarzı olduğu görülmektedir. Personel yönetimi 1940'lı yıllarda personel yönetimi olarak ortaya çıkmış ve dönem için yeterli olmuştur. Personel yönetiminin uzun dönem ihtiyaca karşılık verebildiği görülebilmektedir.

İnsan kaynaklarının ortaya çıkışı bu yaklaşımın gelişmesi ile ortaya çıkar. Bu yönetim tarzı ilk olarak İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde görülmeye başlanır. İnsan kaynakları yönetiminin tam olarak benimsenmesi 1980'lerden sonraya denk gelmektedir. İnsan faktörünün üretime katkısı fark edildikçe insana olan ilgi de artar. İnsan örgüt için bir değerdir. Bu değer farkına vardıkça daha fazla ilgi görmeye başlar.

Küreselleşmenin etkisi ile uluslararası platformda yaşamaya çalışan örgütler için verimlilik oldukça önemli hale gelmektedir. Verimliliğin artması için örgüte maliyet yaratan giderlerin azaltılması gerekmektedir.

İnsanın maddi bir unsurdan öte değerli bir kaynak olarak görülmesinin moral ve motivasyonu arttırdığı görülmüştür. Birçok iş görenin bir örgütte toplanması beraberinde birçok sorun getirir. Her ülkenin kendine özgü kültürel yapısı olduğu için bu tür farklılıkları yönetmek oldukça zor olmaya başlar. Bu aşamada insan kaynakları yönetimi ile bu topluluğun düzenli bir şekilde yönetilmesi sağlanır.

İnsan kaynağının bu ölçüde önemli bir konumda olması insan kaynağının stratejik niteliğinin varlığını ortaya çıkarır. Bu stratejik nitelik, örgüte uzun vadede hedeflerine ulaşması nedeniyle önemli bir yere sahiptir. İnsanın hedeflere katkı sağlamasının önemi anlaşıldıktan sonra insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesine odaklanılır. Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütün vizyonu ve misyonuna ulaşmak üzere yönetsel fonksiyonlarda örgüt yönetimine katkı sağlamaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmenin en değerli unsurunu insan olarak görür. İnsanın benzersiz ve yeri zor doldurulur bir kaynak olarak işaret eder. Uzun dönemde başarı sağlanması için insanın stratejik niteliğinin değerini ortaya koyar (Cho ve diğerleri, 2013).

### **3.4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi**

Örgütler hedefleri doğrultusunda geleceğe yönelik stratejiler geliştirirler. Bu stratejileri ellerinde bulunan hem maddi hem de beşerî kaynaklar ile gerçekleştirmek durumundadırlar. Kaynak maliyetinin artması ve yerine yenisinin konulmasının ayrıca

maliyet doğurması ile örgüt yönetimi tarafından mevcut kaynağın en etkin şekilde kullanılması gerekliliği anlayışı hâkim olmaya başlar.

#### **3.4.1. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine giriş**

Beşerî kaynaklar yetenekleri ve nitelikleri ile örgüte değer kattıkları için yerinin doldurulamaz ya da zor doldurulur kaynaklar olarak tanımlanırlar. Bir iş görenin örgüte girdiği tarihten itibaren bugün geldiği noktaya kadar örgüt tarafından eğitilmesi, tecrübe kazandırılması ve örgüt kültürüne uyum sağlanması beklenir. Bu süreç sonunda bu donanıma sahip bir iş görenin icra ettiği görevden ayrılması ile örgüt işleyişinde aksamalara yol açacağı açıktır. Bu nedenle insan kaynağının ihtiyaçlarını anlamak ve mutlu bir çalışma ortamı hazırlamak işten ayrılma oranını düşürecektir.

Örgütler maddi kaynaklarını tükettikleri gibi beşerî kaynaklarını da tüketirler. Beşerî kaynakların tüketilmesi gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı birtakım faktörler etkilidir. Özellikle beşerî kaynakların kullanımında ihtiyatlı davranılmaması ve insan kaynağının mobbing gibi etkilerle tüketilmesi verimsizliğe yol açmaktadır. Bu bağlamda insan kaynağının örgüt içinde ihtiyaç duyduğu konularda tatmin olması bunun yanında örgüt aidiyetinin gelişmesi tükenmesine çözüm olabilecektir. Tüm bu bulgular çerçevesinde kaynakların sürdürülebilirliğini sağlanması gerekir. Örgütün maddi kaynaklarının ihtiyatlı tüketilmesi bilinen bir kural iken beşerî kaynakların tüketimi son zamanlarda literatürde yer almayı başaramamıştır (Sabuncuoğlu, 2000).

İnsan kaynakları yönetimi tarihsel süreçte birçok değişimle günümüze ulaşmaktadır. Geline nokta ise insan kaynağı bir kas gücü değil bütünüyle yönetsel karar mekanizmasında yer alan bir kaynak olarak görülmeye başlanmaktadır. İnsan kaynağının stratejik niteliği örgütler tarafından benimsenir ve bu kaynağın tüketilmeden örgütte devamlı olarak bulunması için farklı bakış açıları geliştirilir. Bu anlayış ile sürdürülebilir insan kaynakları kavramı örgütlere yeni yönetsel bir bakış açısı kazandırmaktadır.

#### **3.4.2. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi**

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, örgütlerin bünyesinde bulunan insan kaynağının kabiliyetleri doğrultusunda istihdam edip, insan kaynağının örgütten beklentisini iyi analiz ederek örgüt hedeflerini maksimum verim ile gerçekleştirmesini sağlayan aynı zamanda hem beşerî kaynağına hem de bulunduğu topluma karşı sorumluluk duyan bir yönetim biçimidir (Mariappanadar, 2003).

İnsan kaynağını sürdürülebilir kılma çabası ve insanı yönetme şeklinin bu yöne evrilmesi örgütün tüm paydaşlarına fayda sağlamaktadır. Özellikle işverenin ve müşterinin memnuniyetinin önem kazanması ile iş görenin kaynak olarak görüldüğü ve değer gördüğü bir ortamda çalışıyor olması bu anlayışın yerleşmesine hız kazandırmaktadır. Bununla birlikte küreselleşmenin etkisiyle uluslararası platformda rekabete girmek için örgüt içinde herhangi bir olumsuz aksamanın yaşanmasını istemeyen örgüt yönetimi bu anlayışı benimsemektedir (Saa-Perez ve García-Falcón, 2002).

İnsan kaynağının rekabet üstünlüğünde yarattığı etkiyi gören örgüt yöneticileri rekabet üstünlüğe etki ettiklerini düşündükleri teknolojik, hammadde ya da ekonomik kaynaklar gibi kaynakların öneminin zamanla eski önemini yitirdiğini görmekte-dirler (Becker ve Gerhart, 1996).

Örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi için kullanılan kaynaklardan biri olan geleneksel kaynaklar taklit edilebilir ya da yeri doldurulabilir kaynaklardır. Bunun dışında sadece insan kaynağı diğer kaynakların aksine zor bulunan kaynaklardır. Örgütler değer kaybetmemek ve fark yaratmak için bu kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaktadırlar. Geleneksel kaynaklar ile bu fark sağlanamazken insan kaynağının kendine özgü yeteneği ile örgüte bu katkıyı sağlayabilmektedir.

Örgütlerin rekabet ettikleri diğer örgütlere karşı üstünlük kurmak, müşteri memnuniyetini sürekli bir şekilde sağlamak ayrıca tüm paydaşlarına hitap etmek başlıca amaçlarındandır. Örgütler, faaliyetlerinin tüm bölümlerinde hatta karar aşamasında da insan kaynağını kullanırlar. Dolayısı ile bu kalitenin devamlılığı için değerli ve yetenekli insan kaynağının da örgütte devamlılığını sağlamak örgütün devamlılığı için önemli olduğu anlaşılmaktadır (Harel ve Tzafir, 1999). Buna göre örgütün rekabet üstünlüğü sağlamasında en önemli unsur insan kaynağıdır. Hatta bir örgüt ancak taklit edilmesi zor insan kaynağını örgütte tutmayı başarır ise rekabet üstünlüğünü sürdürmeye devam edebilir (Saa-Perez ve García-Falcón, 2002).

Örgüt yönetimi insan kaynağının sürdürülebilirliğini bu kadar önemserken insan kaynakları yönetimine de büyük iş düşmektedir. Örgütün faaliyet gösterdiği alanda bulunması gereken özelliklere sahip insan kaynağını insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde örgüte kazandırıp örgütte tutundurma ile ilgili konularda bir kültür oluşturmaları gerekir. Bunun için özellikli ve yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi için cazip çalışma koşulları yaratılması ihtiyacı doğmaktadır. Örgüte dahil olan insan kaynağına kendini geliştirme imkânı bulabileceği, kariyer yapabileceği, ücret tatminini yaşayacağı ve aidiyet hissedebileceği bir ortam sağlamak önemlidir. Bu tür cezbedici fırsatları sunan



örgütler daima yüksek kaliteli ve nitelikli insan kaynağını örgüte başvurmasını ve örgütte tutunmasını sağlarlar.

İnsan kaynakları küreselleşmenin ve gelişen teknolojinin de etkisi ile birçok kanaldan istihdam sağlayabilmektedir. Farklı kültürlerden farklı eğitimlerden gelen insan kaynağı kendine has yeteneği ile örgütte varlığını sürdürmektedir. İnsanın bu bağlamda “biricik olması” ve kopyalanmasının mümkün olmaması örgütler için bir fırsattır.

İnsanların niteliklerine uygun işlerde görev alması da örgüt içerisinde diğer işlere göre fark yaratmalarına neden olabilmektedir. Bu nedenle insan kaynağı seçimi ve istihdamı yapılırken iş tanımına ve işin icra edilebilmesi için gereken özelliklere uygun insan kaynağını işe almak önemlidir. İşe başvuranlardan oluşan havuzda bu özelliklere sahip adayların bulunması için örgütün çekici ve cazip olması gerekmektedir. Yani insan kaynağında sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için insan kaynağı havuzu oluşturma, doğru insanı doğru işe yerleştirme, insan kaynağının istekli bir şekilde çalışabilmesi için teşvik edici bir ücretlendirme yapma ve örgüte bağlılığı artırma gibi unsurların etkin yönetilmesi gerekmektedir (Bayat, 2008).

Örgütler bünyelerinde bulunan maddi ve maddi olmayan varlıklar ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Geleneksel anlayışta maddi varlıkların varlığı değerli iken günümüzde en önemli güç maddi olmayan yani soyut varlıklardır. Bu varlıklardan da en önemlisi bilgidir. Bilgiye sahip olan örgütler rakiplerinden bir adım önde olurlar. Sahip olunan bilgiyi doğru yerde kullanmak, analiz etmek ve yönetmek de örgütün temel amaçlarından biridir. Bu bilgiyi kullanılabilir hale getirilmesi ve bilginin örgüte fayda sağlaması için örgütün bu bilgiyi işleyecek olan entelektüel sermayeye sahip olması gerekir. Entelektüel sermaye bu bilgi ile örgüte katkı sağlayacak insan kaynağı sermayesidir (Görmüş, 2009).

### **3.4.3. Sürdürülebilirliğin insan kaynakları yönetimine etkisi**

Sürdürülebilirlik kavramının her alanda kullanılmaya başlaması, örgütlerin sosyal sorumluluk ile hareket etmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda örgütler de kullandıkları tüm kaynakları ihtiyatlı kullanmak için çaba sarf ederler. Bu anlayışı örgüte yerleştirilmesi örgütte bulunan insan kaynağı sayesinde olduğu için sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesi ve yerleştirilmesi konusunda insan kaynağından faydalanılmıştır (Rani ve Mishra, 2014). Bu sebeple örgütler, yarınlarda da var olabilmek için insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar.

İnsan kaynaklarının asıl önemi, örgütlerin sürdürülebilirliklerindeki rolü ortaya çıkınca anlaşılmaktadır (Pesic ve diğerleri, 2013). İnsan kaynağının örgütün en değerli kaynağıdır. İnsan kaynağının örgüt performansına doğrudan etkisi vardır.

Örgütler insan kaynaklarının sürdürülebilirliğe etkisini sekiz aşamada yönetirler. Bunlar (Ehnert, 2009);

- İnsan kaynağının örgüt içerisinde etik ilkeler ile yönetilmesi, çevresel ve sosyal projelere yatırım yaparak sempati kazanması ve örgütü cazip hale getirmesi, insan kaynağı ile yakından ilgilenmesi, işten ayrılanları desteklemesi,
- Örgütteki en vasıflı çalışandan en vasıfsız çalışana kadar olan tüm insan kaynağının sağlık güvencesini temin etmesi, çalışanların sağlıklı kalabilmesi için bilinçlendirilmesi, sağ salim işe devam etmesine yardımcı olunması, sağlıklı yaşayabileceği bir hayat için yol gösterilmesi, iş görenin çalışırken dinç olması, çalışanların aynı zamanda ailelerinin de sağlıklarına destek olması, işin dışında da bir hayatın olduğu ile ilgili bilincin sağlanması ve sosyalleşmenin desteklenmesi,
- Örgüt içerisinde insan kaynağının hareket kabiliyetini sağlayacağı huzurlu, stresten uzak ve üzerinde oluşabilecek negatif etkilerin azaltılması, çalışma ortamının güvenliğinin sağlanarak iş kazalarına mahal verilmemesi, mesleki hastalıkların tespit edilip, iş görenleri bu tür rahatsızlıklardan korunması için çaba sarf etme, bu hastalıklara neden olabilecek koşullar hakkında iyileştirmelerin yapılması, örgüt içi veya örgüt dışı iş görenleri etkileyebilecek kaygı, stres vb. gibi duygulardan uzak tutmaya çalışılması,
- Örgüt yönetiminin, insan kaynağının yeteneklerini iyi analiz etmesi, bu yeteneği eğitimle bir üst noktaya taşınması, insan kaynağına iyi olduğu konu hakkında veya yönelmek istediği alanlar ile ilgili yatırım yapması, kariyer yönetimini adaletli yaparak iş görenin iş tatminini sağlaması, iş görenlerin iş seçimlerini yaparken örgüt sıralamasında üstlere çıkmak, çalışılmak istenen örgüt olmak ve bu konuda bir üne sahip olunması, işe alımdan sonra iş görenini memnun ederken iş görenin de örgüte karşılığını verdiğinden emin olunması, global, evrensel bakış açısı ile herhangi bir kültür, ırk ya da cinsiyetten olan iş görenlere aynı fırsat eşitliğini sunabilmesi, çalışanlara çalışan ailelerine güven vermesi, annelere pozitif ayrımcılık yaparak örgütün aile dostu olduğunu göstermesi, işin dışında da bir yaşam olduğunun bilince olup iş görenlerin bu zamanlarını verimli geçirmesi için desteklemesi ve fazla mesai konusunda gerekmedikçe ısrarcı olmaması, iş görenlerin yeteneklerine göre sınıflandırılması, ücret yönetimi, sağlık imkanı ve sosyal imkanlar sunarak insan kaynağının iş tatminini oluşturması,

- Örgütün her yönüyle aranan, çalışılmak istenen, tercih edilen yani cezbeden yönleri olan bir işletme olması, insan kaynağına gereken tüm eğitimi vererek gelişmesine yardımcı olması, sadece örgüt içi değil örgüt dışı da eğitime destek olarak yaşam boyu eğitimin kurum kültürü haline getirilmesi, örgüt içi eğitimlerde icra edilen iş özelinde eğitimlerin düzenlenmesi ayrıca usta-çırak ilişkisinin kurularak örgüt içinde süregelen deneyimin gelecek kuşaklara aktarılmasının sağlanması, yetenek ve niteliklerin iyi analiz edilerek, kariyer yönetiminin bu doğrultuda yapılması iş görene yol gösterilmesi, iş görene liderlik yapılması ve en iyisi olması için destek verilmesi,
- İnsan kaynaklarının her fonksiyonunu derinlemesine sindirmiş, içselleştirmiş bir şekilde aksamadan işlenmesini sağlaması, insan kaynakları yönetiminin varoluş amacına yönelik uygulamaların yapılması, eğitim için alt yapı oluşturulması gerek yüz yüze gerekse online eğitim düzenlenmesi, eğitimin örgüt kültürü haline getirilmesi, eğitim çeşitliliğinin sağlanması, güncel bilgilerin edinilebileceği üniversite gibi eğitim kurumları ile anlaşmaların yapılması, yetenek yönetiminin başarılı şekilde yürütülmesi, iş görenin örgütten beklentileri doğrultusunda kariyer planını yapabilmesinin sağlanması,
- İnsan kaynağının beklentilerine en doğru şekilde cevap verebilmesi, ücret, kariyer, iş tatmini sağlaması, sağlık güvencesi vermesi ve tüm bunların sonucu olarak iyileştirilmiş huzurlu bir yaşam sürmesinin sağlanması, tüm çalışanların iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili bilgilendirilmesi, eğitilmesi, işi yapmaya uygun sağlıklı bir vücut ve huzurlu bir kafa ile çalışabilmesi için ortam yaratılması,
- Örgüt içi iletişimin sağlıklı yapılabilmesini sağlanması, örgüt içerisinde çalışan-çalışan ile çalışan-yönetici arasındaki güven ortamının sağlanması, birbirine güvenen ve örgütüne güvenen, örgütün çalışanlarının değer yargıları ile paralel değer yargılarına sahip olması ve böylelikle ortak hedefe birlikte hareket edebilmeleri olarak sıralanabilir.

#### **3.4.4. İnsan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkisi**

Sürdürülebilirlik kavramı örgüt içerisinde birçok role sahiptir. Bunlardan insan kaynakları yönetimi ile ilgili olan kısmı iki şekilde uygulanır. İlk olarak; örgüt faaliyetlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için bünyesinde çalışan insan kaynağının bu anlamda bilinçli bir şekilde hareket etmesini sağlamaktır. İkincisi ise; insan kaynağının örgüt içerisinde uzun süre tutundurmasını sağlamak, çalışma koşullarını iyileştirerek yaşam standardını yükseltip insan kaynağının sürdürülebilirliğini gerçekleştirmektir.

Örgüt yönetimi sürdürülebilirliği her alanda gerçekleştirmeyi başarırsa insan kaynağını memnun ettiği için sosyal açıdan başarı sağlarken aynı zamanda verimlilik elde ettiği için de ekonomik açıdan başarı sağlamış olmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerinin aksamadan ilerlemesi insan kaynakları uygulamalarını sürdürülebilirlik anlayışı ile sürdürmekle mümkündür. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ne kadar başarılı bir şekilde yürütülürse örgütlerin yarınlarında da hedeflerine ulaşabilmeleri o kadar artmaktadır. Başka bir deyişle, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi anlayışı nitelikli insan kaynağını örgütte uzun süre tutundurmak örgütler için “olmazsa olmaz” bir stratejik hedeftir (Ehnert ve Harry, 2012). Özellikle örgütlerin sürdürülebilirlik anlayışını benimsemelerinden sonra bu kavramın insan kaynaklarına entegre edilmesinin kurumsal anlamda sürdürülebilirliğe ne denli katkıda bulunduğu konusu birçok araştırmada ortaya konmuştur (Mazur, 2015).

Sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak doğal kaynakların tüketiminde farkındalık yaratmak adına çıkan bir kavramdır. Ancak bu kavram doğal kaynakların yanı sıra birçok kaynağın da tüketilmeden ihtiyatlı kullanılmasını da kapsayan geniş bir anlama sahiptir. Örgütler açısından ise insan kaynağının sürdürülebilirliği oldukça önemlidir.

Örgütler kar elde etmek isteyen organizasyonlardır. Örgütün kar elde etmesine etken birçok unsur bulunmaktadır. Tüm unsurları yöneten, hayata geçiren ve fark yaratan insan kaynağı bu unsurların başında gelir. Örgütün kar elde etmesine doğrudan etkisi olduğu anlaşılan insanın bir kaynak olarak görülmesi ve bu kaynağın da tükenebileceğinin anlaşılması üzerine örgütler bu kıymetli kaynağın tüketilmemesi için büyük çaba sarf etmişlerdir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yeni bir anlayış olsa da önceki anlayışlara göre daha modern bir anlayıştır. Bu anlayış ile insan kaynakları yönetiminde başarı sağlanmaya başlandığı için bu anlayış ile ilgili araştırmaların daha da derinleşmesi söz konusu olup günümüzde de devam etmektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile uzun yaşayan bir örgüt için uzun süre ve mümkün olduğu kadar kalıcı insan kaynağının arasındaki ilişki anlaşılmaya çalışılmıştır. Çünkü kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin uygulanmasından geçmektedir (Pfeffer, 2010).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uzun süreli bir dönemi kapsamaktadır. Bu uzun dönemde insan kaynakları uygulamalarının her alanında devamlılığın sağlanması amaçlanmaktadır. Örgüt insan kaynaklarını yönetirken toplumsal ve ekonomik faydayı gözetir (Thom ve Zaugg, 2004). İnsan kaynakları yöneticileri örgütün devamlılığını sağlamak için bir insan kaynağı alt yapısı oluştururlar. Bu yapı içerisinde insan kaynağı

yönetiminde gerekli olacak her türlü uygulama sürdürülebilirlik gayesi ile yürütülür. Bu yönetim şeklindeki asıl amaç örgütün gelecekte de bugün olduğu gibi faaliyetlerine devam ediyor ve kar elde ediyor olmasıdır.

Çalışanları uzun soluklu örgütte bulunması oldukça önemli bir durumdur. Bu sebeple örgütün insan kaynağına yatırım yapması, onu motive etmesi, örgüt için kötü durumlar söz konusu olsa da insan kaynağını koruması ve verimli çalışabilmesi için uygun çalışma ortamının oluşturulması gerekir. Hatta insan kaynağını tüketebilecek stres, kaygı ya da motivesini bozabilecek herhangi bir etkenin ortadan kaldırılması için çaba sarf edilmektedir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi örgütün uzun dönemde var olması için hem beşerî hem de maddi çıktıların sağlanmasında insan kaynağının önemini vurgulamaktadır (Kramar, 2014). Esasen sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi örgüt performansını arttırmak ayrıca dinamik ve formda insan kaynağının örgüt bünyesinde kalmasını sağlamayı desteklemektedir (Boxall ve diğerleri, 2008).

Örgütsel başarının anahtarı insan kaynağıdır. Örgüte bağlı olarak çalışan insan kaynağını belirli standartlarda tutmak, örgüt kültürünü oluşturmak ve aidiyet duygusunu insan kaynağına işleyerek bağlılığı arttırmak gerekmektedir. İşte sürdürülebilir insan kaynağı yönetimi tam olarak örgütsel başarı ile insan kaynağı arasındaki balansı sağlayan ve bu dengenin bozulmamasını önemseyen bir yönetim tarzıdır (Ehnert, 2006). Bu yaklaşım ile insan kaynağının zorlanmaması tam aksine üretken olabilmesi için gereken eğitim ve ortamın hazırlanması aynı zamanda insan kaynağını strese sokacak her türlü baskının ortadan kaldırılması ve oluşabilecek her türlü baskıya karşı koruması ve bu tür baskılara karşı kökten çözüm aranması vurgulanmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramı bugün kaynakları kullanırken gelecek için ihtiyatlı davranılması ve kullanılan kaynağa zarar verilmeden tüketilmesi demektir. İnsan kaynakları açısından bakıldığında ise örgütlerin gelecekte de bünyelerinde bulunmasını arzu ettikleri insan kaynağının yeteneğini geliştirmek için çaba sarf ederek eğitim desteği ile daha iyi bir seviyeye getirmelerini ve hem örgüte hem de çevreye karşı duyarlı bir şekilde varlıklarını sürdürmelerini sağlamaktır (Mariappanadar, 2003). Sürdürülebilir insan kaynakları, stratejik insan kaynakları yönetiminden daha geniş ve daha detaylı bir kapsamı ifade etmektedir (Ehnert, 2006). Stratejik insan kaynakları yönetimi örgütün ekonomik çıkarını gözetirken, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ise örgütün beşerî sermayesini öne çıkarmaktadır (Boudreau ve Ramstad, 2005).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin diğer yönetim biçimlerinden ayıran özelliği, yeteneği ile fark yaratan insan kaynağının örgütte kalmasını sağlayarak

sürdürülebilir kılınmasıdır. Örgütler bu sebeple insan kaynağının moral motivasyonuna önem verir ve motive olarak işini yapması için kendini geliştirmeye çalışır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi sayesinde insan kaynağı yönetimi daha çok uzmanlık gerektirecek bir alana dönüşmektedir. İş gören açısından bakıldığında da örgütün sağladığı ortamın onu memnun edeceği bilicinde olduğu için başka örgütlere transfer olma ihtiyacı duymayacaktır. Bu sebeple tüm aklını ve enerjisini işe vereceği için verimliliği artacaktır (Kramar, 2014).

İnsan kaynağının fonksiyonları ile sürdürülebilirlik kavramı arasındaki ilişki literatürde üç boyutta ilişkilendirilmektedir. Bunlar (Ehnert, 2009); sürdürülebilir çalışma saatleri, sürdürülebilir kaynak yönetimi ve sürdürülebilir insan kaynakları yönetimidir.

#### **3.4.4.1. Sürdürülebilir çalışma saatleri**

Sürdürülebilir Çalışma Sistemleri; insanı bir kaynak olarak algılamakta, bu kaynağın tüketilmesini önlemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışma saatlerini insan kaynağını motive edecek şekilde organize eder, yoğun çalışma sebebiyle oluşan mental yorgunluğu aza indirmeyi hedefler ve insan kaynağını sürdürülebilir kılar. İnsan kaynaklarının sömürülmesine yol açan aynı zamanda insan kaynaklarının gelişmesine katkı sağlayan faaliyetlerin anlaşılmasını hedefler. Bu hedefle insan kaynaklarının sosyal, duygusal, fiziksel ve bilişsel olarak tüketilmesinin yoğun çalışma sistemleri ile alakalı olduğu görülmektedir (Guerci ve Pedrini, 2014).

İşletmeler rakipleri ile rekabet edip üstünlük sağlayabilmek için iş gücünü nitelikli hale getirmek zorundadır. Bu durum iş gücüne yatırım yapmak, iş gücünü geliştirmek ve eğitmek ile mümkün olur. Bu yatırımın aksine işletme iş gücünü sömürmek ve tüketmek üzerine faaliyetlerini icra ederse iş gücünün iş-yaşam çatışmaları, sağlık sorunları ve stres gibi problemleriyle karşı karşıya kalacaktır. İş görenin iş yerinde yaşayacağı sorunlar kendi yakın çevresine yansiyarak dolaylı olarak toplumu, direkt olarak da işverenin ekonomisi ve karlılığını olumsuz etkileyebilecektir. İşveren iş gücünün niteliğinin durumuna bakılmaksızın beklediği verimi elde edemez. Bu durumun doğal bir sonucu olarak nitelikli iş gücünün işverenden kendisine daha kaliteli bir yaşam sunması ve imkanlarının artması beklentisini getirir (Ehnert, 2009).

Enhert'e göre, işletme performansı ile iş yaşam kalitesi arasındaki denge sürdürülebilir çalışma sistemleri sayesinde kurulmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğini arttıracak uygulamalar sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde dönüşümün gerçekleşmesini sağlamaktadır. Çünkü bu uygulamalar motivasyonu arttırarak beceri ve güven duygusunu teşvik ederken çalışmanın yan etkilerini kontrol edebilmektedir.

Bu durumda iş yaşam kalitesi ile performans dengesi de kurulmuş olur. Böylece işveren, iş gücü ile elde ettiği kazan-kazan ilişkisine bağlı olarak sürdürülebilirliği destekleyebilecektir.

#### **3.4.4.2. Sürdürülebilir kaynak yönetimi**

Sürdürülebilirlik kavramını insan kaynakları uygulamalarıyla birleştiren diğer bir kavram da “sürdürülebilir kaynak yönetimi”dir. Bu kavram işletmenin kısıtlı kaynaklarla ve etkileştiği olgularla değişimin nasıl üstesinden geleceğini açıklamayı amaçlamaktadır.

Kuruluşların ya da işletmelerin ihtiyacı olan motive olmuş nitelikli iş gücünün olması gereken yer ve zamanda eksik kalması durumu ile insan kaynakları yöneticileri mücadele etmektedir. Bu mücadelenin en belirgin sebepleri; küreselleşme, teknoloji ile demografik yapıdaki gelişme ve değişimlerdir. Bu gelişme ve değişimlerden dolayı istihdam edilecek nitelikli iş gücünü bulmak ve istihdamı sürdürmek zorlaşmaktadır.

Sürdürülebilir kaynak yönetimi, nitelikli iş gücünün nadir bulunduğu yani zor istihdam edildiği varsayımına dayanan ve bu nitelikli iş gücü kaynağının sürekliliğinin sağlanmasıdır. Öyleyse nitelikli iş gücünü kullanan yani iş gücünü tüketen işletme dengeyi yeniden üreterek kurmalıdır. Bu kapsamda iki yöntem yani insan kaynaklarının yenilenmesi ve bu kaynağın temeline yapılan harcamaların geliştirmesi yöntemleri ile insan kaynakları tüketimini ve üretimini dengelemek mümkündür (Ehnert, 2009).

#### **3.4.4.3. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi**

Sürdürülebilir kaynak yönetimi gibi sürdürülebilirliği insan kaynakları uygulamalarıyla birleştiren diğer bir kavramda “sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi”dir. İnsan kaynakları yönetimi sürdürülebilirliğin her safhasına etki ederek fayda sağlayan tüm unsurları da dikkate alarak insan kaynakları stratejilerini uygulamaya almaktır.

### **3.5. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Önemi**

Örgütlerin günümüz dünyasından buldukları rekabet ortamından kar elde ederek bir sonuç çıkarmaları için en önemli etken insan kaynaklarının sürdürülebilirlik ilkesi ile yönetilmesidir. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi nitelikli insan kaynağını cezbederek örgütte tutma, gelişmesi yönünde eğitimler verme ve örgütün tercih edilen bir marka haline dönüşmesini amaçlar. Özellikle genç neslin değerlerine sahip çıkacağı bir ortamda çalışmak çok önemlidir. Bu nedenle çevreye, insana ve doğaya duyarlı potansiyel insan kaynaklarının örgütü seçmesindeki etmenler iyi analiz edilmelidir. Çünkü nitelikli insan kaynağının günümüz dünyasındaki seçimleri örgütün çevreye olan duyarlılığının bilinirliği ile paralel olarak artmaktadır. Örgütün bu imajı potansiyel kaynakları

cezbederken örgüt ile aynı değerlere önem veren örgüt içindeki insan kaynağının da sürdürülebilirliği artmaktadır (Renwick ve diğerleri, 2012).

### **3.5.1. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin amacı**

İnsan kaynakları yönetimi örgütün uzun vadede başarı sergilemesi için gereken işleri icra edecek olan iş görenlerin bu doğrultuda gelişimlerini sağlayarak verimliliklerini arttırmayı amaçlar. Bu doğrultuda insan kaynağının girişimcilik ruhunu ortaya çıkarmasına engel olabilecek herhangi bir olumsuzluğun olmamasını sağlayarak iş görenlerin yeteneklerini sergileyebilecekleri iş ortamları oluştururlar.

İnsan kaynakları yönetiminin temel hedefi, uzun soluklu bu yolculukta, iş görenler arasında fırsat eşitliğini sağlamak, yetkin ve tecrübeli iş göreni çoğaltmak için gerekli gördüğü yerde eğitim ve gelişimine destek vermektir. Bu doğrultuda insan kaynakları uygulamalarından faydalanırlar. İnsan kaynakları uygulamaları ile hem mevcut hem de potansiyel insan kaynağı için her türlü engeli ortadan kaldırarak yapılan değerlendirmeler ile kaynak tabanını sağlamlaştırırlar. Bu sayede meydana gelen ya da gelebilecek olan olumsuz etkileri ölçerek en aza indirmeye çalışırlar (Ehnert, 2006).

İşletmeler sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmek için vizyon, misyon, hedef ve stratejilerinin insan kaynakları yönetimi ile aynı amaçta ve uyumda olması beklentisine sahiptir (Oswal ve Narayanappa, 2014). Bu beklenti ancak 'dikey uyum' yani insan kaynakları yönetimi ile kurumsal sürdürülebilirlik stratejisinin uyum içinde olması ve 'yatay uyum' yani uyum içinde çalışan insan kaynakları uygulamalarının insan kaynakları sistemini oluşturması gerekmektedir.

Sürdürülebilirlik kapsamında insan kaynakları uygulamaları değerlendirildiğinde, istihdam edilen personelin sosyal, fiziksel ya da ekonomik yaşam koşullarını öngörülü bir şekilde yani daha sonra oluşabilecek olumsuz durumlara meydan vermeden geliştirmeyi amaçladığı sonucuna ulaşılmaktadır (Guerci ve Pedrini, 2014). İnsan kaynaklarının ihtiyaçlarının karşılanması, memnun edilmesi ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin en önemli amaçlarındanıdır.

İşletmeler açık birer sistemdir. Açık sistemden kasıt çevresel etkenlerin örgütleri etkiliyor olmasıdır. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi dış etkenlere duyarlı örgüt sistemini sürdürülebilir kılmaya yönelik bir çerçeve çizmektedir (Ehnert, 2009).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sağlanmaktadır. Bu şekilde insan kaynakları yönetimi gelişirken örgütün teknolojik gelişmelerden haberdar olması ve işlerin aksamadan icra edilmesi sağlanırken çevresel ve



toplumsal konulara duyarlı bir kurum kültürünün de sürdürülebilir kılınmasının sağlanması amaçlanmaktadır.

### **3.5.2. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin faydaları**

Sürdürülebilir insan kaynakları sayesinde örgütün her türlü davranışının ölçülebilir olması sağlanmaktadır. Yani örgütün bireysel ve toplumsal davranışlarının örgüte olan getirisi ölçülür. Bu ölçümlerin örgüte birçok yönden faydası bulunmaktadır. Bunları örgütsel sonuçlar, sosyal sonuçlar, bireysel sonuçlar, çevresel sonuçlar olarak dört başlıkta toplayabiliriz (Kramar, 2014).

#### **3.5.2.1. Örgütsel sonuçlar**

Örgütsel sonuçların ölçümü ile sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin örgüte kattığı faydaları görülebilmektedir. Bu ölçüm ile istihdam edilenlerin kalitesinin örgüte getirisi ölçülmektedir. Örgütün tüm mevcudiyeti ile ortaya koyduğu verimliliği ölçülür. Ayrıca örgütte sağlanan çalışma ortamının örgüte sağladığı fayda ve örgütün iş görenlerin tümünün güvenli bir ortamda çalışarak sağlıklı ve zinde bir şekilde sergilediği performansını ölçerler. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile örgütün genel çerçevede kendini değerlendirmesi sağlanırken örgütün insan kaynağını tutundurmak için ne kadar başarılı olduğunu hatta insan kaynağının örgüte sağladığı verimliliği ölçülmektedir (Kramar, 2014).

#### **3.5.2.2. Sosyal sonuçlar**

Sosyal sonuçların ölçümü örgütün sosyal olarak durumunu ölçmektedir. Bu ölçüm ile örgütün içerisindeki alt unvandan üst unvana kadar tüm çalışanların birbirileri ile olan ilişkilerini, kurulan bu ilişkilerde yapmış oldukları bilgi alışverişlerini ve bu ilişkilerin verimli olup olmadığı ölçülür. İlişkilerin sağlıklı yürümesi, birbirine saygılı ve paylaşımcı bir ortamda çalışan insan kaynağının performansını olumlu yönde etkiler. İşyerinde memnun olan her çalışan örgütten ne istediğini rahatlıkla ifade edebilirken örgütün kendinden ne beklediğini de açık bir şekilde bilir. Bu sayede örgütten ayrılmayı düşünmez ve çevresine de memnuniyetini belli eder paylaşımlarda bulunur. Bu paylaşımların sonucunda örgüt, faaliyet gösterdiği sektörde tercih edilmeye başlanır. Bu sayede örgüte başvuru yapacak insan kaynağı potansiyeli artacağı için sürdürülebilir insan kaynakları temelleri nitelikli insan kaynağının örgüt bünyesine katılabilme imkânı oluşur (Kramar, 2014).

### **3.5.2.3. Bireysel sonuçlar**

Bireysel sonuçların ölçümü; insan kaynağının mutluluk barometresidir. Yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olunması ve iş taleplerinin değerlendirilerek yapmaya istek duydukları işte çalışmaları yönünde bir yol izlenmesi ile iş görenlerin çalışma motivasyonları arttırılmaktadır. Ayrıca insan kaynağının sosyal bir varlık olduğu göz ardı edilmeyerek iş dışında da sosyalleşebileceği çalışma saatlerinin belirlenmesi ile iş-yaşam dengesinin kurulması sağlanır. İnsan kaynağının görev aldığı işten, en az piyasada bulunan mevkidaşları kadar ücret alması ya da performansı arttıkça ödüllendirileceğini bilerek çalışması sonucunda iş tatmininin oluşması da sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ölçülebilmektedir (Kramar, 2014).

### **3.5.2.4. Çevresel sonuçlar**

Çevresel sonuçların ölçümü örgütün çevreye olan duyarlılığının tüm çalışanları tarafından benimsenmiş olmasını ifade etmektedir. Çevresel kaynakların ihtiyatlı tüketilmesi sürdürülebilirliğin her anlamda yürütülmesi örgütler için önemlidir. Bu sebeple örgütteki her bir insan kaynağının elektrik tasarrufu, su tasarrufu, kurum içi veya dışı yazışmaları dijitalleştirerek kâğıt tasarrufu, geri dönüştürülebilir ürünleri örgüt içinde kullanarak maliyeti azaltılması ve iş seyahatlerinin maliyetlerinin düşürülmesi için örgüt kadar çevreye karşı duyarlı olunması da sürdürülebilir insan kaynakları ile sağlanır (Kramar, 2014).

### **3.5.3. Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin önemi**

Örgütler insan kaynağının değerli olduğunu, taklit edilmesi güç ve az bulunur olduğunu, ayrıca örgüt içerisindeki tüm kaynakları ihtiyatlı kullanabilecek en önemli unsur olduklarını bildikleri zaman her anlamda rekabet üstünlüğü sağladıklarını bilirler ve sürdürülebilir insan kaynakları önemini anlarlar (Barney ve Wright, 1998).

Örgütler çalışılacak mükemmel bir yer olarak insanların aklında yer edinebilirlerse diğer örgütlere göre daha yetenekli, tecrübeli ve ne yapmak istediğini bilen insan kaynağını örgüte çekebilirler. Bu algının oluşması sürdürülebilir insan kaynakları ile mümkündür (App ve diğerleri, 2012).

İnsan kaynağını örgüte kazandıran örgüt yönetimi aynı şekilde örgütte devam etmesi için planlar yapmaktadır. Bunun için özellikle tükenmişliği azaltma yönünde çalışırlar. Burada en temel durum insan kaynağının iş-yaşam dengesini sağlamak hem işte hem de iş dışında kaliteli bir hayat sürmesi için çaba göstermektir (McGraw ve Heidtman, 2009). Bu doğrultuda örgütler çalışanların bu dengesini korumak adına sürdürülebilir insan kaynakları

uygulamalarını benimsemektedirler (Wong ve Ko, 2009). Örgütler sürdürülebilir insan kaynakları uygulamaları esaslarına göre yönettikçe insan kaynağını ellerinde tutmayı başarmışlar, insan kaynağı memnuniyetini arttırıp örgüte olan bağlılıklarını kuvvetlendirmişler, bu sayede faaliyet gösterdikleri sektörde pazar paylarını sarsılmaz bir şekilde arttırmışlar ve mali olarak da karlılıklarında artış olduğunu gözlemlemişlerdir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi sayesinde insan kaynağının elverişli ortamlarda çalışması, mesai saatlerinin düzenlenmesinde insancıl davranılması ve iş dışı yaşantının da desteklenerek iş-yaşam dengesinin kurulması sağlanmaktadır. İnsan kaynaklarında sürdürülebilirlik arttıkça maliyet azalmış ve iş görenin performansında artış olduğu görülmüştür (Manfredi ve Holliday, 2004). Örgüt bünyesinde çalışan insan kaynağının moral ve motivasyonunun yerinde olması insan kaynaklarının sürdürülebilirliğini kuvvetlendirmektedir (Clutterbuck, 2003).

İnsan kaynaklarının sürdürülebilir olmasında bir önemli etken de çalışanların iş tatmininin olması ve örgütten memnun bir şekilde çalışmalarıdır (Saif ve diğerleri, 2011). İnsan kaynağı yönetimine sürdürülebilir bir perspektif sağlamak aynı zamanda örgüte olan bağlılığı arttırmakta ve iş gücü devir hızını azaltmaktadır (Malone ve Issa, 2013).

İnsan kaynağı, insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde incelendiğinde ve sağlıklı bir şekilde bu uygulamalar yönetildiğinde örgüt içi ve dışı için olması beklenen kültüre ve değere sahip yetenekleri örgüt bünyesinde toplanmış olmaktadır. Bu sebeple insan kaynağı yöneticileri olumlu sosyal çıktılar veren sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini desteklerler ve geliştirirler. Sürdürülebilir insan kaynaklarının önemini farkında olmanın bilinciyle hareket eden örgütler diğer örgütlere göre daha verimli çıktılar alırlar (Kramar, 2014).

Örgütler açısından önemli olan şey sürekli değişim gösteren faktörlere ayak uydurabilmektir. Bunu değişime uyum sağlayabilmek ayrıca bir başarı kriteridir. Sürdürülebilirliği sağlamanın en önemli yolu da bu değişimlere karşı manevra kabiliyeti kazanmış olmaktır. Örgütten bu değişimin sürekli olarak yapılması mevcut insan kaynakları ile olur. Bu noktada insan kaynağının eğitiminin sağlanması ve güncel tutulması önemlidir. Eğitimlerden beklenen insan kaynağının yetkinliğini kazanması ve değişime açık insan kaynağının ön plana çıkartılarak moral motivasyonuna önem verilmesi bu yönde motive edilmesidir. Tüm bu girişimlerin sonucunda da insan kaynağı yönetimini sürdürülebilir kılarak örgütün kendini riskten olabildiğince uzak tutması sağlanır (Kesen, 2016).

## 4. SÜRDÜRÜLEBİLİR İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN YERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Örgütler insan kaynakları yönetilmesi için insan kaynakları uygulamalarından faydalanırlar. Bu araştırmada sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları bilgi sisteminin yeri bir kamu bankası kapsamında “Personel Seçme ve Yerleştirme”, “Personel Planlama”, “Kariyer Yönetimi”, “Performans Yönetimi”, “Eğitim ve Geliştirme”, “Ücret Yönetimi” ve “İş Sağlığı ve Güvenliği” olmak üzere toplam yedi insan kaynakları uygulaması üzerine elde edilen bulgular ile incelenmiştir.

### 4.1. Araştırma Yöntemi

Sosyal bilimlerde araştırmalarda elde edilen veriler nicel ve nitel yöntemler ile analiz edilmektedir. Nicel veri analizi sayısal verilerin anket gibi araçlar ile toplanıp istatistiksel olarak analiz edilmesi yöntemidir. Nicel veri analizinde hipotezlerin doğruluğu ve yanlışlığı değerlendirilmektedir. Nitel veri analizleri ise mülakat/görüşmeler ile toplanan verilerin deşifre edilerek kodlanması, alt tema ve temaların oluşturularak değerlendirilmesi yöntemidir. Nitel veri analizinde değerlendirmenin doğru ya da yanlış olması önemli olmamakla birlikte elde edilen bilginin niteliği önemlidir. Nitel veri analizi elde edilen veriler üzerinden anlam çıkarmak ve verinin neyi nitelediğini anlamaya çalışmaktır (Çelik ve diğerleri, 2020). Bu sebeple bu çalışmada istatistiksel olarak veriler analiz edilmemiş olup, mülakat yapılarak araştırma verisi toplanmıştır.

Mülakat/görüşme yöntemi yapılandırılmış yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak üçe ayrılır (Güçlü, 2019);

- Yapılandırılmış görüşme yönteminde görüşme soruları ve cevap seçenekleri önceden belirlenmiştir. Bu görüşme yönteminde derinlemesine bilgi elde edilememekte ve katılımcılar mevcut cevaplar üzerinden sorulara yanıt vermektedirler.
- Yapılandırılmamış görüşme yönteminde önceden belirlenmiş sorular ya da cevap seçenekleri yoktur. Araştırmacı katılımcının yanıtlarına göre o anda yeni sorular üreterek araştırmasını tamamlar. Bu yöntem ile sistematik veri analizi yapmak için oldukça meşakkatli olabilmektedir.
- Yarı yapılandırılmış görüşme ise araştırmacı görüşme öncesi soracağı soruları ve konu başlıklarını hazırlar. Aynı zamanda görüşme sırasında katılımcının verdiği cevaplara göre ek sorular sorarak ayrıntılı bilgi alabilmeyi hedefler. Soruların

hazırlanış sıralarına göre sorulması zorunluluğu yoktur. Alt sorular ile katılımcının araştırma konusundan uzaklaşmasını engellemeye yardımcı olur. Bu görüşme türü diğer görüşme türlerine göre daha sistematik olarak kabul edilir ve veri analizinin yapılması daha kolaydır.

Bu araştırmada da nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılmasının nedeni sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları bilgi sisteminin yerinin ve öneminin anlaşılması için işinde tecrübeli İK yöneticileri ile derinlemesine görüşme yapılması gerektiğindedir. Araştırmaya hizmet vermesi açısından bir kamu bankasında işinde deneyim sahibi olan yetkili ve yöneticiler ile görüşmeler yapılarak anlamlı veriler elde etmek amaçlanmıştır. Katılımcılar nitel araştırmaya KVKK ve etik ilkelere uygun bir şekilde dahil olmuşlardır. Katılımcıların çalıştığı kurumun isminin kullanılmaması araştırmacının tercihidir.

İlgili kamu bankası İK yöneticilerinin katılımları ile yarı yapılandırılmış mülakat yapılarak araştırma konusu tüm boyutları ile anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde elde edilen veriler işlenmiş, görsel hale getirilmiş ve bulgular yorumlanarak hem teorik hem de görüşmelerden alınan örneklerle açıklanmıştır. Araştırma verileri soru formu oluşturulduktan sonra kodlama şeması oluşturularak elde edilmiştir. İlgili şemada toplam otuz iki adet madde bulunmaktadır. Frekansların ve kod kitabının oluşturulması aşamasında Excel programından faydalanılmıştır.

Bu aşamada;

- Verilerin işlenmesi sürecinde ilk safhada yapılan görüşmelerin ses kaydı alınmış ve bu kayıtlar deşifre edilerek yazı diline çevrilmiştir.
- İkinci safhada deşifre edilen veriler birden fazla kez gözden geçirilerek araştırmacının literatürden aklında kalanları bulmayı düşündüğü ya da katılımcıların özellikle vurguladığı kelime, cümle bazen de paragrafları etiketlenerek kodlanmıştır. Veri toplama süresi boyunca oluşturulan kodların sıklığını belirten frekans değeri araştırmacıya bilgi vermiştir ancak frekans değerinin düşük olması ilgili kodun niteliğinin düşük olduğu anlamına gelmemektedir.
- Üçüncü aşamada araştırmacı kodlar arasında karşılaştırma bütünleştirme yaparak aralarındaki bağlantıyı kurma amacıyla notlar almıştır.
- Son aşamada ise kodları sınıflandırarak kategorize edilmiştir. Kategori oluşturma aşaması tümevarımsal ve tümdengelimsel olarak ilerleyebilir. Tümevarımsal süreçte, vurgulanan noktalar kodlanarak birleştirilir ve böylelikle temalar oluşturulur.

Tümdengelsel süreçte ise kategorilerin kodlara uyup uymadığı kontrol edilir. Bu çalışmada hem tümdengelsel hem de tümevarımsal yöntem uygulanarak kodların kategorize edilmesi sağlanmıştır.

#### 4.2. Evren ve Örneklem

Nitel araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde görüşülecek yetkili/yöneticilerin kamu bankasında görev yapıyor olmaları ve görevlerinde deneyimli olmaları göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırma Türkiye Bankalar Birliği kayıtlarında bulunan üç kamusal sermayeli mevduat bankalarından bir tanesi seçilerek gerçekleştirilmiştir (Türkiye Bankalar Birliği, 2022). Araştırmacı seçimi yaparken İK yöneticilerine ulaşım kolaylığını dikkate almıştır.

İnsan kaynaklarının sağlıklı yönetilmesi İK uygulamalarının sağlıklı yönetilmesi ile mümkündür. Bu kapsamda optimal çeşitliliğin sağlanması için “Personel seçme ve yerleştirme”, “Personel planlama”, “Kariyer yönetimi”, “Performans yönetimi”, “Eğitim ve geliştirme”, “Ücret yönetimi” ve “İş sağlığı ve güvenliği” olmak üzere toplam yedi uygulamadan bir ya da birden fazla fonksiyonda tecrübeli İK yetkili/yöneticisi maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Burada amaç araştırma konusunu en iyi şekilde anlayabilmek adına bilgi verebilecek kişilerden olabildiğince verim sağlayabilmek ve farklı birimlerde çalışan katılımcıların verdikleri bilgilerin ne oranda benzerlik gösterdiğini bulmaktır.

Bu kapsamda on tane aday katılımcıya e-posta yolu ile randevu talebi iletilmiş olup dört tane katılımcıdan olumlu geri dönüş sağlanmıştır. Örneklemdeki katılımcıların özellikleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Örneklemdeki Katılımcıların Özellikleri**

Cinsiyet	Kadın	2 kişi
	Erkek	2 kişi
Hizmet Süresi	0-10 Yıl	2 kişi
	11-20 Yıl	1 kişi
	21 ve üzeri Yıl	1 kişi

Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların 2’si kadın, 2’i erkektir. İK yöneticilerinin seçimi kamu bankasının İK yapılanmasına göre, her biri İK uygulamasını kapsayacak şekilde yapılmıştır. Katılımcılardan EK 1’deki “Katılımcı Bilgilendirme ve Onay Formu” imzalatılarak görüşme için uygun oldukları bir zaman diliminde sorular yöneltmiştir.

İK yöneticilerinden elde edilen veriler katılımcıların onayı ile kayıt altına alınmış ve nitel araştırma analizi için kullanılmıştır. Bu verileri kullanırken katılımcılar arasında herhangi bir karışıklığa neden olmaması ve bilgilerinin gizli kalması amacıyla birer kod verilmiştir. Bu nedenle ilk görüşülen katılımcılara İK Yöneticisi 1 ve görüşme sırasına göre İK Yöneticisi 2, İK Yöneticisi 3 ve İK Yöneticisi 4 şeklinde kodlar verilmiştir. Katılımcıların bir tanesi personel seçme ve yerleştirme, personel planlama ve kariyer yönetiminin yürütüldüğü birimde görev yaparken diğerleri sırasıyla eğitim, ücret yönetimi ve performans yönetiminde görev yapmaktadırlar.

### **4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmayı genişletmek ve çeşitliği sağlamak adına farklı birimlerdeki İK yöneticisi/yetkililerine e-posta yolu ile randevu talebi iletilmiştir. Ancak yoğun mesailer nedeniyle temasa geçilen aday katılımcılardan çok azı görüşmeyi kabul etmiştir. Randevu talep edilen kimi yöneticiler kendi yoğunlukları nedeni ile ekip arkadaşlarından birini görüşme için görevlendirmişlerdir. Katılımın az olmasına tayin dönemi, performans dönem sonu ve maaş döneminin çalışmanın araştırma kısmı ile aynı döneme denk gelmesinin etkisi olmuştur. Ayrıca banka özelinde bilgi paylaşımı yapmak istememeleri ve ses kaydı vermek istememeleri nedeni ile katılımcı oranı düşük kalmıştır. Ancak görüşme yapılan dört kişiden araştırmanın sürdürülebilmesi için yeterli bilgi toplanabilmiş ve başka katılımcı ile görüşme yapmaya gerek duyulmamıştır. Görüşmeyi kabul eden katılımcılara araştırma konusu kapsamında değerlendirme yapmaları istenmiş olup banka nezdinde “gizli” sayılabilecek bilgi talebinin olmadığı özellikle belirtilmiştir.

### **4.4. Veri Toplama Araçları**

Katılımcılar ile araştırmacının farklı illerde ikamet etmesi, katılımcıların yoğun mesailerinin olması, mesai saatleri içerisinde randevu verememeleri, görüşmenin kayıt altına alınabilmesinin kolaylığı ve mesai sonrası görüşme saati belirleyebilme opsiyonu olması nedeniyle görüşmeler yüz yüze yapılmamış, bir program aracılığı ile internet üzerinden “görüntülü görüşme” şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde görüşme sayesinde kaydedilen görüşme kaydının birden fazla kez incelenmesi sağlanmış olup, herhangi bir eksiklik ya da yanlış anlaşılma olma ihtimali büyük oranda ortadan kaldırılmıştır. Görüşmeler ortalama otuz dakika sürmüştür.

Nitel araştırma kapsamında aday katılımcılardan araştırmanın konusu ile ses kaydı alınacağı hususunda bilgilendirildikleri ve katılmayı kabul ettiklerine dair EK 1'deki "Katılımcı Bilgilendirme ve Onay Formu" alınmıştır.

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırmanın amacı dikkate alınarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış EK 2'deki "İnsan Kaynakları Yöneticileri Nitel Görüşme Formu" hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmacı tarafından literatürden taranarak oluşturulmuş ve tez danışmanı onayına sunulmuştur. Tez danışmanı ile sorular münazara edilmiş ve gerekli güncelleme ve düzenlemeler yapılarak son halini almıştır.

Nitel görüşme formu, katılımcı bilgilendirme ve onay formu ile e-posta yoluyla aday katılımcılara iletilmiştir. Nitel görüşme formu, görüşme tarihi, İK yöneticisi kodu ve insan kaynakları yöneticilerinin hizmet süreleri gibi bilgileri içeren ilk bölüm ile sürdürülebilirlik ve insan kaynakları bilgi sisteminin İK uygulamaları üzerinden hazırlanan yedi soru ile toplam iki bölümden oluşmaktadır. Nitel araştırma kapsamında toplanan veriler 2022 Nisan-Mayıs ayları içerisinde insan kaynakları birimlerinde görev yapan İK yetkilileri/yöneticileri ile yapılan görüşmelerden toplanmıştır. İnsan Kaynakları Yöneticileri Nitel Görüşme Formunda yer alan sorular EK 2'deki gibidir.

#### **4.5. Güvenilirlik**

Güvenilirlik bir araştırmada bakılması gereken ilk konulardan bir tanesidir (Sığrı, 2021). Özellikle nicel araştırmalarda araştırmacılar örnekleme temsil ettiğini daha kolay kanıtlayabilmektedirler. Nitel araştırmalarda önemli olan veri analizinin tüm aşamalarının açık ve şeffaf bir şekilde yürütülmesidir. Araştırmanın kendi içinde anlamsal olarak birbiri ile ilişkili ve uyumlu konulardan oluşması ve araştırma konusunun kurgusunun tutarlı olması beklenmektedir.

Nitel araştırmalarda araştırmacının etkisi bir sorun olarak görülmektedir. Araştırmacının tarafsız olması araştırmanın seyyaliliyeti için oldukça önemlidir. Çünkü aynı konu hakkında başka bir araştırmacının farklı sonuçlar bulabilmektedir. Her ne kadar katılımcının etkisinin olmadığı savunulsa da tam anlamıyla etkisinin olmadığı söylenememektedir. Güvenilirlik, bulgu ve sonuçlara tutarlı bir süreç sonunda ulaşılmasını ifade eder. Bu süreçte etiketlenen kodların keskin çizgilerle belirlenmesinden ziyade araştırmacıların ifadelerine göre şekillenebilen esnek bir yapıya sahip olması gerekir.

Nitel veri analizinde güvenilirlik, araştırma sürecinin açık bir şekilde ve sırasıyla açıklanmasıdır. Bu süreç kullanılan yöntemlerden elde edilen kodlara, ulaşılan kategorilere



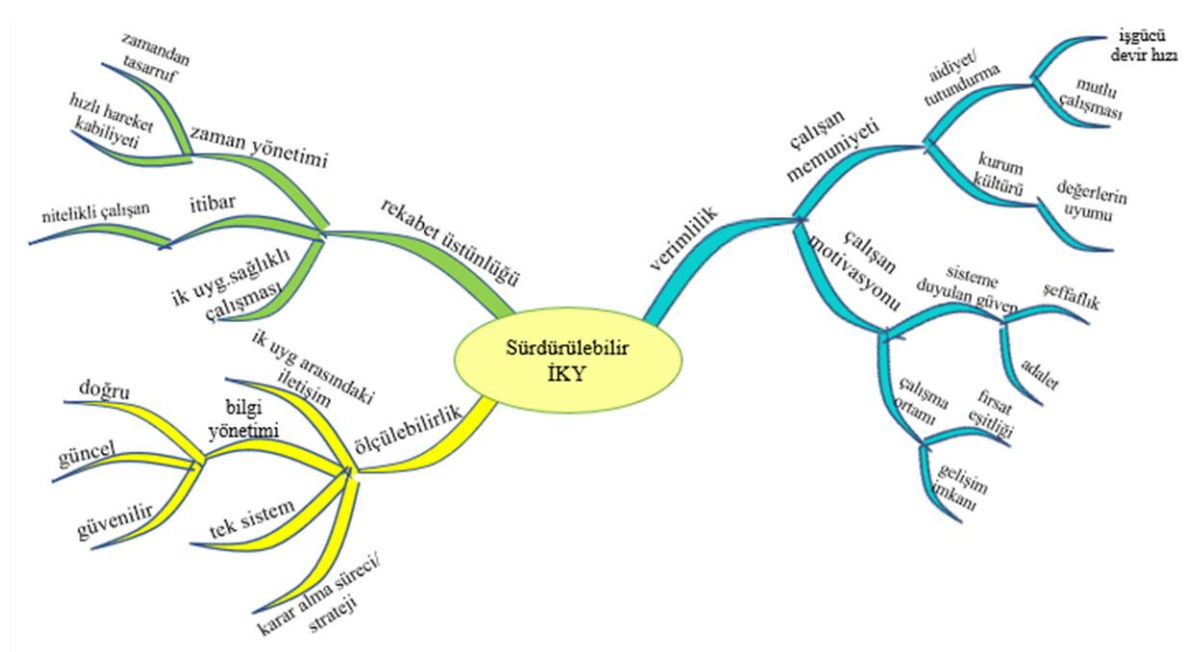
ve yorumlara kadar uzanan bir süreci kapsar. Araştırmacı elde ettiği verilerden oluşturduğu kodları şemaya döktükten sonra araştırma ile ilgisi olmayan bir uzman tarafından da incelenmesini sağlayarak elde edeceği kodların paralellik göstermesi sonucunda “Güvenilirlik” yargısını oluşturmuş olur (Lincoln ve Guba, 1986). Bunu yanı sıra “Örtüşen yöntemler” olarak bilinen odak grup görüşmesi veya bireysel görüşme de kullanılabilir. Burada iki farklı ekibin görüşmeden elde edilen veriyi paylaşarak analiz ederler ve elde ettikleri kodları karşılaştırarak ilerlerler.

Bu araştırmadan elde edilen veriler üç kişilik odak grup toplantısı yapılarak kodlanmış ve kodların hata payının minimuma indirilmesi amaçlanmıştır. Yapılan toplantı sonucunda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi temasının üç kategoriden oluştuğu tespit edilmiştir.

Bu kategorilerin oluşturulması için görüşme yapılan katılımcıların vurguladığı ya da direkt olarak dile getirdiği kelime, cümle ve paragraflardan oluşan kodlar kullanılmıştır. Kodlar birleştirilerek kategoriler oluşturulmuş, kategorilerin birleştirilmesinden de temaya ulaşılmıştır.

Grup odak çalışması kapsamında elde edilen kodlar ve temaya ulaşma yolculuğunu gösteren kod kitabının şematik gösterimi Tablo 2’te gösterilmiştir.

**Tablo 2. Kod Kitabının Şematik Gösterimi**



Grup odak çalışması kapsamında oluşan kodlar ve kodların tanımları ve frekansları (tekrarlanma sayısı) Tablo 3’te gösterilmiştir. Tekrarlanma sayıları bilgi amaçlı paylaşılmıştır ve her bir kod niteliği bakımından önemli olduğu düşünüldüğü için araştırmaya dahil edilmiştir.

**Tablo 3. Kod Adları, Tanımları ve Frekansları**

Kod Adı	Kod Tanımı	Frekans
Adalet	Sistem çıktılarının adil sonuçlar olması	11
Aidiyet (Tutundurma)	Örgüte duyulan bağlılık ve örgütte uzun süre kalma isteği	14
Bilgi Yönetimi	Sistem üzerinden bilginin kontrolünün sağlanması	16
Çalışan Memnuniyeti	Memnun olan çalışan	8
Çalışan Motivasyonu	Motive olan çalışan	21
Çalışma Ortamı	Çalışma ortamının fiziksel ve zihinsel anlamda sağlıklı bir ortam olması	3
Değerlerin Uyumu	Çalışan ile örgütün sahip olduğu değerlerin paralellik göstermesi	3
Doğru Bilgi	Bilgilerin doğru ve hatasız olması	9
Fırsat Eşitliği	Her çalışanın aynı fırsatlara sahip olabileceği şansı	4
Gelişim İmkânı	Kurum içi ve dışı eğitim alma imkânı	10
Güncel Bilgi	Eski bilgilerin anında yenilenebilmesi	3
Güvenilir Bilgi	Verilerin analiz edilip amaca hizmet eden bilgiye dönüşmesi ve stratejik adımlarda bir araç olabilmesi	10
Hızlı Hareket Kabiliyeti	Sistem üzerinden elde edilen bilgiler ışığında hızlı manevra kabiliyetine sahip olunabilmesi	12
İK Uygulamalarının Sağlıklı Çalışması	İnsan kaynakları yönetiminin sağlıklı yürütülmesine hizmet etmesi	10
İK Uygulamaları Arasındaki İletişim	İK uygulamaları arasında bütünleşmiş sistem üzerinden bilgi akışının sağlanabilmesi	14
İşgücü Devir Hızı	Çalışanların işten çıkma oranı	2
Karar Alma Süreci/Strateji	Örgütün gelecek planları için karar alma ve stratejilerini yürütme süreci	14
Kurum Kültürü	Kurumun gelenek-görenekleri ve iç yapısı	6
Maliyet	Örgütün kaynakları için katlandığı maliyet	7
Mutlu Çalışması	Çalışanların mutlu olarak çalışması	17
Nitelikli Çalışan	Entelektüel sermaye- yetkin, eğitilmiş, deneyimli çalışan	8
Ölçülebilirlik	Kurum stratejilerine ulaşmada hangi noktada belirleyebilme, hesaplanabilirlik	5
İtibar	Örgütün prestiji, nitelikli iş görenleri örgüte çeken bir unsur	3
Rekabet Üstünlüğü	Diğer örgütlerden bir adım önde olma üstünlüğü	4
Sisteme Duyulan Güven	Manuel yapılmasından ziyade sistem üzerinden yapılan değerlendirmelere duyulan güven	15
Sürdürülebilir İKY	Örgütteki insan kaynaklarını örgütte uzun süre devam etmelerini sağlama anlayışı	6
Şeffaflık	Sistemdeki bilgilerin herkese açık olması, bilgilere kolay erişilebilirlik	6
Tek Sistem	İK uygulamalarının farklı farklı sistemde birbirinden habersiz hareket etmesi yerine birbiri ile bağlantılı ve eş zamanlı haberdar olması imkânı	20
Verimlilik	Örgütün karlılığı, mevcut girdilerden maksimum kazancı sağlanabilmesi	6
Zaman Tasarrufu	Elle yapılan işlemlere göre daha hızlı veriye ulaşılması neticesinden zaman kazanılması	10
Zaman Yönetimi	Örgütün zamanı optimum verimlilikte kullanabilmesi imkânı	4

## 4.6. Bulgu ve Yorumlar

Araştırmanın amacı insan kaynaklarının sürdürülebilir olmasında İK yöneticilerinin insan kaynakları bilgi sisteminden nasıl fayda sağladığını anlayabilmektir. İK yöneticileri örgütlerinde bulunan insan kaynağını yönetirken İK uygulamalarından yararlanırlar. Bu araştırmada da İK yöneticilerinin İK bilgi sistemlerinden aldığı bilgiler ile İK uygulamalarını ifa etmesi ve bunun örgüte olan etkileri incelenmiştir.

İK yöneticiler ile yapılan görüşmede “Rekabet Üstünlüğü”, “Ölçülebilirlik” ve “Verimlilik/Düşük Maliyet”in sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine etki eden üç etmen olduğunu vurgulamışlardır.

### 4.6.1. Rekabet üstünlüğü

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde “Rekabet Üstünlüğü”nün önemini vurgulayan İK yöneticileri bu üstünlüğün sağlanabilmesi için zaman yönetiminin iyi yapılması, kurum itibarının sağlanması ve İK uygulamalarının sağlıklı çalışması gerektiği konusunda değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

İK yöneticileri İKBS ile rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine katkısını sağlayan bir unsur olarak zaman yönetimine yani zamandan tasarruf ve hızlı hareket kabiliyetinin sağlanması öğelerine vurgu yapmışlardır.

Bu bağlamda İK Yöneticisi 4; *“Ben buraya ilk geldiğimde burada işlerin büyük bölümünde Excel üzerinden manuel verilerle yapılıyordu ve finalde yaptığın işte hata çıktığı için bir de onun üzerine çalışıyorduk, yine bir vakit harcanmış oluyordu. Ayrıca burada on kişinin yapması gereken bir işi yirmi kişi yapıyor gibi bir durum oluşuyordu. Yani bu da sürdürülebilir değil.”* diyerek zamandan tasarrufun önemini vurgularken,

İK Yöneticisi 3; *“Günümüz iş hayatında çeviklik kavramı oldukça gündemde, İKBS alacağımız kararlara ışık tutması açısından doğru ve anlamlandırılmış verilere hızlı bir şekilde ulaşma imkânı sağlıyor. Doğru ve hızlı karar almak açısından faydası oldukça büyük. Verilerin bir sisteme aktarılması ve kullanıcıların kişilerle ilgili bilgilere anında ulaşabiliyor olması kurumlara inanılmaz hız kazandıran bir durum”* diyerek İKBS'nin İK yöneticilerine hızlı hareket kabiliyetini kazandırdığını vurgulayarak zaman yönetimin önemini vurgulamışlardır.

İK yöneticileri İKBS ile rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine katkısını sağlayan bir diğer etken ise “itibar” yani örgütün nitelikli aday çalışanlar tarafından tercih edilebilir olması ögesine vurgu yapmışlardır.

Bu bağlamda İK Yöneticisi 3; *“Bir kurumun verimli ve başarılı olabilmesini etkileyen en önemli unsurlardan biri sahip olduğu nitelikli insan kaynağıdır. Nitelikli iş gücüne sahip olmak için diğer kurumlarla yarış halindeyiz. Kurumların sürdürülebilirliği de bana göre insan kaynağı sürdürülebilirliği ile doğrudan bağlantılı. Bu nedenle oldukça önemli olduğunu düşünüyorum.”* demiştir.

İK Yöneticisi 4; *“İnsanlar bir işi yapar ve bunun karşılığında parasını alır ama dünya o tarafta değil artık daha fazla yan hakların ön plana çıktığı bir dönem yaşıyoruz açıkçası. Salt bir maaştan ya da bir ücretten bahsetmiyoruz artık günümüzde hatta çok daha esnek uygulamaların hayata geçtiği bir dönem yaşıyoruz. Dolayısıyla insanlar kendi ihtiyaçlarına uygun yan hakların bulunduğu organizasyonları tercih ediyorlar”* diyerek örgüt itibarının önemini vurgulamıştır.

İK yöneticileri İKBS ile rekabet üstünlüğüne etkisi olabilecek son unsur ise İK uygulamalarının sağlıklı çalışması olarak belirtilmiştir. Burada da İK Yöneticisi 3: *“Organizasyon yapımız içerisinde insan kaynakları grup başkanlığı altında İK fonksiyonlarının hepsi çalışılıyor. Bu fonksiyonların doğru çalışması insan kaynağının mutlu olarak çalışmasına ve çalışan bağlılığına olumlu katkı sağlayacaktır.”* diyerek İK uygulamalarının sağlıklı çalışmasının önemine değinmiştir.

İK Yöneticisi 4; *“Kurum içindeki eğitim sistemleri olsun ya da insanlara adil ve belli bir refah sağlayan bir ücret yapısı yönetimi olsun ya da bir performans yönetimi olsun vs., bu tip sistemler sayesinde işte bu sürdürülebilir olmasını sağlamaya çalışıyor.”* ifade ederek İK uygulamalarının sağlıklı çalışmasının önemine değinmiştir.

Rekabet üstünlüğü, örgütlerin küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin son zamanlarda artması nedeniyle örgütlerin oldukça gündeminde olan bir konudur. Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında nitelikli çalışanların seçim yapacağı bir örgüt olmak ve aday iş görenleri cezbederek örgüte kazandırmak büyük önem taşır.

İK Yöneticisi 4; *“Zaman sizi zaten gitmesi gerektiği yere zorluyor, götürüyor. Çünkü piyasa ve sektör o tarafa doğru gidiyor. Dünya o tarafa doğru gidiyor. Siz orada direnç gösteremiyorsunuz. Belli bir yere kadar direnç gösterebiliyorsunuz. Bu bakış açınız çok önemli. Yani siz eğer ‘Ben geriden geleyim’ diye bakarsanız sürekli zorlanırsınız. Bu sizi bir yere kadar götürür ama geç kalmış olursunuz. Ancak siz zamanını önceden tahmin edip geleceği önceden tahmin edebilirsiniz zaten ona göre adımlar atıyorsunuz ve ona göre ilerliyorsunuz. Şu an açıkçası hem piyasa hem sektör hem dünya nereye gidiyorsa bunları yakından takip edip ona göre önlem almaya çalışıyoruz.”* diyerek diğer örgütlerden bir adım

önde olmanın rekabet üstünlüğüne olan katkısından bahsederken, bunu tahminleyebilmek için bilgi sistemlerinden yararlandıklarını belirtmiştir.

İK Yöneticisi 3; “*Günümüz koşullarında vasıflı iş gücüne ulaşma konusu şirketler arasında bir rekabet haline gelmiştir.*” demiştir. Bu nedenle aday havuzlarından seçim yaparlarken İKBS’den faydalanırlar. Örgütler insan kaynakları bilgi sistemlerinden çıktılar sağlayıp, buna göre diğer örgütlere göre daha hızlı manevra yapabilirler, böyle rekabet üstünlüğü sağlamış olurlar. Ayrıca İK uygulamalarının sağlıklı çalışması insan kaynağı yönetiminin aksamadan yürütülmesine yardımcı olur ki, bilgi sistemleri ile insan kaynağının işe alımdan işten ayrılmasına kadar tüm sürecinde örgüt yönetimine hızlı bilgi sağlarlar.

#### **4.6.2. Ölçülebilirlik**

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde “Ölçülebilirlik” konusunun önemini vurgulayan İK yöneticileri ölçülebilirliğin sağlanabilmesi için bilgi yönetiminin iyi yapılması, tek sistem üzerinden işlemlerin yönetilmesi, İK uygulamaları arasındaki iletişim ve karar alma süreci/strateji konusunda değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

İK yöneticileri İKBS ile ölçülebilirliğin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine katkı sağlayan bir unsur olarak bilgi yönetimine vurgu yaparlarken bilgi yönetiminin doğru bilgi, güvenilir bilgi ve güncel bilgi ile yapabildiklerinden bahsetmişlerdir. Bu bağlamda;

İK Yöneticisi 3; “*CV uygulamamız ile kariyer ile ilgili kararlar alırken çalışanı 360 derece değerlendirme imkânı buluyoruz. Doğru veriye hızlı bir şekilde ulaşabilmek bize çeviklik kazandırıyor.*” şeklinde ifade ederken,

İK Yöneticisi 4; “*Yani şöyle, teknolojik alt yapıdan bahsediyoruz. Öncelikle bu operasyonel bir iş, bir tarafı böyle yani. Bu yapılan işlemler insanların mutlu ve motive edebilmek için bir şeyler, ürün çıkartmak vs. Bunlar güzel şeyler ama altyapısında bir operasyon var ve bunu bilgi sistemleri ve teknoloji altyapısıyla donattığımız zaman hem buradaki çalışanın içini rahatlatmış oluyorsunuz hem de çalışan bütün ekibin işini daha kolaylaştırmış ve daha doğru veri elde etmiş olursunuz, öyle bir katkısı var İK bilgi sistemlerinin.*” şeklinde ifade etmiştir.

İK Yöneticisi 1; “*Verilerin, kurumda uzun süredir tutuluyor olması, yıllık olarak yaklaşık kaç kişinin işten çıkacağına dair sağlıklı bilgi veriyor*” şeklinde ifade ederken güvenilir bilgiye işaret etmiş ayrıca güncel bilgi ile ilgili olarak “*Eğitim tarafında kariyer yönetimi ile bütünleşmiş bir yazılım kullanıyoruz sürekli kariyer tarafındaki yazılımdan güncel bilgi alıyoruz geceleri.*” demiştir.

İK yöneticileri bilgi yönetimini açıklarlarken İK Yöneticisi 1;” Çok yakın bir zamanda aslında sistemler birbiriyle bütünleşmiş çalışmaya başladı, yaklaşık verimli çalışması beş sene oldu diyebilirim. Ondan önce bu rakamları elde etmek çok zordu. Hedefler vs. verileri çok zor koşullarda derleniyordu, yani bir excele koyduğunuzda bile sığmıyordu o kadar büyük veriler bunlar. Şimdi teknoloji ile bilgiyi daha rahat yönetebilecek hale geldi.” demiştir. Yine İK Yöneticisi 1; “Verilerde eğitime katılım oranları vs. gibi bilgileri daha çok toplu olarak raporlamak mümkün oluyor.” demiştir.

İK Yöneticisi 3 ise, bilgi yönetimi ile ilgili “İnsan Kaynakları bilgi sistemlerinde çalışanlar ile ilgili oldukça fazla bilgi bulunmaktadır. Ama önemli olan bilgileri biriktirmek değil, var olan bilgileri analiz ederek çalışanla ilgili anlamlı sonuçlar üretebilmektir. Son zamanlarda tüm dünyada olduğu gibi bizde de veri yönetimi çok önemli bir hale geldi. Biz de kurumda veri analitiğinden fazlaca yararlanıyoruz.” ifadelerini kullanmıştır.

İK yöneticileri, bilgi yönetiminin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için ölçülebilmesi ve anlamlı bir şekle dönüşmesi için insan kaynakları bilgi sisteminin büyük ölçüde kullandıklarını ifade etmişlerdir.

İK yöneticileri İKBS ile ölçülebilirliğin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine katkısını sağlayan diğer bir unsur olarak İK uygulamaları arasındaki iletişime vurgu yapmışlardır. Bu bağlamda İK Yöneticisi 3; “Çalışanı 360 derece izleyebileceğimiz bir CV yapısı oluşturduk. Kişinin kişisel bilgilerinden, performansına, ilgi alanlarına, sertifikalarına, girdiği sınavların sonuçlarına kadar kariyerle ilgili alınacak kararlara ışık tutabilecek tüm bilgilere kolayca ulaşabileceğimiz bir sisteme sahibiz.” şeklinde ifade ederken performans yönetimi, eğitim ve geliştirme ve kariyer yönetimi arasındaki karşılıklı etkileşimin İKBS üzerinden gerçekleştirdiklerini vurgulamışlardır.

İK Yöneticisi 1;” Bir üst unvana yükselen bir çalışanın ücretinin artması kariyer yönetimi ile ücret yönetimi arasındaki iletişim ile sağlanır.” şeklinde ifade etmiş ve kariyer yönetimi ile ücret yönetimi arasındaki etkileşimini vurgulamıştır.

İK Yöneticisi 4;” İnsan kaynakları uygulamaları birbirleriyle her zaman etkileşim halindedir. Olmak da zorundadır. Birbirinin parçasıdır. Yani siz kariyer basamağında yükseliyorsanız bu sizin ücret olarak da daha büyük, daha yüksek bir ücrete geçtiğiniz anlamına gelir. İK birimlerinin birbirleriyle ne kadar etkileşimde olduğu ne kadar uyumlu olduğu çok önemli. Yani sürdürülebilirliğe katkısı açısından gerçekten birlikte düşünmek gerekiyor.” şeklinde ifade etmiştir.

Yine İK Yöneticisi 4; “İK uygulamalarının birbiriyle konuşuyor olması, İK birimlerinin birbirleri ile etkileşim içerisinde olmaları sürdürülebilir insan kaynakları

yönetimi açısından çok önemli. Hem ücret yönetimi açısından hem kariyer yönetimi açısından hem performans ödüllendirme sistemleri açısından bunları birbirleriyle ayrı düşünemiyorum. Yani birbirleri ile muhakkak etkileşim içerisinde olmalı ve birbirlerini tamamlayıcı olmaları çok önemli. Bu da sizin insan kaynağınızı sürdürülebilir hale getirir.” demiştir.

İK Yöneticisi 2; “Kariyer yönetimi bölüm başkanlığı, atamalarda ve yükselme sınavlarında bireysel performans sonuçlarını her geçen gün daha ağırlıklı olarak dikkate almaya başlamıştır.” demiştir.

Yine İK Yöneticisi 2; “Eğitim uygulamalarında yetkinlik sisteminde puanı düşük olan çalışanlar, kriterler bazında otomatikman eğitimler atanıyor ve kişinin eğitim alması sağlanıyor.” diyerek İK uygulamaları arasındaki iletişimin sistem üzerinden sağlanabiliyor olmasının ölçülebilir bilgilerin oluşmasına yardımcı olduğu ve bu sayede de sürdürülebilir İK yönetimine olan katkıları vurgulanmıştır.

İK yöneticileri İKBS ile ölçülebilirliğin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine katkısını sağlayan diğer bir unsur olarak tek sistemin varlığına vurgu yapmışlardır.

Bu bağlamda İK Yöneticisi 1; “Sistem üzerinden bir yönetici yetkinlikle ilgili not verdiğinde arka tarafta ilgili yetkinlikle bağlantılı eğitim ve gelişim faaliyetleri tanımlanmış durumda zaten bütünleşmiş çalışıyor. Otomatik olarak mesela şöyle şeyler önermeye başlıyor: ‘Size şu eğitim atanacak, şu konularda eğitim alacaksınız’ tarzında bir geri bildirim oluyor.” demiştir.

İK Yöneticisi 3; “İK fonksiyonların kişiler ile ilgili ürettiği sonuçlar farklı farklı sistemler üzerinden geliyor son noktada ise insan kaynakları bilgi sistemimiz üzerinde tüm bu bilgiler birleşerek verilerden anlamlı sonuçlar oluşturulması sağlanıyor.” şeklinde ifade ederken tek sistem üzerinde birleşen verilerin anlamlandırılması ve ölçülebilmesi açısından önemine vurgu yapmıştır.

Yine İK Yöneticisi 3; “Kişinin kariyer planlamasında oldukça önemli olan bu bilgilerin tek bir platform üzerinden hem karar vericiler hem de çalışanlar tarafından takip edilebilir olması, kurumlar tarafından hızlı ve doğru karar alınmasına, çalışanlar için ise bulduklarının noktayı görme ve kendileriyle ilgili objektif değerlendirmeler yaparak hedeflerine ulaşabilmek için odaklanmaları gereken alanları görme noktasında oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca veri tabanı oluşturma, veri tabanındaki bilgileri analiz ederek çalışanlar için anlamlı bilgiler oluşturma, iş süreçlerinin tek bir sistem üzerinden hızlıca ilerlemesi, raporlama kolaylığı nedeniyle oldukça önemlidir. Bu veriler tek bir sistem üzerinden alınabiliyorsa veri analizi açısından elverişli bir ortam yaratılmış oluyor.”

diyerek tek sistem üzerinden ölçülebilirliğin sağlanmasının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine katkısı ifade edilmiştir.

İK yöneticileri İKBS ile ölçülebilirliğin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine katkısını sağlayan diğer bir unsur olarak karar alma/stratejik davranma süreçlerine vurgu yapmışlardır. Bu bağlamda İK Yöneticisi 2; *“Örgütün vizyon, strateji ve hedeflerinin sayısal performans kriterleri aracılığıyla çalışanlar ile paylaşılması, bu doğrultuda tüm çalışanların aynı vizyon ve strateji etrafında ortak hedeflere odaklanması ve dönemsel performans primi ödemeleri ile müşteri odaklı iş modelimizin güçlendirilmesi, kurumsal ve bireysel performans ile pazarlama ve etkinlik odaklı çalışma anlayışının yerleştirilmesi, çalışanlarımızın motive edilerek kurumsal bağlılıklarının artırılması, kurum hedefleri ile uyumlu bireysel başarıların maddi olarak ödüllendirilmesi amaçlanmaktadır.”* demiştir.

İK Yöneticisi 3; *“Bilgi sistemleri öncesinde tüm veriler kâğıt bazlı ve manuel olarak tutuluyordu. Bir kişi ile ilgili bir karar alınması gerektiğinde arşivden dosyası talep ediliyor ve dosya tek tek inceleniyordu. Bu hem süreçlerin uzamasına hem de insan kaynaklı hatalara sebep olabilmekteydi.”* demiştir.

İK Yöneticisi 4; *“Kurumun zamanla hedefleri, stratejileri ve piyasaya ve ekonomiye bakış açısı değişiyor. Dolayısıyla insan kaynağının da bu yönde dönüşmesi ve dönüştürülmesi gerekiyor. Çünkü eğer bunu yapamazsak kurum istediği hedeflere ya da stratejileri ulaşamaz.”* demiştir.

Ölçülebilirlik bir örgütte verilerin iletişim halinde olan İK uygulamalarının tek sistem üzerinden bilgilere dönüşüp karar alma sürecine ve örgüt stratejisine katkı sağlar. Bu bağlamda İK Yöneticisi 2 ölçülebilirliğin önemini *“Yatırımların doğru yapılar yapılmadığının ve doğru yönetilip yönetilmediğinin kontrolünün sağlanması.”* olarak ifade etmektedir.

İK Yöneticisi 3 ise; *“Geriye dönük olarak birkaç yıl istifa, fesih, vefat gibi nedenlerle çıkanları raporlayıp ortalamalarına bakıyoruz. Ayrıca yeni açılacak pozisyonlar nedeniyle ihtiyacımız olacak personel sayısını da belirleyerek personel planlamasını yapıyoruz. İnsan kaynakları bilgi sistemimiz bu konuda raporlama ihtiyacımızı karşılayarak fayda sağlıyor.”* demiştir.

İK yöneticileri İKBS’yi kullanarak karar alma süreçlerini kolaylaştırdıklarını ayrıca örgüt stratejilerini izlerken hangi aşamada olduklarını ölçmede İKBS’den faydalandıklarını, bu sayede de sürdürülebilir insan kaynaklarına hizmet ettiklerini belirtmişlerdir.



#### 4.6.3. Verimlilik-düşük maliyet

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde “Verimlilik/ Düşük Maliyet” in önemini vurgulayan İK yöneticileri bu unsurun sağlanabilmesi için çalışan memnuniyeti ve çalışan motivasyonunun sağlanması gerektiği konusunda değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

İK yöneticileri İKBS ile verimlilik/düşük maliyetin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine katkısını sağlayan ilk unsur olarak çalışan memnuniyetine vurgu yapmışlardır. Çalışan memnuniyetinin ise “Aidiyet (Tutundurma)” ve “Kurum Kültürü” ile bağdaştırmışlardır.

Çalışan memnuniyetine etki eden unsurlardan biri olan “Aidiyet (Tutundurma)” ögesini “İşgücü devir hızı” ve “Çalışanın Mutlu Çalışması” ile ele alırken, “Kurum Kültürü”nü ise “Değerlerin Uyumu” ile ele almışlardır. Bu bağlamda;

İK Yöneticisi 1: *“Kuruma aidiyet yüksek, o konuda sektörde sorun yaşayan kurumlar arasında değiliz. Girildiğinden uzun süre kalınan kurumlardanız.”* derken,

İK Yöneticisi 3;” *...işe alım sonrasında ise bu çalışanların bağlılığını sağlayarak kurumda kalıcılığını sağlamak olarak tanımlanabilir.”* diyerek iş gücü devir hızının sürdürülebilirliğe katkısını vurgulamıştır.

Aidiyet unsuruna katkısı olduğu düşünülen çalışanların mutlu çalışması ögesi için İK Yöneticisi 1; *“Mesela mutluluğu ölçen bir programı var kurumun. Kullanılan programda açılıştta ekrana geliyor. Orada İK'nın bir veri tabanı var. Oradan faydalanarak mesela şu anda şey yapmaya çalışıyoruz. Şöyle düşünün herkes aslında aynı koşullara muhatap oluyor. Yani aynı kariyer yolları vs. ama bu sıkıntılara ya da durumlara verdikleri cevaplar farklı oluyor. Yani biri bundan çok az etkilenirken bir diğeri çok fazla bunu dert edip performansına da yansıtıyor, işten çıkmaya kadar gidebiliyor ya da depresyona girmesine yol açabiliyor. Dolayısıyla biraz böyle bir farkındalık eğitimi gibi duygusal dayanıklılık, resilience eğitimi vermeyi düşünüyoruz. Mesela bu kişilere de çok fazla sürekli 'Mutsuzum' u işaretleyenleri de kariyer tarafı şuna da bakıyor sebebi ne? Mesela bir yöneticinin çalışanları sürekli mutsuzum diyorsa o yönetici ile aksiyon almaya çalışıyoruz, eğitim vermeye çalışıyoruz. Eğer bu genel bir şey ise yani her şeyden mutsuz oluyorsa eğitimlerle biraz bakış açısı değişimi sağlamaya çalışıyoruz. Mesela orada o veri tabanından baya faydalandık. Bir de neyi seçiyor? Yani ne açıdan mutsuzum diyor? Bunu mesela eğitici ile paylaşıyoruz ki sınıfta bu örnekler üzerinden bu konuyu irdeleyebilsin.”*

Yine İK Yöneticisi 1; *“Mesela haftanın hangi günleri daha mutsuz ayın hangi günleri yılın hangi aylarında mutsuz bunlara göre ilk politikalar geliştirilebilir mi? Ne yapılabilir?”*

*Yani daha böyle motivasyon programları, mutsuz oldukları zamanların kaydı ya da etkinlik duyuruları bizim de hani eğitim ve yaptığınız şeyler oluyor.”*

İK Yöneticisi 2; *“İnsan kaynaklarının bu anlamda mutluluk ölçeğimiz var, mutluluk anketi yapılıyor kullanılan program üzerinden. Devamlı personelin mutlu olması açısından niye mutsuz, niye mutlu devamlı gün günü ölçüyorlar.”* şeklinde ifade ederken,

İK Yöneticisi 3; *“Mutluluk ölçeği uygulaması ile çalışanların nabzını her an ölçerek mutluluk analizleri yapıyoruz. Yine çıkan sonuçları analiz ederek, çalışanların mutluluğunu sağlayacak aksiyonlar almaya gayret ediyoruz.”* demiştir.

İK Yöneticisi 4; *“Sürdürülebilir kılabilmek için illa maliyeti artırmak gerekmiyor. Yani biraz mutluluk ve motivasyon odaklanmak gerekiyor.”* diyerek iş görenlerin aidiyetlerine etki eden unsurlardan birinin iş görenlerin mutlu çalışması olduğuna vurgu yapmıştır.

İşgücü devir hızının düşük tutulması ve iş gücünün mutlu bir şekilde çalışması aidiyet (tutundurma)in çalışan memnuniyetine etkisine vurgu yaparak İKBS sistemlerinden ne ölçüde faydalandıklarını vurgulamışlardır.

Bu bağlamda İK Yöneticisi 1;” *İşe yeni giren bir çalışanın uzun süre kalması, mutlu çalışması, farklı yere gitmemesi bizim açımızdan ciddi bir şey. Ailenin bir parçası gibi görüp uzun vadede çalışmasını ve mutlu olması için gereken şeyleri de yapmaya çalışıyoruz. Yani hem içeride kalması hem de isteyerek kalması çok önemli bizim için. Bir alım yapıldığında mutlaka bizim bir oryantasyon programımız oluyor. Bazıları çok uzun programlar. En kısası zaten beş haftadan oluşuyor ve hani işe girer girmez onları aile gibi sahiplenecek ve koruyup kollayacak bir kuruma girdiklerini hissettirmeye çalışıyoruz. Oryantasyon programında buraya geldiklerini çoğunlukla bizim tesisimizde yapmaya çalışıyoruz, konaklama imkânı da sağlıyoruz. Onlara hiçbir sıkıntıları olmadan yemeklerine kadar ilgileniyoruz ki amacımız hani kendilerinin ilk günden itibaren güvenli hissetmeleri.”* diyerek kurum aidiyetinden bahsetmiştir.

İK Yöneticisi 3; *“İnsan Kaynağı Yönetimi açısından sürdürülebilirlik işe alım sonrasında bu çalışanların bağlılığını sağlayarak kurumda kalıcılığını sağlamak olarak tanımlanabilir”* demiştir. Yine İK Yöneticisi 3; *“Şirketlerin yetenekleri kazanma ve sonrasında tutundurmaya yönelik aldığı tüm aksiyonlar sürdürülebilir İK yönetimi olarak değerlendirilebilir. Çalışanın yeteneklerine uygun ve mutlu olduğu yerde çalışması hem çalışan bağlılığı açısından hem de kurumların çalışandan verim alması açısından oldukça önemli bir unsur.”* diyerek aidiyet ögesine vurgu yapmıştır.

Çalışan memnuniyetine etki eden unsurlardan biri olan “Kurum kültürü” ögesini “Değerlerin Uyumunu” ile ele almışlardır. Bu bağlamda;

İK Yöneticisi 1; *“İşe alımlarda oryantasyon programlarımız grup başkanımızın kurum kültürünü ve kurum içindeki yapıyı anlattığı bir sunumla başlıyor. Çünkü bizim değerlerimizi aktarmak çok önemli. O değerlerle uyumlu olup olamayacaklarını daha ilk günlerden görmek kritik.”* şeklinde iş gören değerlerinin kurum değerleri ile paralellik göstermesinin çalışanın kurum kültürüne uyum sağlaması açısından oldukça önemli olduğu vurgulanmıştır.

Yine İK Yöneticisi 1; *“Oryantasyonun ilk günlerinde müze ziyareti mutlaka yapmaya çalışıyoruz ki orada bir kurumun geçmişini de görebilsin. Hatta finans grubumuzu da tanıtıyoruz mutlaka ilk hafta içinde. Sadece bir kurumun parçası değil aslında böyle bir finans kurumunun parçası, böyle büyük bir yapının parçası olduğunu anlatmaya çalışıyoruz.”* diyerek kurum geçmişini ve kültürünün öneme vurgu yapmıştır.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine çalışan memnuniyetinin etkisi oldukça fazladır. Bir örgütün çalışanı ne kadar memnunsansa o örgütün verimliliği o derece artmaktadır.

İK Yöneticisi 1, işe ilk alımdan hemen sonra örgütte staja başlayanlar ve üniversite stajı için kuruma başvuranlar için aidiyet duygusu yüksek ve köklü bir geçmişe sahip bir kurumda çalışmanın verdiği memnuniyetinin İKBS ile nasıl sağladıklarını şöyle açıklamıştır; *“Şubeye staja gittiklerinde orada mutlaka bu kişilerden sorumlu bir yönetici oluyor. Bir program yapıyoruz, onları takip ediyoruz. Orada bile diyorlar ki, ‘Bize çok sahip çıktılar.’, mesela şubede çalışmak hoşuna gitmese bile diyorlar ki, ‘Bana orada sahip çıktılar.’, orası da bir aile gibi. Uğurlarken pasta kesiyorlar vs. Bunlar da önemli. Biz bu formatı üniversite stajını yapanlarda da yapıyoruz. Orada da hani hatta ödül aldık o programla”* demiştir.

Yine İK Yöneticisi 1; *“Biz mesela şu anda mülakata girecek arkadaşlara bile mülakat eğitimi veriyoruz. Neden dersiniz aslında doğru kişiyi seçmek adına şöyle açıklamaya çalışayım, çok kısa bir sürede bir insanı tanımaya çalışıyoruz, 15 dakika gibi bir sürede ve arkadaşlar kendilerini rahat ifade edemezlerse ya da orada mesela 10 sene sonra kendini nerede görüyorsun? sorusunun altında tam olarak neyi ifade ettiğimizi bilemezler ise çok zamanı boşa harcayan tarzda cevaplar veriyorlar. Biz şimdi bütün mülakata katılan arkadaşları ilk önce eğitim, sonra Zoom üzerinden canlı eğitimler veriyoruz. Burada şunu söylüyoruz ya mesela kendini tanıttığımızda işte ilkokul, ortaokul anlatma! Güçlü yönlerini anlat ki neler yaptın, nelere ilgin var onu anlat diye yol gösteriyoruz ki orada verimli bir şekilde verimli ve doğru bir şekilde kendini ortaya koyabil sin. Bizde hani işe uygunluğu daha rahat tespit edebilirim. Ve doğru insanı aldığımızda işten çıkmadan ne 1 şey*

oluyor zaten. Artık mesela diyoruz ki işte 5 sene sonra, 10 sene sonra kendini nerede görüyorsun? Sorusunu, diyoruz ki işte hani şu pozisyonu bu pozisyonu değil zaten iç dinamikleri bilmiyorsun. Ama kendinle ilgili 1 stratejik planın var mı? Kendini nerede görüyorsun? Gördüğüm pozisyonuna şu anki özellikleri ne kadar örtüşüyor, bunları kafa yordun mu? Mesela yurtdışında görüyorsan yabancı dille ilgili 1 şeyler yapıyor musun? Bu konuda gelişim planı stratejisi var mı? Bunları anlatıyoruz ki biz de yine aynı şekilde doğru tanımak adına aslında bunları doğru şeyi anlatmasını istiyoruz. İstedğimiz bilgileri alabilmek adına sonra hatta mülakatta bir proje sunumu yaptırıyoruz. O da hani ilgi alanlarını görmek, bir görevi nasıl yaklaştığını anlamak adına. Hani böyle olabildiğince bankaya girdiğinde mutlu olabileceksen o pozisyona uygun kişileri tespit etmeye çalışıyoruz. Böyle bir şey yaptık, biraz sosyal sorumluluk gibi de oldu yani çünkü bize giremeye bile o arkadaşın aslında başka bir mülakatta kendini doğru ifade etmesinin kendisi açısından faydalı hem kurum açısından. Yani yoksa böyle ha bire iş değiştiriliyor ne işveren onu tanıyabiliyor ne o işverenin tanıyabiliyor. Böyle gereksiz zaman kayıpları oluyor. Orada da faydalı olduğunu düşünüyorum. Çok da olumlu geri bildirimler aldık.” diyerek kurum değerleri ile uyumlu çalışanları örgüte katılmasını ve örgütte uzun süre kalmasını sağlamaya verdikleri önemi belirtmiştir.

İK Yöneticisi 3, İK bilgi sistemlerini kullanarak çalışan memnuniyetini belirlediklerini ve bunun sonucuna göre aldıkları aksiyonlar sayesinde sürdürülebilir insan kaynakları memnuniyetinin sürdürülebilir kılınmasını sağladıklarını şu şekilde ifade etmiştir: “Öncelikle düzenli aralıklarla “Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılığı” anketleri yapıyoruz. Bu anket sonuçlarını analiz ederek memnuniyetsizlik olan konuları iyileştirmeye, memnun olunan konuları ise sürdürülebilir kılmaya yönelik aksiyonlar alıyoruz.”

İK yöneticileri İKBS ile verimlilik/düşük maliyetin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine katkısını sağlayan ikinci unsur olarak çalışan motivasyonuna vurgu yapmışlardır. Çalışan motivasyonunun ise bilgi sistemlerine duyulan güven ve çalışma ortamının elverişliliği olarak açıklamışlardır.

Çalışan motivasyonuna etki eden unsurlardan biri olan bilgi sistemlerine güven duyulması ögesini sistemin herkese açık ve şeffaf olması ile sistemden elde edilen bilgilerin herkes için adil çıktılar olduğuna güven duyulması olarak açıklanmıştır.

Bu bağlamda İK Yöneticisi 1;” Şimdi katılımcı birçok şeyi zaten dijital ortamda kendi kendine takip edebiliyor, görebiliyor ve bu da onların kendi işlerini takip etmesi ve güven duyması açısından önemli.” şeklinde ifade ederken yine İK yöneticisi 1;” Yazılım üzerinden yapılan şeylerde hani insana dokunmak kadar olmayabiliyor ama böyle büyük ölçeklerde

adaleti sağlamak, yani bunları yürütebilmek için bilgi sistemleri olmazsa olmaz. Yani elimiz ayağımız şu anda her şey onun üzerinden gidiyor” demiştir.

İK Yöneticisi 2;” Çalışanlar, sayısal performans sisteminde üç aylık dönemlerle bireysel performans ve yetkinlik değerlendirme sisteminde ise altı aylık dönemlerle değerlendirilmektedir. Sektör uygulamalarının da paralelinde sistem; objektiflik, şeffaflık, etkinlik, basitlik ve kurumsal kabul ilkeleri çerçevesinde konumlandırılmıştır. Birimlerin ve çalışanların faaliyet sonuçlarının objektif kriterler çerçevesinde değerlendirilmektedir.” şeklinde ifade ederek şeffaf sistemin İK bilgi sistemleri ile sağlanabildiğini belirtmiştir.

İK Yöneticisi 4;” Bilgi sistemlerini kullanmanın şöyle bir avantajı var esasında yani özellikle performans ve buna benzer uygulamalarda daha adil ve daha şeffaf bir sistem kurulmasına ve personelin buna inanmasına yol açan bir şey. Teknoloji dediğimiz şey esasında bunu sağlıyor. Diğer operasyonel işlemlerden ziyade, tamam o işi kolaylaştıran bir taraf ama esas bizim öncelikle gördüğünüz, ne kadar fazla teknoloji o kadar fazla inanç. Yani insanların bu yaptığınız uygulamaya inanmasını ve bunun gerçekten daha doğru ve adil bir sonuç üretmesini sağlıyor. Çünkü siz de biliyorsunuz, böyle büyük kurumlarda özellikle yaptığımız herhangi bir uygulama çoğu zaman yanlış anlaşılmalara sebebiyet verebiliyor. Adil olmadığı ya da müdahalelerin olduğu kişisel değerlendirmelerin olduğu algısı her zaman büyük kurumlarda mevcuttur. Dolayısıyla teknoloji ve bilgi sistemleri bu yöndeki algıyı da en azından yüzde yüz yok etmese de şu an şu aşamada ben inanıyorum ki gelecekte bu teknoloji ve bilgi sistemleri hayatımızda daha fazla yer edinmeye başladığı zaman bu algı kırılacak. Bu çok önemli, çünkü ücret gerçekten adil olması gereken adalet üretmesi gereken ve mutluluk ve motivasyon üretmesi gereken bir araç. Bunu da sağlayabilmek açısından bilgi sistemlerinin çok önemli olduğunu düşünüyorum.” diyerek insan kaynakları bilgi sisteminin şeffaflık, adalet ile sisteme güveni sağladığını, bu sayede de çalışanın daha çok motive olduğunu belirtmiştir.

İK Yöneticisi 1; “Mesela biz iş gören atamalarında da artık insan kaynakları bilgi sistemlerini çok detaylı kullanıyoruz. Şöyle ki, iş görenlerin eğitim boyunca not alıyoruz, eğiticilerin yorumları, bizim aldığımız notlar vb. ve bu arkadaşların görev yerlerine atama yaparken hem onların ne istediklerini soruyoruz hem de kişilik envanter sonuçlarına bakıyoruz. Mesela iş görenin değerlendirme sonucu, çalışmayı istediği görev pozisyonuna uygunluğu ile çok farklı olabiliyor. Onu şunu da açıklayarak ona uygun yere yönlendiriyoruz. Bak diyoruz, sen şunu istiyorsun ama bu pozisyonun gerekleri aslında bunlar bunu yapabileceğine emin misin? Yani çok senin tarzın gibi görünmüyor ve son şeylerde mesela proje sunumlarında bunu konuşarak yaptık. Birçok arkadaştan şunu duyduk

*ben size güveniyorum. Bu işi profesyonel yapıyorsunuz. Benim için yapacağınız seçimin isabetli olacağına inanıyorum dediler. Bunu duymak çok iyi geldi”* şeklinde ifade ederek iş görenlerin sistem çıktılarını duydukları güveni dile getirmiştir.

Yine İK Yöneticisi 1; *“Kurumun süreçlerine güvenmeleri bizim açımızdan çok önemli. Yükselme sınav da mesela çok üstüne titrediğimiz bir konu. Sınav sorularının güvenliği olsun, işte önceden yaptığımız duyurular vs. olsun. Orada işte hemen yayınladığınızda itirazları kabul etme tarzımız olsun. Burada gerçekten hani şey olarak bakıyoruz. Sıradan bir ölçüm süreci değil bu insanları o sınav sürecine duyacağını inanç güven bizim için çok kritik”* demiştir.

İK Yöneticisi 3; *“Personel temini açısından süreçlerin bir sistem üzerinden yürütülüyor olması adaylar açısından güven oluşturan bir unsur olarak değerlendirilebilir.”* şeklinde ifade ederek kurum olarak insan kaynağının İK bilgi sistemlerine duyduğu güvenin önemini belirtmiştir.

Çalışan motivasyonuna etki eden unsurlardan bir diğeri olan çalışanların fırsat eşitliği içerisinde gelişim imkanını bulabileceği bir çalışma ortamında çalışmasıdır.

Çalışanlar için örgütler tarafından haklarının korunabilmesi ve örgüt içerisindeki her bir çalışanla aynı haklara sahip olabilmeleri önemli bir unsurdur. Çalışanların fırsat eşitliğine sahip olduklarını hissetmeleri zihnen ve fiziksel olarak sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar.

Bu bağlamda İK Yöneticisi 4; *“İnsanlara hem kariyer yolları açısından hem de ücret yönetimi açısından ele aldığımızda, benim kendi tecrübemden yola çıkarsak, ne kadar vasat bir personel olursa olsun kesinlikle önünün tıkalı olmasını istemez. Bir yol görmek ister. Belki başaramayacağı bir yoldur daha çok zor bir yoldur. Belki başaramayacaktır belki başarıma ihtimali çok düşüktür ama en azından o yolun açık olmasını ister. Yani hem maddi hem de manevi hakka sahip olarak ilerleyeceği bir yol görmek ister.”* şeklinde ifade ederken,

İK Yöneticisi 1; *“Biz bu uzaktan eğitimdeki sertifika programlarında bir sonraki pozisyon için mesela operasyon asistanısınız pazarlama/satış tarafını da hedefleyebilirsiniz operasyon yetkililiği tarafını da hedefleyebilirsiniz. Şöyle bir fırsat eşitliği yarattık, istediğin sertifika programına katılıp alabiliyor. Sonunda bir sınav var ve bir sertifika topluyor. Bu sertifikalar yavaş yavaş tamamlanarak şunu sağlıyor. Kariyer yönetimine biz diyoruz ki bu arkadaş mesela bir sonraki yetkililik pozisyonu için sertifikalarını tamamladı, notları da şöyle. Bu arkadaşımızı artık yetkili olarak düşünebilirsiniz. Bu sayede belki bir operasyon birimi mahkumiyetinden kurtulmuş oluyorum. Belki yönetimindeki kişinin operasyon servisinde başarılı gördüğü için hiç oradan çıkarmak istemiyordu ya da kişisel bir durum var. Bu şekilde insan kendi seçip o eğitimleri alıp iyi notlarda da yetkinliğini ispatlayıp ‘Ya*

*bende varım burayı istiyorum ve bu konuda emek verdim' deme şansı var.” şeklinde ifade ederek fırsat eşitliği ögesi için bilgi sistemlerinin yerini açıklamıştır.*

İK Yöneticisi 1; *çalışanların gelişim imkanlarının önemini İKBS ile sağladıkları bu imkânı nasıl yönettikleri hakkında şöyle ifadelerde bulunmuştur: “Bizim açımızdan bakıldığında bir çalışanın yetiştirmek çok uzun süren bir şey özellikle bankacılık konusunda. Böyle ilgili okullardan mezun olsa da öyle kolay öğrenilebilen bir şey değil. Dolayısıyla biz eğitim açısından ciddi yatırımlar yapıyoruz çalışanlara. Performans verilerine bakarak ya da yetkinlikle ilgili notlara bakarak belli yetkinliklerde bir limitin altında kalan kişilere o yetkinliklere özel eğitimler atıyoruz. Hem e-egitim hem sınıf içi eğitimlerini orada hani onları kuvvetlendirmeye çalışıyoruz. Yeni atanan yöneticilere, atandığı andan itibaren gelişimde ucu açık bir seneyi kapsayan bir program yapıyoruz. Orada da böyle teker teker şeyi konuşuyoruz, motivasyon nasıl yapılır, geri bildirim nasıl verilir, ekip nasıl geliştirilir, oradaki insanların nasıl adil bir ortam nasıl sağlanır? Hatta eğitimler arasında seanslar da yapıyoruz. Bunu birebir kendileriyle görüşüyoruz. Nasıl yapıyorlar, nerede zorluk çekiyorlar? En çok yatırım yaptığımız pozisyon yöneticiler. Yani en temel sebebi aslında çalışanları doğru yönetmeleri ve mutlu adil bir ortam oluşturmaları sağlamak, çalışma ortamının atmosferi için en kritik pozisyon olduğundan böyle bir çalışmamız var. Yani böyle çok şubesinde sürekli mutsuzum diyen birim yöneticilerine ayrı programlara alıyoruz. İletişim, takım yönetimi ile ilgili programlara alıyoruz.”*

İK Yöneticisi 2; *“Yetkinlik değerlendirme sonuçlarına göre, çalışanın geliştirmesi gereken alanları bulunduğu ve düşük puan verildiği yetkinlik kriterlerinde sistem otomatik olarak e-egitim veya sınıf içi eğitim seçimi yaptırmaktadır. E-egitimler yetkinlik dönemi sonrasında bu çalışanların tamamlaması için eğitim portalı üzerinden atanmakta, sınıf içi eğitimler için ise personel sayısı dikkate alınarak Yetenek Bölüm Başkanlığınca yüz yüze eğitim planlaması yapılmaktadır.”* şeklinde ifade etmiştir.

İK Yöneticisi 1; *“İnsan ergonomisine ayarlı ekranlarının alınması ya da içinde bulunduğumuz binaların hem boyasından malzemelerine kadar kaliteli ve sağlıklı şeylerin kullanılıyor olması benim bir çalışan olarak aslında motive ediyor. Pandemi döneminde kurumun içinde gerekli malzemeleri tam olarak zamanında göndermesi, dezenfektan maskesi vs. Bunlar aslında mesela güven veren, mutlu eden şeyler. Engelli bireylerine özel eğitimde, eğitim sınıfını asansör olan bir yere konulması ulaşımı açısından. Olabildiğince bunları hani kaliteli ve konforlu yapmaya çalışıyoruz. Ayrıca zorunlu tuttuğumuz sınıf içi eğitim var. Sonra da bu eğitimleri yenileme işlemleri var, onlar veri tabanında tutuluyor. İş güvenliği ve iş sürekliliği ile ilgili eğitimler var. Burada zaten kaç kişinin eğitimi*

*tamamladığı, yapılıp yapılmadığı, onlar da kayıt altında. Bunlar yıllık olarak da raporlanır zaten. İlk yardım sertifikaları var. Belli oranda olması gerekiyor. Bilgi sistemlerinde onlarla ilgili kayıtlar da yenilemeler de tutuluyor veri tabanında. Bu bilgilerin hepsi İK bilgi sistemlerinden direk çekilebiliyor.”* diyerek çalışma ortamında uygulanması gereken yasal düzenlemelerin de İK bilgi sistemlerinde kaydedilip gerektiğinde kullanabildiklerini belirtmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin şeffaf olması, sonuçlarının çalışanlarca adil olarak algılanması sisteme duyulan güveni nitelerken, sistemin çalışanlara sunduğu fırsat eşitliği ve gelişim imkânı ise çalışma ortamının elverişliliğini ortaya koyar. İnsan kaynağının sisteme güven duyması ve çalışma ortamının ruhen ve fiziken çalışanı olumlu etkilemesi çalışan motivasyonunu etkiler. Çalışan motivasyonunun artması ise örgütün verimliliğinin artması anlamına gelmektedir. Bu sayede örgüt insan kaynağı yönetiminde sürdürülebilirliği sağlamış olur.

İK Yöneticisi 1; *“Biz performansındaki hedef ve sayısal rakamlara biraz temkinli yaklaşıyoruz ama mesela zaman zaman böyle performansı çok düşük olanlara bazı özel eğitimler düzenliyoruz ya da yüksek olanlara daha böyle motive edici faaliyetler, etkinlik tarzı şeylere davet edebiliyoruz. Onlara öncelik verebiliyoruz. Motivasyon konusu bizim için çok önemli. Yöneticilere bu bilgiyi vermeye çalışıyoruz. Yani çok önemli, bir modülümüz zaten yönetici eğitimlerinde motivasyon ve geri bildirim. Çünkü olumsuz, düzgün bir şekilde söylemek yeri geldiğinde takdir etmek olmazsa o çalışma hayatı gerçekten çok eksik oluyor. Ayrıca eğitimcilerimizi motive etme adına onlara ayrı bir ücret ödemesi yapıyoruz.”* demiştir.

İK Yöneticisi 4; *“Bir insana çalıştığı iş için bir para veriyorsunuz ancak onun farklı farklı ihtiyaçları var. Yani çocuğunun eğitimi olabilir, eşinin başka bir durumu olabilir ya da kişisel olarak kendi eğitim görmek istiyor olabilir ya da eğitim almak istiyor olabilir ya da bazı yetenekleri ve nitelikleri vardır bunların karşılığını görmek istiyor olabilir. Dolayısıyla bu motivasyonlar şu an salt maaştan çok daha ön planda. Ücretin salt bir para olarak değil, insanların mutlu ve motive edici bir araç olduğunu düşünüyoruz ve bu yönde çalışıyoruz.”*

*“Ücret gerçekten adil olması gereken, adalet üretmesi gereken, mutluluk ve motivasyon üretmesi gereken bir araç. Bunu da sağlayabilmek için bilgi sistemlerinin çok önemli olduğunu düşünüyorum.”*

*“Performansı yüksek bir çalışanı biz bir şekilde ödüllendiremiyorsak onun performansını yüksek olmasının hiçbir anlamı yok. Ya da performansı yüksek olan bir*



*çalışanı biz kariyer basamağında yükseltmiyorsak burada bir hata ve sıkıntı vardır. Dolayısıyla bunları birlikte düşünmek gerekir. Ödüllendirme yönetimine de bu açıdan bakıyorum açıkçası. Yani ödüllendirme dediğimiz şey, esasen yaptığı işin karşılığı değildir. Yaptığı işin karşılığı ücrettir. Yani bunun bir karşılığı vardır zaten biz o rolü personele biçmişizdir. Çalışanımıza bu işi yapacaksın ve bu işin karşılığını şu kadar ücret alacak deriz ama ödül dediğimiz şey bu iş dışında yaptığı şeyin bir karşılığıdır. Yani onun dışında bir iş yapıyorsa bunun karşılığında bir ödüllendirme uygulaması gerekir. Dolayısıyla bunlar hepsi birbiriyle ortaktır. Bunların hepsi ile sürdürülebilir insan kaynağına hizmet eder, insan kaynağını etkin kullanmaya hizmet eder.”*

*“Personelin ya da çalışanların organizasyon içerisinde moral ve motivasyonu sağlayıcı uygulamaların olması ya da yapıyor olması sürdürülebilirlik açısından çok önemli”* şeklinde ifade ederek, çalışanların motivasyonlarındaki artışın etkenlerinden bahsederek sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından önemine vurgu yapmıştır.

Çalışan memnuniyeti ve motivasyonunun sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine olan iki büyük katkısı örgüt verimliliğinin artması ve maliyetin düşürülmesidir.

Maliyetin düşürülmesi çalışanlara yapılan gerek eğitim gerek ücretsel boyutlarda yapılan yatırımların sonucunda uzun süreli örgütte kalmalarının sağlanması ve örgütün iş gücü devir hızlarının düşürülmesi ile mümkündür.

Bu konuda İK Yöneticisi 1; *“Eğitimle işe yeni başlayan iş görenleri çalışma ortamına olabildiğince donanımlı göndermeye çalışıyoruz ki ilk işe başladıklarında yaşadıkları stresi biraz daha az olsun. Tabi ki her şeye sınıf içinde öğretmek mümkün değil yani bir çoğunluğu iş başında öğreniyorlar ama olabildiğince donanımlı göndermeye çalışıyoruz ve diğer bankalara göre çok ciddi uzun programlar yapıyoruz. Gerçekten çok maliyetli çünkü. Bir ücret ödüyorsunuz hem eğitim veriyorsunuz. Bu bankaya çok ciddi bir maliyet ama buna rağmen olabildiğince bunları uzun tutmak için elimizden geleni yapıyoruz. Amacımız şu, gerçekten kurumun reklamını yapmak değil, daha lisedeyken üniversitedeyken aslında ortamı deneyimleyip finans sektörünün bankacılık kendilerine uygun olup olmadığını anlamalarını ve yanlış bir adım atmalarını sağlamak, bu iki taraf için de zararlı oluyor.”*

İK Yöneticisi 2; *“Kurumumuz belirli zamanlarda personel istihdam ediyor. Bunun için sınav açıyor bazı maliyetlere katlanıyor diyebiliriz, buna kaynak ayrılıyor.”*

İK Yöneticisi 3; *“İşe alım süreçleri kurumlar için oldukça maliyetli süreçlerdir. Planlamanın yanlış yapılması ve ihtiyacı karşılayamayacak ya da ihtiyacı aşan personel alınması kurumların maliyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir.”*

İK Yöneticisi 4; “İK bilgi sistemlerinin katkısını en basit haliyle bu şekilde anlatabilirim. Yapılan işler elli kişiyle yıllar boyu yapılacak bir şey değil yani sonuçta teknoloji gelişiyor. Belli bilgi sistemleri belli bir yere doğru gelmeye başladı artık. Yani yapay zekadan bahsetmeye başladığımız bir dönemde, biz on sene önceki uygulamalarla aynı işi otuz kişi ile yapmaya devam edemeyiz. Dolayısıyla bu örgütün sürdürülebilirliği açısından da çok mümkün gözüküyor.” diyerek maliyetin düşürülmesinde İK bilgi sisteminin örgüte kattıklarını ifade etmiştir.

Örgütün verimli olması bünyesinde çalıştırdığı iş görenlerin verimli olması ile doğrudan ilişkilidir. İnsan kaynaklarının sürdürülebilir olmasında verimlilik unsuru da önemli bir noktadadır.

İK Yöneticisi 1; “İK bilgi sistemlerinde kişilerin işe uygunluğuna kadar ölçmeye çalışıyoruz. Kişilik profilleri, hangi iş hangi yetkinlikleri gerektiriyor? Kurumun içinde çok çeşitli işler var. Biliyorsunuz sadece tek bir iş yapılmıyor. Birbirinden çok farklı işler var. Olabildiğince personeli daha yakından tanımaya, en uygun yerde değerlendirmeye, onların da mutlu olacağı, verimli olacağı şeyler olsun diye çalışılıyor.”

İK Yöneticisi 3; “İnsan Kaynakları yönetiminin en önemli amacı doğru kişiyi doğru yerde çalıştırmaktır. Böylece hem kişi yeteneklerine uygun bir işte çalıştığı için mutlu olacak hem de kurum doğru kişiyi doğru yerde çalıştırarak kişiden daha çok verim alabilecektir.” diyerek çalışanı verimli hale getirmenin örgüte katkılarından bahsetmiştir.

İnsan kaynaklarının sürdürülebilir olması örgüte olumlu ve önemli çıktılar sağlamaktadır. Bu nedenle örgütler insan kaynağının örgüt içerisinde işe alımdan itibaren uygun bir ortamda isteklerine cevap arayarak uzun süre örgütte kalmaları için çaba sarf ederler.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ile ilgili İK Yöneticisi 2; “Sürdürebilir dediğimiz zaman kurumumuzun uzun süre çalışabilir kişiler istihdam etmesi aklıma geliyor. Yani düzenli ve uzun süreler, uzun seneler çalışabilir insanlar çalıştırması gibi düşünüyorum.” demiş,

İK Yöneticisi 4; “Bizim İK tarafından bakacak olursak insan kaynağını kurumun stratejisi, organizasyonların hedefleri ve stratejileri ile piyasa koşullar, sonra dünyanın nereye doğru gittiğine göre şekillendirmek gerekiyor. Dolayısıyla insan kaynağına da bu şekilde temin etmek ya da içeride mevcutta bulunan insan kaynağını da bu yöne bu hedeflere stratejilere göre analiz etmek anlamına geliyor.”

İK Yöneticisi 3; *“Yeni yeteneklerin de teknolojiye olan yatkınlıkları düşünüldüğünde süreçlerin bir sistem olarak yürütülüyor olması kurumların tercih edilebilirliğine dolayısıyla da sürdürülebilir insan kaynağına olumlu katkı sağlayacaktır.”* demiştir.

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütler, belirli bir amaç doğrultusunda kurulan ve bu amaç doğrultusunda faaliyet gösteren kuruluşlardır. Örgütlerin temel amacı hedef ve stratejileri doğrultusunda ilerleyerek belirledikleri hedeflere ulaşmaktır. Örgütler bu hedeflerine ulaşmak için birtakım kaynaklardan faydalanırlar. Bu kaynaklardan birisi de insan kaynağıdır. İnsan kaynağının örgüte değer kattığı ve örgütün verimliliğini arttırdığı bilinmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 1927-1932 yılları arasında bir elektrik firmasında yapılan Hawthorne deneylerinde örgütün insani değerlerinin ön plana çıkmasının bünyesinde bulunan insan kaynağının verimliliğini arttırdığı anlaşılmaktadır (Asunakutlu, 2001). Bu anlayış ile insan kaynağının örgütteki yeri daha çok önemsenmeye başlanmıştır.

Örgütler günümüz dünyasında birçok nedenle krizler ile baş etmeye çalışmaktadırlar. Bu krizler her zaman örgütler açısından kolay aşılabilecek krizler olmayabilmektedir. Örgütlerin hedefleri doğrultusunda geldikleri noktayı her zaman korumak istemektedirler. Bunu yapabilmeleri için bir taraftan teknolojik gelişmeleri bünyelerine entegre etmek bir taraftan da bu tür gelişmeleri örgüte kazandırıp uygulayabilecek yetenekte insan kaynağını örgütte çalıştırmak zorundadırlar. Örgütlerin karşılaşılabilecekleri sorunları yönetebilmeleri insan kaynağının sürdürülebilir olması ile sağlanabilir. Diğer türlü iş gücü devir hızı fazla olan bir kurumda iş görenlerin örgüt kültürüne ve değerlerine uyum göstermesi zaman alacağından örgütün ihtiyacı olduğu anlarda verimli performans sergilemeyebileceklerdir.

İnsan kaynağının örgütlerin başarılı çıktılar sağlamasında doğrudan etkisi olduğunun anlaşılması ile insan kaynağının belirli bir sistem dahilinde ve düzenli bir şekilde yönetilmesi söz konusu olmaktadır. İnsan kaynaklarının işe alımı, yerleştirilmesi, verimli çalışabilmesi için uygun çalışma koşullarının sağlanması, kuruma aidiyetin sağlanarak eğitimi ve nitelikli çalışanların örgütte uzun süre kalmasının sağlanması önemsenmeye başlanmıştır. Çünkü insan kaynağı örgüt için maliyeti yüksek bir kaynaktır. Ancak insan kaynağının taklit edilmesinin güç olması ve zor bulunur olması örgütlerin bu kaynakların maliyetlerine katlanmayı gerektirmiştir. Katlanılan bu maliyetin boşa çıkmaması için örgütte kaldığı süre içerisinde emek verilen iş görenlerin verimliliklerinin artırılması için ölçümlerin yapılması ayrıca örgüt stratejilerinin iş görenler tarafından algılanıp uygulanması noktasında ne aşamada olduğunun değerlendirilmesi için insan kaynakları bilgi sistemlerine ihtiyaç duyarlar.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri halihazırda gelişmekte olan bir unsur olmakla birlikte gelecekte yapay zekâ sayesinde daha da anlamlı bilgiler üretilebileceği hatta İK bilgi

sistemlerinin örgüt hedefleri ve performans ölçümleri gibi birçok alanda kullanıcılara öneriler sunabileceği düşünülmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri ilk olarak insan kaynağı mevcudu fazla olan örgütlerce tercih edilse de bugün teknolojinin gelişmesi ve bilgi sistemlerine ulaşma maliyetlerinin düşmesi ile neredeyse tüm örgütlerce tercih edilmektedir. Bunun yanı sıra nerede ve nasıl işe yarayacağı bilinmeyen verilerin işe yarar bir hale çevrilmesi İK bilgi sistemleri sayesinde olmaktadır.

Bir kamu bankasının İK yöneticileri ile yapılan görüşmeler çerçevesinde tamamlanan bu çalışmada İK yöneticileri insan kaynaklarının örgüte olan katkılarını ve insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğinin sağlanmasındaki önemini vurgulamaktadırlar. İK yöneticileri, örgüt mevcudunda bulunan insan kaynağını, özellikle büyük bir topluluğa sahip örgütlerde, insan kaynağını yönetmenin zorluklarından bahsettikten sonra insan kaynakları bilgi sistemlerinin devreye girmesiyle birlikte birçok açıdan kolaylık sağladığından bahsetmektedirler. İnsan kaynakları bilgi sistemlerine giren verilerin anlamlı bir hale çevirip karar alma aşamalarında kullanabildiklerinden bahsetmektedirler.

Yapılan araştırma sonucunda araştırmaya katılan İK yöneticileri insan kaynakları bilgi sisteminin sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine etkisini temel olarak üç ana etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Bu ana temalar; “Rekabet Üstünlüğü”, “Ölçülebilirlik” ve “Verimlilik/Düşük Maliyet” tir.

Görüşme yapılan İK yöneticilerinden elde edilen bulgular ışığında sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine insan kaynakları bilgi sisteminin etkisinin sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İK yöneticileri ile yapılan görüşme sonucunda örgütlerin anlık yaşayabilecekleri ya da hedeflerinden bağımsız gelişen durumlarda hızlı hareket kabiliyetlerinin olması, mevcudunda bulunan insan kaynakları sisteminden aldıkları anlamlı bilgilerin olması sayesinde. Diğer örgütlere göre hızlı hareket ediyor olmaları rekabet üstünlüklerini sağlamaktadır. Son dönemlerde çeviklik kavramının oldukça önemli olduğunu vurgulayan İK yöneticileri İKBS ile hızlı bir şekilde bilgilere ulaşarak zamandan tasarruf edildiğini ayrıca rakiplerden hızlı hareket edilerek zaman yönetiminin iyi yapıldığını ve böylelikle rekabet üstünlüğü sağlanabildiği vurgulamaktadırlar.
- İK yöneticileri ile yapılan görüşme sonucunda nitelikli çalışanların örgüte dahil edilmesi ya da mevcuttaki çalışanların nitelikli bir hale gelmesi için çaba sarf edilmesinin rekabet üstünlüğünü beraberinde getirdiğini vurgulamışlardır. İK yöneticileri nitelikli çalışanı örgüt bünyesine dahil etmenin örgütler tarafından

oldukça meşakkatli bir süreç olduğunu, nitelikli iş gücüne sahip olmak için diğer örgütlerle yarış halinde olduklarını belirtmektedirler.

- İnsan kaynakları uygulamalarının sağlıklı çalışması sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin sağlanmasında önemli bir durumdur. İş görenin işe alımından işten ayrılışına kadar tüm safhalarda İK uygulamalarının sağlıklı çalışması İKBS üzerinden manuel dönemlere oranla daha sağlıklı yürütüldüğü ve bu nedenle rekabet üstünlüğüne katkı sağladığı İK yöneticileri tarafından belirtilmiştir.
- İK yöneticileri, İKBS' den en çok faydalandıkları hususun sisteme giriş yapılan verilerin doğru, güncel ve güvenilir bilgi olması olduklarını söylemektedirler. Örgütün bünyesinde bulunan insan kaynağını tanımak oldukça önemli olduğunu belirten İK yöneticileri insan kaynağını mutlu etmek ya da yeni ürün çıkarmak için İKBS' den faydalandıklarını ve bilgi yönetiminin bilgi sistemleri öncesinde toparlanmasının zor olduğunu İKBS ile bilginin yorumlanmasının ve raporlanmasının kolaylaştığını belirtmektedirler.
- İK yöneticileri, İK uygulamaları arasındaki iletişimin ve etkileşimin sağlanmasında İKBS' den faydalanmaktadır. İK yöneticileri kariyer yönetimi tarafından yönetilen bir üst unvana terfi eden bir çalışanın eş zamanlı olarak maaş değişikliğinin de ücret yönetimi tarafında değiştirildiğini ya da performansı düşük bir çalışanın eğitim desteği ile verimliliğinin artmasının sağlandığını ve İK uygulamaları arasındaki iletişimin İKBS ile etkin bir şekilde sağlandığı belirtmektedirler.
- İK yöneticilerine göre İKBS ile her bir bilginin ve uygulamanın tek sistem içerisinde toplanması derli toplu bir yapıyı beraberinde getirmektedir. Burada İK yöneticileri bilgilerin tek bir platformda toplanması ile hem karar vericiler hem de çalışanlar tarafından takip edilir olmasını sağlandığını, ayrıca tüm bilgilerin birleşerek anlamlı bir hale getirmenin sağlandığını belirtmektedirler.
- İK yöneticileri ile yapılan görüşmede İKBS ile örgütün vizyon, hedef ve stratejilerinin çalışanlar ile paylaşılması ve çalışanların bu hedefleri gerçekleştirirken hangi aşamada olduğunun izlenebilmesinin karar alma sürecine etki ettiğini belirtmektedirler.
- İK yöneticileri verimlilik konusuna değinirken çalışan memnuniyetinin sağlanmasında bunun büyük katkısı vurgulamaktadırlar. Çalışanların mutlu

çalışması için ölçümler yaptıklarını ve elde ettikleri bilgileri İKBS ile yorumlayarak daha mutlu çalışması için yatırım yaptıklarından bahsetmektedirler. Bu şekilde iş gücü devir hızı düşürülerek insan kaynaklarının sürdürülebilirliği sağlanmaktadır.

- İK yöneticileri işe alımdan itibaren çalışanların büyük bir aileye geldiklerini hissettirecek oryantasyon programları uyguladıklarını, bu uygulamaları kurum değerleri ile çalışan değerlerinin paralellik gösterip göstermediğini anlamak için yaptıklarını belirtmekte ve böylelikle her iki taraf için de kayıp yaşanmamış olacağını vurgulamaktadırlar.
- İK yöneticileri ile yapılan görüşmede çalışan motivasyonunun da verimliliği arttırdığı düşüncesi hakimdir. Bilgi sistemlerinden önce yapılan manuel işlemlere karşı önyargıların olduğu ancak sisteme duyulan güven ile bu düşüncelerin aza indirildiğinden bahsetmişlerdir. İK yöneticileri, özellikle ücret hesaplamaları İKBS ile düzenlendiğinden beri bu tür düşüncelerin oldukça azaldığı vurgulanmaktadır.
- Sistemin herkes tarafından izlenebilir ve şeffaf bir şekilde sergilenir olması fırsat eşitliğinin de sağlandığının algısını beraberinde getirmektedir. Görüşme yapılan İK yöneticileri, örgütün insan kaynağının kendini geliştirmesine harcadığı kaynaktan tüm çalışanların eşit faydalanmasının insan kaynağını motive ettiğini ve örgüt verimliliğini arttırdığını dile getirmektedirler. İK yöneticileri bu durumun çalışan motivasyonunu olumlu etkilediğini ve örgüt verimliliğini arttırdığını belirtmişlerdir.

Literatür taramasında sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin yürütülmesinde İK bilgi sistemlerinin etkisi araştırılmıştır. Literatürde daha önce bu iki konunun birleştirilerek yapılmış bir araştırmaya rastlanmamış olup yakın zamanda örgütlerin hayatına girmiş insan kaynakları bilgi sistemleri ile insan kaynakları yönetiminde yeni entegre olmuş sayılabilecek sürdürülebilirlik kavramı ayrı ayrı araştırılmıştır. Bu çalışmada insan kaynakları bilgi sistemlerinin sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin sağlanması ve sistemin İK yöneticisini birçok açıdan besleyerek yol göstermesi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu sayede çalışmanın literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında yapılmış tüm değerlendirmelerin sonucunda bu çalışmanın bundan sonraki çalışmalarını yapan araştırmacıları aydınlatması beklenmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin gelişmesi ile bu konuya daha çok ilgi olacağı düşünülmektedir.

Özellikle son dönemlerde oldukça hayatımıza giren teknolojik sistemler ile yarınlarda insan kaynağının daha verimli çalışması için birçok alanda hizmet vereceği düşünülmektedir.

Çalışma, nitel veri analizi ile yapılmış olup, görüşme yapılan İK yöneticilerinin aktardıklarının literatür ile uyumlu olduğu düşünülmektedir. Nitel araştırmanın doğası gereği her bir araştırmacı aynı sonuca ulaşmayabilmektedir. Bu nedenle farklı meslek gruplarında farklı örneklemeler üzerinden alınan verilerin genişletilerek değerlendirilmesi literatüre katkı sağlaması açısından anlamlı olabilir.



## KAYNAKÇA

- Adler, P., Kwon, S.-W., ve Heckscher, C. (2008). Perspective—Professional Work: The Emergence of Collaborative Community. *Organization Science*, 359-376.
- Aggarwal, N., ve Kapoor, M. (2012). Human Resource Information Systems (HRIS)-Its Role and Importance In Business Competitiveness. *Gyan Jyoti E-Journal*, 1-13.
- Ağca, V., ve Mentеше, 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*, 227-244.
- Akdoğan, A., ve Çirli, Y. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13-39.
- Aktan, C. C., ve Vural, İ. Y. (2005). *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Aldemir, C., Ataol, A., ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 42). içinde İzmir: Barış Yayınları.
- Alkadi, I., Alkadi, G., ve Mike, T. (2003). Effects of Information Technology on The Business World. *Human Systems Management*, 99-103.
- Al-Shibly, H. (2011). Human Resources Information Systems Success Assessment: An Integrative Model. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 157-169.
- Altuntaş, Ö. (2005). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ve Uygulama Asamaları. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ankrah, E., ve Sokro, E. (2012). Human Resource Information System As A Strategic Tool . *Problems Of Management in The 21 St Century* (s. 6-15). içinde
- App, S., Merk, J., ve Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM As a Competitive Advantage in The Market For High-Quality Employees. *Management revue*, 262-278.
- Aras, M., ve Bayraktaroğlu, S. (2013). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Kullanıcı Bilgi Tatmini: Sistemsel Değişkenlerin Etkisi. *Sakarya İktisat Dergisi*, 166-192.
- Armstrong, M. (1992). *Human Resource Management: Strategy ve Action*. içinde Kogan Page.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve Neo-Klasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5.
- Atılğan, D. (2009). Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi. Türk Kütüphaneciliği.
- Autor, D., Frank, L., ve Richard J., M. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 1279-1333.

- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Bansal, P. (2005). Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*, 197-218.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barney, J., ve Wright, P. (1998). On Becoming A Strategic Partner: The Role Of Human Resources In Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 31-46.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi* (s. 125). içinde İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi. Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 67-91.
- Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sanayi ve Teknoloji Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Bayraktaroğlu, S., ve Atay, E. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bayraktaroğlu, S., ve Özdemir, Y. (2006). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İki Yüzü: Bilgi Paylaşımı mı Yönetim Kontrolü mü? *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 102-121.
- Beadles II, N., Lowery, C., ve Johns, K. (2005). The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector. *Communications of the IIMA*, 39.
- Becker, B., ve Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 779-801.
- Bedük, A. (2002). *Bilgi Çağı, Öğütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Teknolojilerinin Örgütlere Sundukları Değişim ve Olanaklar* (s. 695-706). içinde Kocaeli: I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi .
- Bell, S., ve Morse, S. (2008). Sustainability Indicators: Measuring The Immeasurable. London: Routledge.
- Benli, A., ve Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Gören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 113-124.
- Benligiray, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 11: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Basım Yayın.

- Boudreau, J., ve Ramstad, P. (2005). Talentship, Talent Segmentation And Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm For A New Strategy Definition. *Human Resource Management*, 129-136.
- Boxall, P., Purcell, J., ve Wright, P. (2008). Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. *The Oxford Handbook of Human Resource Management* .
- Bozlağan, R. (2005). Sürdürülebilir Gelişme Düşüncesinin Tarihsel Arka Planı. *Journal of Social Policy Conferences*, 1011-1028.
- Büyüksulu, A. (1998). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimine Kritik Bir Yaklaşım. *Mercek Dergisi*.
- Byars, L. L., ve Rue, L. W. (1991). *Human Resources Managment*. Boston: Richard D. Irwin Inc.
- Campbell, S. (1996). Green Cities, Growing Cities, Just Cities?: Urban Planning And The Contradictions Of Sustainable Development. *Journal of the American Planning Association*, 296-312.
- Ceriello, V. R., ve Freeman, C. (1998). *Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics, and Techniques*.
- Chauhan, A., Sharma, S., ve Tyagi, T. (2011). Role of HRIS in Improving Modern HR Operations. *Review of Management*, 58-70.
- Cho, S., Song, J., Yun, S., ve Lee, C. (2013). How the Organizational Learning Process Mediates the Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Performance in Korean Organizations. *Performance Improvement Quarterly*, 23-42.
- Cingöz, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. Atatürk Üniversitesi AÖF Yayınları Ders Kitabı.
- Clutterbuck, D. (2003). *Managing Work-Life Balance: A Guide for HR in Achieving Organisational and Individual Change*. CIPD publishing.
- Çalış, Ş. (2013). <https://docplayer.biz.tr>.
- Çelik, H., Başer Baykal, N., ve Kılıç Memur, H. N. (2020). Nitel Veri Analizi ve Temel İlkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 379-406.
- Çetin, C., Dinç Elmalı, E., ve Arslan, M. L. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Çetintürk, İ. (2017). Turizm İşlemlerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Journal of Yaşar University*, 60-75.
- Davis, F., Bagozzi, R., ve Warshaw, P. (1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 982-1003.

- De Souza Freitas, W. R., Jabbour, C. J., ve Santos, F. C. (2011). Continuing the Evolution: Towards Sustainable HRM and Sustainable Organizations. *Business Strategy Series*, 226-234.
- Demarie, S., ve Michae, A. (2000). Strategic Implications of The Information Age. *Journal of Labor Research*, 419-429.
- Demir Uslu, Y., ve Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik Kapsamında Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 66-81.
- Demir, Y., ve Çavuş, M. F. (2010). İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemler (İKBS). *Akademik Bakış*, 1-14.
- Denisi, A., ve Griffin, R. (2001). Human Resource Management. Houghton Mifflin Company.
- DeSanctis, G. (1986). Human Resource Information Systems: A Current Assessment. *MIS Quarterly* (s. 15-27). içinde Management Information Systems.
- Deshpande, S., ve Targowski, A. S. (2001). The Utility and Selection of an HRIS. *Advances in Competitiveness Research*, 42-56.
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An Organizational Strategy of Greening People. *International Journal of Applied Research*, 176-181.
- Doğan, A. (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *Journal of Internet Applications and Management*, 51-80.
- Donald, H. O. (1989). *From Foraging To Agriculture*. University of Pennsylvania Press.
- Dyllick, T., ve Hockerts, K. (2002). Beyond The Business Case For Corporate Sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 130-141.
- Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, Theoretical Approaches, and Outlines For An Emerging Field. *21st EIASM Workshop on SHRM*, 30-31.
- Ehnert, I. (2009). Sustainability and Human Resource Management: Reasoning and Applications on Corporate Websites. *European Journal of International Management*, 419-438.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable Human Resource Management A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective. Physica-Verlag.
- Ehnert, I., ve Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to The Special Issue. *Management Revue*, 221-238.
- Epstein, M., ve Roy, M.-J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers, Long Range Planning. *Long Range Planning*, 585-60.
- Ericksen, J., ve Dyer, L. (2005). *Toward A Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance*, 907-928.

- Eroğlu, U. (2001). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar Ve Stratejik Tabanlı Düşünce. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gallagher , M. (1986). *Computers in Personnel Management*.
- Gates, B. (1999). *Önümüzdeki Yol*. Ankara: Arkadaş.
- Gatto, M. (1995). Sustainability: Is It A Well Defined Concept?
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., ve Krause, T. S. (1995). Shifting Paradigms For Sustainable Development: Implications For Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 874-907.
- Gökçen, H. (2007). *Yönetim Bİlgi Sistemleri*. Palme Yayıncılık.
- Görmüş, A. (2009). Entelektüel Sermaye Ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 57-75.
- Griffin, R. W. (1996). *Management* (s. 667). içinde Boston: Houghton Mifflin Company.
- Guerci, M., ve Pedrini, M. (2014). The Consensus Between Italian HR and Sustainability Managers On HR Management For Sustainability-Driven Change–Towards A ‘Strong’HR Management System. *The International Journal of Human Resource Management*, 1787-1814.
- Güçlü, İ. (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nika Yayınevi.
- Gümüştekin, G. (1998). İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Artırmada Yönetim Bilgi Sistemleri. *GaziOsmanPaşa Üniversitesi İİBF Yayınları*, 219.
- Hahn, T., ve Scheermesser, M. (2006). Approaches to Corporate Sustainability Among German Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 150-165.
- Haines, V., ve Petit, A. (1997). Conditions For Successful Human Resource Information Systems. *Human Resource Management* (s. 261-275). içinde
- Hall, L., ve Torrington, D. (1986). Why Not Use The Computer? The Use and Lack Of Use of Computers In Personnel. *Personnel Review*, 3-7.
- Harel, G., ve Tzafrir, S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance on the Firm. *Human Resource Management*, 185-199.
- Hendrickson, A. (2003). Human Resource Information Systems: Backbone Technology Of Contemporary Human Resources. *Journal of Labor Research*, 381-394.
- Hosain, S., ve Rahman, M. (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 54-59.

- Hussain, Z., Wallace, J., ve Cornelius, N. E. (2007). The Use and Impact of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Professionals. *Information ve Management*, 74-89.
- Hyde, A., ve Shafritz., J. (1977). HRIS: Introduction To Tomorrow's System for Managing Human Resources. *Public Personnel Management*, 70-77.
- İMKB. (2011, Mayıs). Sürdürülebilirlikle İlgili Özet Bilgiler. *İMKB İstatistik Müdürlüğü*, 1-11. Şubat 01, 2022 tarihinde [www.borsaistanbul.com](http://www.borsaistanbul.com): [www.borsaistanbul.com](http://www.borsaistanbul.com) adresinden alındı
- Jabbour, C. J., ve Santos, F. C. (2008). The Central Role Of Human Resource Management In The Search for Sustainable Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 2133-2154.
- Johnson, R. A., Kast, F. E., ve Rosenzweig, J. E. (1967). N.Y.: Mc.GrawHill Book Comp.
- Johnson, R. A., Rosenzweig, J. E., ve Kast, F. E. (1967). *The Theory and Managment of Systems*. New York: Mc GrawHill Book Company.
- Kalemci Tüzün, İ. (2012). Yönetimde Erken Dönem: Klasik ve Neoklasik Yaklaşımlar. *Örgüt Kuramları* (s. 11-34). içinde Beta Yayınları.
- Kaplan, Ö. (2008). Elektronik Ortamda iş gören Performansının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Bahkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 11.
- Karcioğlu, F., ve Öztürk, Ü. (2009). İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri. *İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi-İstanbul İlinde Bir Araştırma*, 343-366.
- Kaynak, T., Adal, Z., ve Ataay, İ. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 499). içinde İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.
- Keçecioğlu, T. (2003). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Keleş, R., ve Hamamcı, C. (1998). *Çevrebilim*. Ankara: İmge Kitapevi.
- Kesen, M. (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. *Journal of the Human ve Social Science Researches* , 554-573.
- Kleiman, S. L. (2000). *Human Resources Managment: A Managerial Tool For Competitive Advantage* (s. 64-67). içinde Cincinnati: South Western-Collage Publishing.
- Koçel, T. (1998). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kovach, K. A., ve Cathcart, C. E. (1999). Human Resources Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage. *Public Personnel Managment*.
- Kovach, K., Hughes, A., Fagan, P., ve Maggitti, P. (2002). Administrative and Strategic Advantages of HRIS. *Employment Relations Today* , 43-48.

- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management The Next Approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 1069-1089.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 227-242.
- Kuşat, N. (2013). Yeşil Sürdürülebilirlik İçin Yeşil Ekonomi: Avantaj Ve Dezavantajları–Türkiye İncelemesi. *Journal of Yaşar University*, 4896-4916.
- Lazol, A. (2005). İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi.
- Lélé, S. (1991). Sustainable Development: A Critical Review. *World Development*, 607-621.
- Lewis, P., Goodman, S., ve Fanot, P. (1995). *Management Chalanges In the 21st* (s. 599). içinde St.Paul: West Pulishing Company.
- Li, C. (2010). *Open Leadership: How Social Technology Can Transform The Way You Lead*.
- Lincoln, Y., ve Guba, E. (1986). But Is It Rigorous? Trustworthiness and Authenticity In Naturalistic Evaluation. *Evaluation Policy* (s. 73-84). içinde
- Malone, E., ve Issa, R. (2013). Work-Life Balance and Organizational Commitment of Women In The US Construction Industry. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 87-98.
- Manfredi, S., ve Holliday, M. (2004). *Work-Life Balance*. Centre for Diversity Policy Research.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable Human Resource Strategy: The Sustainable and Unsustainable Dilemmas of Retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 906-923.
- Markova, G. (2012). Building Dynamic Capabilities: The Case of HRIS. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 81-98.
- Martinsons, M. (1997). Human Resource Management Applications of Knowledge-based Systems,. *International Journal of Information Management*, 35-53.
- Mazur, B. (2015). Sustainable Human Resource Management. The Attempt Of Holistic Approach. *Ekonomia i Zarządzanie*, 7-12.
- McGraw, P., ve Heidtman, D. (2009). Work Life Balance in Australian Legal Firms. *International Journal of Employment Studies* , 1-33.
- Nemli Çalışkan, E. (2010). The Impact of Strategic Human, Resource Management On Organizational Performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 100-116.

- Ng, S., Skitmore, R., ve Sharma, T. (2001). Towards A Human Resource Information System for Australian Construction Companies. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Ngai, E., ve Wat, F. (2006). Human Resource Information Systems: A Review and Empirical Analysis. *Personnel Review*, 297-314.
- Obeidat, B. (2012). The Relationship between Human Resource Information System (HRIS) Functions and Human Resource Management (HRM) Functionalities. *Journal of Management Research*, 192-211.
- Oktay, K., ve Mızrak, M. (2016). Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Örnek Olay. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 57-70.
- Okumus, F. (2008). Strategic Human Resources Management Issues in Hospitality and Tourism Organizations. *Handbook of Hospitality Human Resources Management*, 497-524.
- Oswal, N., ve Narayanappa, G. (2014). Evolution of HRM to E-HRM towards Organizational Effectiveness and Sustainability. *International Journal of Recent Development in Engineering and Technology*, 7-14.
- Öcal, M. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2022 tarihinde Ondokuz Mayıs Üniversitesi Akademik Veri Yönetimi Merkezi:  
[https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/mustafa.ocal/135737/IKY113\\_unite14.pdf](https://avys.omu.edu.tr/storage/app/public/mustafa.ocal/135737/IKY113_unite14.pdf) adresinden alındı
- Özdemir, E., ve Akpınar, A. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 85-105.
- Özgül, B., ve Gürol, Y. (2019). Kurumsal Sürdürülebilirlikte Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü Üzerine Bir İçerik Analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 107-126.
- Özgül, B., ve Mengi, B. (2016). Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi 'İç Denetim'BİST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne Tabi Şirketlerde Anket Çalışması. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Öztürk, Ü. (2008). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) ile Performans Değerlemesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi-Bir Uygulama*. Erzurum.
- Özutku, H., Çetinkaya, H., ve Ağca, V. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kurumsal Sürdürülebilirlik: BIST Sürdürülebilirlik Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 55-72.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M., ve Galanaki, E. (2007). E-HR Adoption and The Role of HRM: Evidence From Greece. *Personnel Review*, 277-294.



- Pesic, M., Milic, V., ve Stankovic, J. (2013). Application of Vrio Framework for Analyzing Human Resources Role In Providing Competitive Advantage. *Tourism ve Management Studies*, 575-586.
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 34-45.
- Porter, M. E., ve Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 149-160.
- Ramayah, T., ve Kurnia, S. (2012). Antecedents And Outcomes Of Human Resource Information System (HRIS) Use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 603-623.
- Rani, S., ve Mishra, K. (2014). Green HRM: Practices and Strategic Implementation in the Organizations. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 3633-3639.
- Renwick, D., Redman, T., ve Maguire, S. (2012). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 1-14.
- Rezaei-Moghaddam, K. (2016). Green Management of Human Resources in Organizations: An Approach to the Sustainable Environmental Management. *Journal of Agricultural Technology*, 509-522.
- Ruel, H., Bondarouk, T., ve Looise, J. (2004). E-HRM: Innovation Or Irritation. An Explorative Empirical Study In Five Large Companies On Web-Based HRM. *Management Revue* (s. 364-380). içinde Nomos Verlagsgesellschaft.
- Saa-Perez, P., ve García-Falcón, J. (2002). A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development. *International Journal of Human Resource Management*, 123-140.
- Saban, M., Küçük, H., ve Küçük, M. (2017). Kurumsal Sürdürülebilirlik İle İlgili Raporlama Çerçevesi ve Sürdürülebilir Raporlamada Muhasebenin Rolü. *İşletme Bilimi Dergisi*, 101-115.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitapevi.
- Sadatsafavi, H., ve Walewski, J. (2013). Corporate Sustainability: The Environmental Design and Human Resource Management Interface In Healthcare Settings. *HERD: Health Environments Research ve Design Journal*, 98-118.
- Sadri, J., ve Chatterje, V. (2003). Building Organisational Character Through HRIS. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 84-98.
- Saif, M. I., Malik, M. I., ve Awan, M. Z. (2011). Employee Work Satisfaction and Work - Life Balance: A Pakistani Perspective. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 606-617.

- Saldamlı, A. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 239-263.
- Saleem, D. (2012). Impact of Adopting HRIS on Three Tries of HRM: Evidence from Developing Economy. *Business Review*, 96-105.
- Samkarpad, S. (2013). Status of Human Resource Information Systems (HRIS) in universities and affiliated colleges in Hyderabad. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 20.
- Sayın, E., Şen, T., ve Şeniş, B. (2000). *Yönetim Bilgi Sistemi*. TC Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Selamoğlu, A. (1998). İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi. Ankara: Mavi Ofset.
- Sığrı, Ü. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (s. 30). içinde İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Steg, L., Van Den Berg, A., ve De Groot, J. (2015). Environmental Psychology. E. Cicerali (Dü.). içinde YayıneviNobel Akademik Yayıncılık.
- Şahin, M. (2010). *Yönetim Bilgi Sistemi* (s. 19). içinde Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Tannenbaum, S. (1990). Human Resource Information Systems: Use Group Implications. *Journal of Systems Management*, 27-32.
- Thom, N., ve Zaugg, R. (2004). Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement. *Nachhaltiges Innovationsmanagement*, 215-245.
- Tıraş, H. (2012). Sürdürülebilir Kalkınma ve Çevre: Teorik Bir İnceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 57-73.
- Toffler, A. (1981). *The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow*. Bantam Books.
- Tokgöz, N., ve Önce, S. (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 249-275.
- Tonus, H. Z. (2002). Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kullanımı ve Önemi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23-33.
- Torrington, D., ve Hall, L. (1998). *Human Resource Management*.
- Troshani, I., Jerram, C., ve Hill, S. (2011). Exploring The Public Sector Adoption Of HRIS. *Industrial Management ve Data Systems*.
- Türk, M. (2003). Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi. Tükmen Kitapevi.
- Türkiye Bankalar Birliği. Mayıs 2022. <[https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka\\_sube\\_bilgileri.asp](https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp)>
- Uçak, N. (2010). Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram. *Türk Kütüphaneciliği*, 705-722.

- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*.
- WCED. (1987). *The Brundtland Report: Our Common Future*.
- Wirtenberg, J., Harmon, J., Russell, W., ve Fairfield, K. (2007). HR's Role in Building a Sustainable Enterprise: Insights From Some of The World's Best Companies. *People and Strategy*, 10-20.
- Wong, S.-K., ve Ko, A. (2009). Exploratory Study of Understanding Hotel Employees' Perception on Work– Life Balance Issues. *International Journal of Hospitality Management*, 195-203.
- Yang, J. (2005). Knowledge Integration and Innovation: Securing New Product Advantage In High Technology Industry. *The Journal of High Technology Management Research*, 121-135.
- Yavuz, V. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 63-86.
- Yılmaz, H. (1999). İşletmelerde Finans Karar Destek Sistemi. *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 52-66.
- Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yüksel, Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (s. 10). içinde Ankara: Kalkan Matbaacılık.
- Zaim, H. (2005). Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi. İstanbul: İşaret Yayınları.

## EKLER

### EK 1: KATILIMCI BİLGİLENDİRME ve ONAY FORMU

#### Katılımcı Bilgilendirme ve Onay Formu

Bu formun amacı katılmanız rica edilen araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır. Bu kapsamda “Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yeri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışma, Ankara Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı’nda yürütülmekte olunan araştırmacı Aycan TEKİN’ in yüksek lisans tezi kapsamında yapılmaktadır.

Araştırma sırasında sizden alınacak bilgilerin kaybolmasını önlemek amacıyla yapacağımız görüşme sırasında ses kaydı alınacaktır. Alınan ses kaydı araştırmacı tarafından görüşmenin veri analizi için kullanılacak olup alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır.

Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan sonra çalışmadan **çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onay verdiğiniz** anlamına gelecektir.

Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

#### Araştırmayla İlgili Bilgiler:

Araştırma Yeri: Ankara Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı

Araştırmanın Konusu: Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Yeri Üzerine Bir Araştırma

Araştırmanın Amacı: Kamu bankalarında kullanılan insan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynakları yönetiminin sürdürülebilir kılınmasına katkısının ne ölçüde olduğunu anlamaktır.

#### Çalışmaya Katılım Onayı:

Katılmam beklenen çalışmanın yeri, konusu, amacı ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak çalışma süresince üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar sözlü olarak araştırmacı tarafından yapıldı. Bu çalışma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Islak imzası ile)

Adı-Soyadı:

İmzası:

Araştırmacının

Adı-Soyadı : Aycan TEKİN

E-posta :

İmzası:

## EK 2: İK YÖNETİCİLERİ NİTEL GÖRÜŞME FORMU

<b>Görüşme Tarihi:</b>
<b>İnsan Kaynakları Yöneticisi No:</b>
<b>Aktif mesleki tecrübe süresi:</b>
<b>İnsan Kaynakları Yöneticileri Nitel Görüşme Formu</b>
1- Bir kamu bankası olarak insan kaynağı yönetimi açısından sürdürülebilir insan kaynağının önemi sizce nedir? Bu konu hakkında yaptığınız çalışmalar nelerdir?
2- Personel temini ve seçimi için değerlendirseniz iş tanımı yapılmış bir işi icra edecek kişiyi seçerken sahip olması gereken özelliklerin bilgisini nerede ve nasıl tutuyorsunuz? İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS)'nin Personel temini ve seçimine olan katkısı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
3- Bankamızın gelecekte olması muhtemel istifa, emeklilik, vefat veya işten çıkarılma gibi pozisyon boşluğu oluşması ya da yeni bir işkolunun kurulması ile birlikte oluşacak muhtemel görev pozisyonları için personel planlamasını nasıl tahmin ediyorsunuz? İKBS'nin personel planlamaya olan katkısı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
4- Performans yönetimi açısından nasıl ve hangi yöntemle kullanıyorsunuz? Kuruma sağladığı faydalar nelerdir? Performans değerlendirme ödül sistemi var mı? İKBS' nin buna desteği nasıl? Çıkan sonuca göre eğitim gelişim ve kariyer yönetimini nasıl katkılar sağlıyor? İKBS'nin performans yönetimine olan katkısı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
5- Çalışanlar örgütün hiyerarşik yapısı içerisinde zamanla yol alabileceğini işe alımdan itibaren bilmeyi ister. İnsan kaynağı yöneticileri örgütte çalışan her bir çalışanın beklentilerini yakından takip eder, performans sonuçlarına göre onlara gereken eğitim desteğini de sağlayarak bu yolda ilerlemelerine yardımcı olur. İKBS' nin kariyer yönetimine olan katkısı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
6- Eğitim ve Geliştirme, iş görenlerin görevlerini icra etmede kolaylık sağlayacak, ihtiyaç duydukları ya da İK yöneticilerinin ihtiyacının olduğunu düşündükleri yetkinlikleri kazanmalarını sağlar. İKBS'nin eğitim ve geliştirmeye olan katkısı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
7- İnsan kaynakları bilgi sisteminde görev pozisyonu, görev ücreti, iş görenin kıdemi vb. gibi bilgiler tutulması için İKBS sistemden nasıl faydalanıyorsunuz İKBS'nin ücret yönetimine olan katkısı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
8- Çalışma koşullarında herhangi bir risk tespitinin yapılması ve güvenli bir ortamda çalışılmasının sağlanması yasal olarak da düzenlenen kanunlar gereği örgütler için önemlidir. Bu aşamada bu düzenlemelere uyulup uyulmadığının kontrolü için İKBS den ne oranda faydalanmaktasınız? İKBS'nin iş sağlığı ve güvenliğine olan katkısı hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
9- İnsan kaynakları uygulamaları ışığında değerlendirirseniz Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin önemi sizce nedir?