



## İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ ETKİNLİĞİNDE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ (İKBS)



**Dr. Yeter DEMİR<sup>1</sup>**



**Yrd. Doç. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ<sup>2</sup>**

### ÖZET

Bugün, birçok organizasyon çalışanlarının en önemli (aynı zamanda en pahalı) kaynakları olduğunu hatırlamıştır. Dünyanın değişen sosyal yapısı, birçok işin uluslararasılaşması, kanun ve yönetmeliklerin artan baskısı nedeniyle insan kaynakları yönetimi şu an eskisinden daha karmaşıktır. Bilginin stratejik öneminin vurgulandığı son dönemlerde, insan kaynakları bilgi sistemleri insan kaynakları yönetimi biriminin çalışan kayıtlarını ve üretimdeki raporlarını daha etkin bir şekilde muhafaza etmesine yardımcı olabilir. Personel tahminleri ve organizasyonun stratejik ve taktik planlarını desteklemek için insan kaynakları planlarını geliştirmesinde insan kaynakları bilgi sistemleri önemli katkılar sağlayacaktır. Uzun dönemde değer yaratmak isteyen işletmelerin hızlı ve güncel bilgi sistemlerine, verimli ve sürekli gelişime açık insan kaynakları potansiyeline sahip olmaları gerekmektedir. Sistem, istenilen bilgilere çok daha kolay ulaşılmasını ve bilgilerin düzenli olarak raporlanmasını sağlayarak hem işletme yöneticilerinin hem de insan kaynakları uzmanlarının insan kaynaklarının stratejik konularına yoğunlaşabilmelerine imkân tanımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Planlama, İnsan Kaynakları Planlaması, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri.

### ABSTRACT

Today, most organizations recognize their employees as their most important (and often most expensive) resource. Because of changing social structures in the world, the internationalization of many businesses, and an increasing preponderance of laws and

<sup>1</sup> İller Bankası Genel Müdürlüğü, Dış İlişkiler Birimi, dryeterdemir@yahoo.com

<sup>2</sup> Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, mfcavus@osmaniye.edu.tr



regulations, the management of human resources is now much more complex than it was in the past. Recent years, the importance of information have been emphasized and, HRIS can help human resource management departments become more effective in keeping employee records and in producing reports. It can also help organizations plan for the future by enabling them to develop staffing estimates and human resource plans that support the organization's strategic initiatives and tactical plans. The system, enables both the business management and human resources experts to major in strategic subjects of HR by satisfying to reach the desired information easily and report the informations regularly.

**Key Words:** Planning, Human Resource Planning, Human Resource Information Systems.

## GİRİŞ

İnsan kaynakları fonksiyonu, bilgi teknolojilerinin kullanımı konusunda, hızlı bir şekilde önemli bir değişim süreci içerisinde evrim geçirmektedir (Hainess, 2008: 525). İnsan kaynakları stratejisi ve planlama son yirmi beş yıldır önemli bir şekilde gelişmekte ve değişmektedir. Bu gelişmeleri 1980'li yılların fonksiyonel stratejilerinden, 1990'ların yetenek stratejilerine ve bugünün sonuç stratejilerine bakarak görmemiz mümkündür (Gubman, 2004:1).

Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, personelin ücreti ve yan ödemeleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış işgöreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktır (Barutçugil, 2004: 40). Hâlbuki modern anlayış, insan kaynağını bir maliyet unsuru değil, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmektedir. Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile incelendiğinde insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha sistematik ve bütüncüdür (Yüksel, 2003: 10).

Rekabetin artması, bilgi ve üretim teknolojilerindeki gelişmeler, işgücünün demografik yapısında yaşanan değişimler sonucu yönetim modelleri ve işletmelerin iş yapma şekilleri ve insana yaklaşımları değişmiştir. Bilgi toplumunda insan gücünün değişen yapısı karşısında, mevcut yönetim modelleri etkili olamamış ve insan odaklı yeni yönetim modelleri ortaya çıkmıştır. İşgücü açısından, zaman ve mekan kavramları eski önemlerini yitirmişlerdir.



İşletmelerde farklı disiplinlerden gelen insanlar ve farklı disiplinlerle yönlendirilen fonksiyonel birimlerin, birlikte ortak bir hedefe doğru gidebilmeleri için önce birbirlerini anlayabilmeleri gerekir. Bunun için iletişim ve bilgi paylaşımı birlikte yaşamının önemli adımlarıdır. İşletme içerisinde farklı düşüncelerden yararlanabilmek için karşılıklı bilgi alış verişini sağlayan etkili bir iletişim sistemi gerekir.

## **1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI**

Planlama her etkinlikte olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de son derece önemli ve belirleyici bir süreçtir. Belirli bir plana ve programa uygun olarak gerçekleştirilemeyen etkinliklerin, gelişigüzel olacağı ve çoğu zaman amaca ulaştırmayacağı bilinmektedir. Kurumun kaderini etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alınması, işe uyumu, kurum içinde başarılı çalışmalar yapılması önemli ölçüde bu konudaki planlamanın başarısına bağlıdır (Fındıkcı, 1999: 123). Bu bağlamda insan kaynakları planlaması, işletmede çalışacak işgörenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır (Bingöl, 1998: 80).

İnsan kaynakları planlaması (İKP) en kısa tanımıyla, bir işletmede geleceğe yönelik işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir. Bu işlev yardımıyla gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücünün nicel ve nitel açıdan belirlenmesi mümkün olabilir ve tüm insan kaynakları yönetimi (İKY) işlevleri daha sağlıklı biçimde planlanıp yürütülebilir. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) bir bütün olarak işletmenin amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş plan ve programlarını gerçekleştirmek için, gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte işgücüne gerek duyulacağını tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen hangi dereceye kadar karşılanabileceğini belirlemeye yönelik bir girişimdir. Bu yönüyle İKP, bir yandan örgütteki beceri düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık gibi ayrılmalar, devamsızlık ya da diğer nedenlerle şimdiki ve beklenen boşaltmalar ve genişletme ya da daraltmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir (Seymen, 2001: 5).

Örgütler her geçen gün giderek daha karmaşık hale geldiğinden, karmaşıklıkla başa çıkabilecek uzman personele ihtiyaç duymaktadırlar. Bu amaçla ya uzmanlaşmış personel işe alınmakta ya da mevcut personelin belirli bir maliyet karşılığında eğitilmesi yoluna gidilmektedir (Yüksel, 2000: 68). Bu nedenle, bir örgütteki insan kaynaklarının, iç ve dış

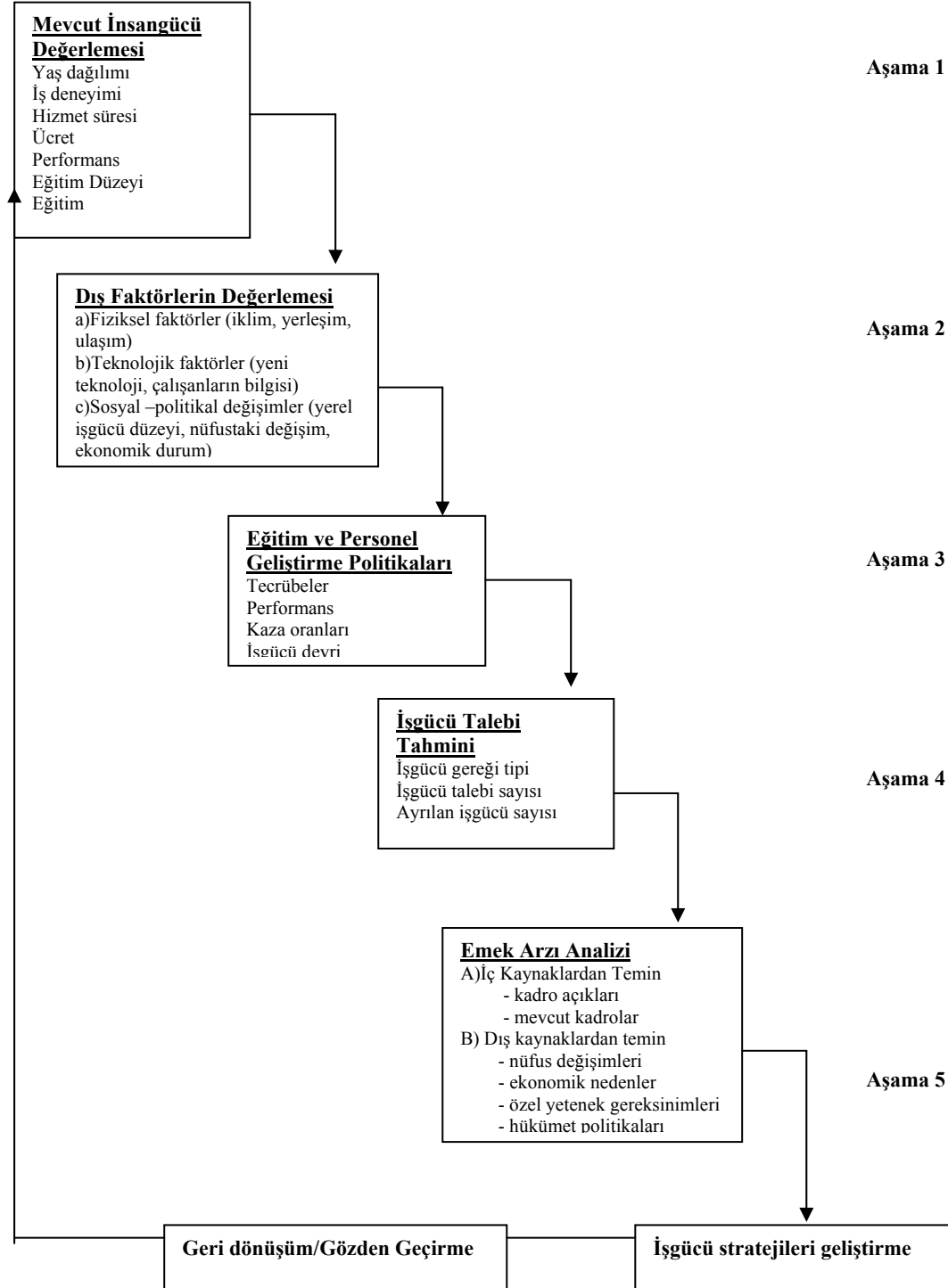


gelişmelere uygun olarak ve etkili bir biçimde oluşturulması, geliştirilmesi ve kullanılması amacıyla gözden geçirilmesine, yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmalar (Barutçugil, 2004: 486) şeklinde değerlendirebileceğimiz İnsan Kaynakları Planlaması işletmeler için hayati bir unsur haline gelmiştir.

İşletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynakları gereksiniminin planlanması; gelecekteki bir zaman sürecinde, yapılması gereken işi nitelik ve nicelik olarak önceden belirlemek ve sonra bu belirlenen değerlerden giderek, söz konusu işi yerine getirecek belirli özelliklere sahip işgücünü sayısal olarak saptamaktır (Kaynak, 1998: 84). İnsan kaynakları planlamasının temel amacı, belirli bir zaman sonraki net personel ihtiyaçlarının yordanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek şekilde insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesidir. Eleman seçme, yerleştirme ve eğitime fonksiyonlarının yanısıra; insan kaynakları planlaması, kurum içi kariyer geliştirme fonksiyonu için de önemli bir girdi sağlar. Elde edilen bilgi kısaca, gereksinim duyulan ya da duyulacak olan işler ve bu işlerin gerektirdiği özellikler şeklindedir. İKP sürecinde mevcut personel ihtiyacının tahmin edilmesi delphi, iş standartları analizi, zaman serileri, regresyon analizi ve simülasyon yöntemleri sayesinde mümkün olmaktadır (Ertan, 1997: 43).

İnsan kaynakları planlamasının temel amacı, gelecekteki işgücünün nitelik ve niceliğini planlamaktır. Sistematik insan kaynakları planlaması olmaksızın, yönetim işlevlerinin etkin bir biçimde işlemesi beklenemez. İKP esas olarak, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikteki insan kaynaklarını ve bunları hangi yollardan sağlayacağını tahmin etme ve işletmenin insan kaynakları arz ve talebini dengede tutma faaliyetlerini içermektedir (Jiang ve Susskind, 1997: 174).

İnsan gücü planlamasının amacı insan kaynağının seviyesini kalite ve nicelik yönünden tatmin edici düzeye getirmek, insan kaynağının mutluluğunu, beklentilerini, potansiyel eksikliklerini ve ilgili problemlerini tanımlamak şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Sürecin ana aşamaları aşağıdaki şekilde (Şekil 1) özetlenmektedir. Mevcut insan gücünün değerlendirilmesi; dış faktörlerin değerlendirilmesi, personel geliştirme politikaları ve eğitim sistemlerinin oluşturulması, gerekli olacak işgücü gereksinimi tahminini ve tedarikini kapsamaktadır (Thomas vd. 2001: 239).



Şekil 1. İnsangücü Planlama ve Gelişim Aşamaları

Kaynak: Thomas vd. 2001: 239



İnsan kaynakları planlaması organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının temel planlama sürecidir. İnsan kaynakları planlamasının başarısı, büyük oranda insan kaynakları bölümünün insan planlamasını organizasyonun işletme planlaması ile ne kadar yakından ilişkilendirdiğine bağlıdır (Aydın, 2000: 7).

İKP'nin işletmeler açısından önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Jiang ve Susskind, 1997: 174):

- İKP, bir örgütte etkin bir iş gücü oluşturulması ve sürdürülmesi için bir temel sağlar,
- İKP, işgücü maliyetlerini kontrol etmede ve çalışanların verimliliğini, dolayısıyla işletmenin genel verimliliğini arttırmada katkıda bulunur,
- İKP, organizasyonun kısa dönem ve uzun dönem stratejik amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaktadır.

## **2. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ**

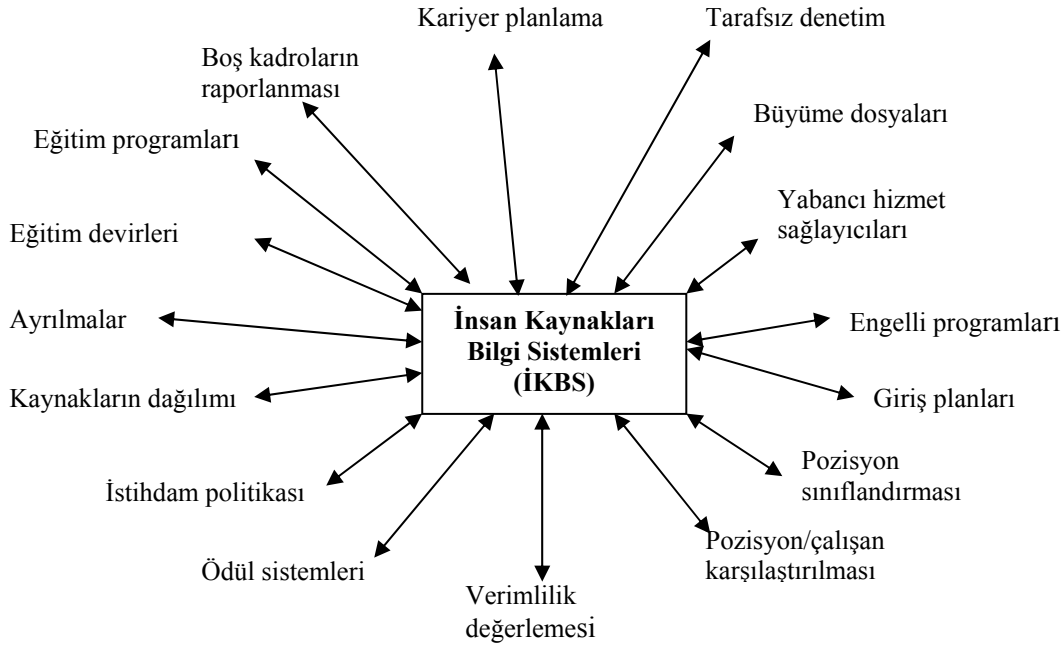
1980'lerde Yönetim bilişim sistemlerindeki ana konu, organizasyonların geleneksel fonksiyonları ile birlikte uzmanlık bilgilerindeki karmaşıklığın gelişimi olmuştur. İnsan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) de son yıllarda insan kaynakları yönetimi sistemlerinin tasarlanması sürecinde insan kaynakları yönetimi için gerekli olan planlama, yönetim, karar sistemleri ve denetim aktiviteleri açısından önemli rol oynamaktadır. İşgücünün seçimi ve yerleştirilmesi, bordro, emekli maaşları ve yönetimin katkıları, eğitim planları, kariyer politikası, denetim, verimlilik değerlemesi gibi uygulamalar bilgi sistemleri tarafından desteklenmektedir (DeSanctis, 1986: 15).

İnsan kaynakları bilgi sistemi Alfred J. Walker tarafından bir işletmenin çalışanları hakkında verileri toplayan, depolayan, koruyan, değerlendiren ve güncelleyen bilgisayar tabanlı bir metot olarak tanımlanmıştır. Bu sistemlerin önemli ve farklı karakteristikleri veri tabanı yaklaşımı, verimli, doğru ve zamanlı veri girişi ve esnek formatlar kullanılarak bilginin hızlı bulunmasıdır (Haris, 1986: 49).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, "bir örgütün insan kaynakları fonksiyonunun etkin olarak işlemesine yardım etmek için örgütün insan kaynakları ile ilgili bireysel ve tüm insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili örgütsel verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel kararların verilmesine yardımcı olacak biçimde bilgi haline



dönüştürülmesini sağlayan sistem” (Keçecioğlu, 2003: 32) olarak tanımlanabilir. Şekil 2’de bir İKBS modülü görülmektedir (Hyde ve Shafritz, 1977: 74).



**Şekil 2: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Modülü**

**Kaynak:** Hyde ve Shafritz, 1977: 74

Bilgi çağında, bilgi üreticisi ve kullanıcısı olarak, insan kaynaklarının yönetimi sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonda insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve bilgi paylaşımını sağlamak amacıyla kullanılan sistemlerdir.

Bu süreçte yoğun olarak bilgisayarlardan faydalanılmakta, uygun yazılım ve donanım birimleri ile insan kaynaklarının etkin kullanımı önemli olmaktadır. Sistemin başlıca amacı, zamanlama açısından uygun, tam ve doğru enformasyonu sağlamak ve insan kaynağına dönük kararlar verecek olan ilgililere faydalı enformasyonu sağlamaktır (Denisi ve Griffin, 2001: 23).

Bir insan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynakları yöneticisinin aşağıdaki sorularına yanıt vermesi gerekir (Kaynak, 1998: 11):

- Örgüt içerisindeki her bir işin görev ile sorumlulukları nelerdir?
- Her bir çalışanın sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri nelerdir?



- Örgütün gelecekteki insan kaynağı gereksinimi ne olacaktır?
- Örgütteki boş ya da boşalacak iş veya görevler için hangi kaynaklara başvurulacaktır?
- Örgütte izlenecek ücret politikası ne olmalıdır?
- Örgütte ne tür eğitim ve geliştirme programları planlanıp uygulanacaktır?
- Çalışanlar ve bir bütün olarak örgüt istenilen performansa ulaşabilmiş midir?
- Örgüt içi yükselme ve iş rotasyonu uygulamaları nasıl gerçekleştirilmelidir?

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

Stratejik amaçların ve paydaş değerlerinin desteklenmesinde baskıların artması insan kaynakları profesyonellerinin beklentilerinde ve yapılarında değişikliklere neden olmuştur. En büyük değişimlerden biri, insan kaynaklarının desteklenmesinde bilgi sistemlerinin çağa uygun olarak kullanılmasıdır. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımındaki artış, profesyonellerin performanslarının artırılmasında ve böylece içsel danışmanlık aktivitelerinin gerçekleştirilmesinde yardımcı olmaktadır. Bununla beraber, insan kaynakları profesyonelleri, insan kaynakları bilgi sistemlerini kullanarak hem organizasyona değer katar hem de kendi mevkilerine değer katarlar (Hussain vd. 2007: 74).

İnsan kaynakları bilgi sisteminin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, 2000: 71):

- Çalışanların yeteneklerini yönetimin ihtiyaçları ile uyumlaştırarak örgütsel esnekliği sağlamak,
- Örgütün tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek suretiyle bunlardan herkesin haberdar olmasını sağlamak,
- Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların karar süreçlerine daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamak,
- Çalışanlar tarafından kendilerine ait bilgilerin güncel tutulması ve bu sayede kişilerin kendi bilgilerinde gerçekleşen değişiklikler sonucunda sahip olabilecekleri hakların zamanında uygulamaya geçirilmesini sağlamak
- Çok uluslu şirketlerin farklı coğrafi bölgelerdeki birimlerinde aynı sistemi kullanarak çalışanlarını gerçek anlamda evrensel tarzda yönetmek,





- Boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar devam eden süreçleri etkin bir biçimde yönetmek,
- Çalışanların sağlık durumlarını izleyip bu konu ile ilgili yöneysel kararları hızlıca almak,
- Çalışanların eğitimlerini iş tanımlarına ve personelin yetenek ve beceri gereksinimlerine planlamak ve bütçelemek.

Netice olarak sistemin başlıca amacını, insan kaynağına dönük kararlar verecek olan ilgili kişilere zamanlama açısından uygun, tam, doğru ve faydalı enformasyonu sağlamak şeklinde kısaca özetleyebiliriz (Denisi ve Griffin, 2001: 41). Tablo 1’de İnsan kaynakları yönetimi sürecinde bilgi sistemlerinin rolü ve beklenen faydalar özetlenmiştir.

**Tablo 1: İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Sistemlerin Rolü ve Faydaları**

<b>Faaliyet</b>	<b>İKBS'nin Rolü</b>	<b>Faydalar</b>
İnsan Kaynakları Planlaması	İşgücü Arzı Ve Talebinin Analizi	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşgücü verimliliğini artırmak</li><li>• Fazlalıkların veya eksikliklerin saptanmasında hız kazandırmak</li><li>• Çalışan iş programları oluşturmak</li></ul>
Seçim ve Yerleştirme	İş Başvuruları Süreci	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşgücü verimliliğini artırmak</li><li>• Döngü süresini kısaltmak</li><li>• İşgücü maliyetlerini azaltılması</li></ul>
Personel Geliştirme	Yönetim Stilllerinin Değerlenmesi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kendi kendini değerlendirme olanakları geliştirmek</li><li>• Faaliyetlerin geliştirilmesi için bireysel planlara olanak tanınmak</li></ul>
Performans Yaklaşımları	Yeni Çalışanların Periyodik Değerlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Belirli kriterlerin kullanımını özendirme</li><li>• Değerlendirmelerde istikrarı sağlamak</li></ul>
Düzenlemelere Uyum	Sağlık ve Güvenlik Konuları	<ul style="list-style-type: none"><li>• Düzenli ve uzman seviyedeki bilgi akışını desteklemek</li></ul>
Yönetimin Faydaları	Gözlem ve Karar Verme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gözden geçirme süreçlerindeki standardın artırılması</li><li>• Yabancı bilgilerin analizi ihtiyacının azalması</li><li>• Hileli durumların ortaya çıkarılmasını desteklemek</li></ul>

**Kaynak:** Martinsons, 1997: 40



### 3. İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNDEN BEKLENEN FAYDALAR

İKBS uygulamasıyla ilgili araştırma yapmanın en iyi yolu nereden geçiyor? Çalışanların ihtiyaçları konusunda nasıl bilgi alınabilir? Bu soruların yanıtları aşağıda belirtilen aşamalar ışığında bulunabilir (Anonim, 2006: 2):

**1. Aşama:** İhtiyaç ve isteklerin belirlenmesi; İK Direktörü CEO'ya, atılacak ikinci adımın yöneticiler ve çalışanlar arasında bir anket yapmak olduğunu söylemelidir. Böylece yeni İKBS konusundaki beklentilere ilişkin bir ihtiyaç/istek analizi yapılabilir. İK Direktörü, bu değerlendirmenin sonuçlarını baz alarak bunu hali hazırdaki sistem(ler) ile kıyaslayabilir. Eğer hali hazırdaki sistem(ler)in değerlendirmeden ortaya çıkan beklentileri karşılamadığı ortaya çıkarsa, İK Direktörü yeni bir İKBS araştırmasına girişebilir. İK Direktörü ihtiyaç analizini yaparken temel olarak yedi adımdan oluşan aşağıdaki kalite geliştirme sürecini takip etmelidir:

1. İhtiyaçların tanımlanması: İhtiyaçlar kimi zaman netken, kimi zaman son derece belirsiz olabilir. Belirsiz bir ihtiyacı tanımlamaya çalışırken, açık uçlu bir soru sormak önemlidir.

2. İhtiyacın analiz edilmesi: Yeni bir İKBS'nin beraberinde getireceği artı ve eksiler konusunda mümkün olduğunca çok şey öğrenilmelidir. Bunu yapmak için aşağıdaki soruları sorulabilir:

- Yeni bir İKBS hayata geçirme ihtiyacı ne kadar kritik öneme sahiptir?
- Bu, şirketin kar sonuçlarını nasıl etkileyebilir?
- Verimliliği artırmaz ve yeni sorunlar yaratırsa ne olur?
- Soruna neyin neden olduğunu belirlemek için bir müdahale planı var mı?

3. Çözümlerin değerlendirilmesi için kriterlerin oluşturulması: Bu adımı atlayarak, sorunu analiz etmekten çözmek aşamasına geçmek oldukça sakıncalıdır. Ekibin önerdiği herhangi bir çözümü değerlendirmek için kriterleri listelemek adına zaman ayrılmalıdır. Bunları bir yere yazıp ekibin fikir birliğine vardığından emin olunmalıdır. Ardından çözüm seçeneklerini kısıtlayacak faktörleri de (zaman, eleman ve para gibi) listelenmelidir.

4. Beyin fırtınası: Bu noktada, herkes mümkün olduğunca çok çözüm önerisi gündeme getirmelidir. Fikirler asla yargılanmamalıdır. Öneriler ne kadar insafsız görünürse görünsün,



herkes bir fikir üretmek konusunda kendini rahat hissetmelidir. Burada hedef illa ki nitelik değil, niceliktir.

5. En iyi çözüm önerisinin seçimi: Ekip bu noktada önerilen her bir çözümü değerlendirerek herkesin kabul edeceği bir anlaşmaya varmalıdır. Bazı kişiler karara tamamen katılmasa da, en azından bu fikirle yaşamaya hazır olmaları önemlidir.

6. Çözümün gerçekçi olarak nasıl uygulanacağına karar verilmesi: Bu karar, gerekli olan zaman ve para gibi faktörleri baz almalıdır.

7. Ekibin önerisinin onaya sunulması: Son adım ekibin çözümünü hazırlayarak sözlü ve/veya yazılı bir rapor haline getirmek, ardından bunu CEO'ya sunmak olmalıdır. Rapor açık bir biçimde aşağıdaki noktaları içermelidir:

- Ekibin çözümü tarif edilmiş şekli,
- Ekibin çözümünü değerlendirmek için kullanılan kriter,
- Seçilen final çözüm,
- Ekibin çözümü uygulamak konusundaki önerisi.

**2. Aşama:** Paydaşlar ne ister? Bir İKBS uygulamasını hayata geçirmenin en temel hedefi; organizasyonun rutin İK uygulamaları becerisini artırmak olmalıdır. Bu da düşük maliyetli, bilginin organizasyon içindeki dolaşımını hızlandıran ve yöneticilerin/çalışanların özerkliğini koruyan bir şekilde yapılmalıdır. Ancak ne yazık ki pek çok İK profesyoneli HRIS geliştirme projesinde yola çıkarken nihai hedeflerini net olarak tanımlamaz. Bu da genellikle kendileri ile diğer paydaşların beklentileri arasındaki bağlantının kurulmaması ile sonuçlanır. İKBS'den ne beklendiğini ve hangi kilit paydaşları destekleyeceğini anlamak, organizasyonun rakiplerinden bir adım öne çıkmasını sağlayacak olan bu projenin başarısı için çok önemlidir.

**3. Aşama:** Uygulayıcılarla bağlantı kurulmalıdır; İK Direktörü, İKBS kullanıcısı olan kişilerle yakınlaşmak için daha çok zaman ve emek harcamaya başlamalıdır. Bunun için iyi bir başlangıç noktası, sizinkiyle benzer bir sektörde faaliyet gösteren şirketlerde İKBS uygulamasını hayata geçirmiş olan kişilerle bağlantıya geçmektir. Ayrıca İKBS uygulamaları konusunda pek çok yazılı kaynak olduğunu da unutmamak gerekir. Yeni İKBS'den beklenti ve ihtiyaçlarını öğrenmek için yöneticiler ve çalışanlardan oluşan bir odak grubu oturumu düzenlemek son derece yararlı olabilir. İK Direktörü, bu odak grubu sayesinde İnsan Kaynakları'nın dışındakilerin ihtiyaçlarını önceliklendirebilir. İnsan Kaynakları bunun yanı sıra, organizasyondaki diğer kişilerle de bir araya gelerek hali hazırdaki ve gelecekteki iş



ihtiyaçlarını öğrenebilir. Bu sayede hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğunu, verilerin nasıl onaylanacağını ve kolaylıkla kullanılabileceğini anlayabilir.

Organizasyon, tüm bunların yanı sıra yeni teknolojiler gündeme geldiği için farklı öğrenme eğrileri ile karşı karşıya kalmaya da hazır olmalıdır. Bir süre için sisteme paralel olarak kâğıt ve elektronik sistemlerin kullanılması gerekebilir. Hatta bazı organizasyonlarda kâğıtsız ofis anlayışı asla hayata geçirilemeyebilir ve belki de bu, en uygunu olacaktır.

**Tablo 2. İKBS Kullanıcıları ve Kullanım Amaçları**

İKBS Kullanıcıları	Kullanım Amaçları
Alt ve Üst Yönetim	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stratejik planlama</li><li>- Üç yıl planı</li><li>- Gözden geçirme ve analiz</li></ul>
Proje Yöneticileri	<ul style="list-style-type: none"><li>- Çalışanların kontrolünde onlar hakkında karar verme</li><li>- Şirketin tamamında bilgi ağları</li><li>- Sağlık ve güvenlik uygulamaları</li><li>- İşgücü devri,</li><li>- Çalışanların en iyi şekilde yerleştirilmesi,</li><li>- Endüstriyel ilişkiler</li></ul>
İş Birimleri Ve Dalları	<ul style="list-style-type: none"><li>- İnsan kaynakları yönetimi için birimlerin geliştirilmesi</li></ul>
Şirket Bilgi Sistemi	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aday izleme</li><li>- İlişkilerin kurulması</li><li>- Dış kaynak kullanımı için ortak bulma</li></ul>
Bütün Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"><li>- Personel bilgilerinin değiştirilmesi</li><li>- İletişim politikaları ve prosedürleri</li></ul>
Geleneksel İnsan Kaynakları Fonksiyonları Ve Şirketin Destekçileri	<ul style="list-style-type: none"><li>- Muhasebe ve ödeme sistemleri</li><li>- Performans planlaması ve eğitimin desteklenmesi</li><li>- Planlama ve kadrolama</li></ul>

**Kaynak:** Thomas vd. 2001: 239



#### 4. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜ

İşletmeler insan kaynakları planlaması için yararlı istatistiksel bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle insan kaynaklarının nitelik ve özellikleri incelenerek elde edilen bilgiler sınıflandırmaya tabi tutulmakta ve bilgiler bu şekilde bir araya getirilmek suretiyle etkin bir bilgi sistemi oluşturulmaktadır. İnsan kaynaklarının nicelik ve niteliklerinin yer alacağı bu bilgi sisteminde bilgilerin sınıflanması ve analiz edilerek yoruma hazır hale getirilmesi, insan kaynakları planlamasına hız katacaktır. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde bilgisayar destekli bilgi sisteminin insan kaynakları planlamasının etkinliğinde kilit rol oynadığı unutulmamalıdır (Özgen vd., 2002: 88).

İnsan kaynakları planlamasının organizasyon açısından önemi aşağıdaki gibi özetlenebilir (Özkutlu, 2008: 11):

- İşgücü ihtiyacındaki daralmaları önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak,
- İşgücünün bilgi ve becerisinden, optimum verimliliğin elde edilmesini sağlamak,
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- İhtiyaç duyulan spesifik işgücü niteliklerini ortaya koymak,
- Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmak.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri aşağıda sıralanan alanlarda kullanılabilir (Kumar, 2004:2):

- İnsan kaynakları planlaması,
- İşgücü planlaması
- İşgücü analizi
- Personel alımı
- Adayların istihdamı ve izlenmesi
- Çalışan bilgilerinin toparlanması
- Performans yönetimi
- Öğrenme ve gelişme
- Ücret döngüsü
- İş değerlendirme
- Ücret anketi ve planlaması
- Uluslararası rekabet
- Kurumsal yenilenme



İnsan kaynakları planlaması, insan kaynakları enformasyon sisteminin kritik önem arz ettiği alanların başında yer alır. Her bir bağımsız iş birimi gerek bugün için gerekse de gelecek yıllara dönük olarak kendi insan kaynakları ihtiyaçlarını planlama aşamasında bilgiye ihtiyaç duyacaktır. Yine aynı zamanda örgütler, kendi insan kaynakları ile mevcut işgücünün sahip olduğu yetenek, beceri ve tecrübe türleri hakkında da bilgi sahibi olmayı isterler (Denisi ve Griffin, 2001: 32).

İnsan kaynakları planlaması faaliyetinin zor ve karmaşık bir süreç olması nedeni ile örgütlerin doğru kararlar alabilmesi büyük ölçüde sahip oldukları bilgiye ve bu bilginin nitelik ile niceliğine bağlı olacaktır (Öge, 2004: 6).

İnsan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynaklarının planlamasında sağladığı faydalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Mellahi ve Wood, 2003: 27):

- İnsan kaynakları faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasındaki uyumu sağlamak ve etkinleştirmek,
- İnsan kaynaklarının etkinliğini arttırmak,
- Yeni insan kaynaklarının sağlanmasında ekonomik davranmak,
- İnsan kaynakları enformasyon sisteminin insan kaynakları faaliyetleri ile diğer örgütsel birimleri bilgi açısından desteklemesini sağlamak,
- Diğer tüm insan kaynakları faaliyetleri arasındaki koordinasyonu sağlamak.
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin sağlayacağı enformasyonun nitelik ve niceliği, insan kaynakları yönetimi sürecinde alınacak kararların tutarlılığını da etkileyecektir.



## SONUÇ

Küreselleşme, teknolojik ilerlemelerdeki hız, bilgi temelli ekonomiye dönüşüm ve diğer akımların etkileri ile modern organizasyonların değişen yüzü insan kaynaklarının rolünde önemli etkiler yaratmıştır. Söz konusu değişimler ve fırsatlarla birlikte yeniliklerin insan kaynakları birimleri ile birlikte koordineli bir şekilde benimsenmesi ve uygulanması organizasyonun başarısında kritik belirleyicilerdendir (Thompson, 2007: 44).

Rekabet ortamı, işletmeleri kendilerini yeniden yapılandırmak, örgütsel olarak yenilemek ve sermaye yapılarını güçlendirmek zorunda bırakmıştır. İşletmelerin büyümesi, faaliyetlerinin gelişmesi, işletmelerin niteliklerinin karmaşıklaşması sonucu ortaya çıkan uzmanlaşma ile birlikte işletme faaliyetlerinin daha iyi izlenebilmesi için bilgi sistemlerine olan ihtiyaç biraz daha artmıştır.

İşletmeler, rekabetçi avantaj için geleneksel yöntemlerin yanı sıra daha yenilikçi yöntemleri daha hızlı bir biçimde bulmak zorundadırlar. Çünkü geleneksel yöntemler birçok kişi tarafından bilinmekte ve kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra, insan kaynakları fonksiyonu bir firmadaki bilgi paylaşımını ve iletişimini maksimum düzeyde tutarsa ve bununla ilgili planlamayı başarılı bir şekilde yaparsa çalışanların kafasındaki “bu bilgiyi paylaşırsam benim elime ne geçecek” sorusunu yanıtlayabilirse ve tüm faaliyetlerini bilginin iyi yönetilmesini sağlayacak şekilde oluşturursa rakiplerinden bir adım öne geçecektir.

Bilgi teknolojileri girişimci insan kaynakları yönetiminde uzun süredir kullanılmaktadır. Geçtiğimiz yüzyılın sonlarında, bilgisayar teknolojilerindeki hızlı gelişmelerle birlikte, bazı büyük girişimciler personel yönetimlerinde bilgisayar sistemlerini kullanmaya başlamışlardır. Bundan sonra insan kaynakları bilgi sistemlerindeki gelişimle birlikte 21. yüzyılda insan kaynakları yönetimi sürecinde en önemli araç haline gelmiştir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetiminin gelecekteki gelişim eğiliminin de göstergesi niteliğindedir (Li ve Hu, 2007).



## KAYNAKLAR

**Anonim**, (2006). Vaka Çalışması: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi'nin Seçimi ve Uygulanması, HR Dergi, <http://www.hrdergi.com/tr/article.asp?ID=368>, Erişim Tarihi: 07.10.2008

**Aydın, A.**(2000). İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi, Cilt 3, Sayı 13, Ocak

**Barutçugil, İ.** (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

**Bingöl, D.**(1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

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

**DeSanctis, G.**(1986). Human Resource Information Systems: A Current Assessment, MIS Quarterly, Vol. 10, No. 1 pp. 15-27

**Ertan, H.**(1997). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşgören Devir Hızı, Anlam ve Önemi (Bir Uygulama), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**Gubman, E.** (2004), HR Strategy and Planning: From Birth to Business Results Human Resource Planning, Vol. 27(1), pp.13-24.

**Hainess, V.Y.**, (2008), Information Technology Usage and Human Resource Roles and Effectiveness, Human Resource Management, Vol. 47, No. 3, pp. 525–540.

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

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

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

**Jiang, W. Y. ve Susskind, A. M.**(1997). Human Resources Management: Challenges for the Hospitality and Tourism Industries, Edited By Richard Teare, Bonnie Farber Canziani and Graham Brown, Global Direction, Cassell





**Kaynak, T.**(1998). İnsan Kaynakları Planlaması, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276

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

**Kumar, M.D.**(2008). Human Resources Information Systems (HRIS) For Better HR Operations, [http://www.indianmba.com/Faculty\\_Column/FC283/fc283.html](http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC283/fc283.html).

**Li Y. ve Hu L.** (2007). The Impact of HRMIS on Enterprise Social Capital: a View from Social Network, International Service Systems and Service Management Conference, [ieeexplore.ieee.org/iel5/4280076/4280077/04280209.pdf](http://ieeexplore.ieee.org/iel5/4280076/4280077/04280209.pdf)

**Martinsons, M. G.** (1997). Human Resource Management Applications of Knowledge-based Systems, International Journal of Information Management, Vol. 17, No. I, pp. 35-53,

**Mellahi, K. ve Wood, G.** (2003). The Ethical Business Challenges and Controversies, Britian: Palgrave Macmillian Company

**Öge S.** (2004). 3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY)'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS) 7. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir

**Öğüt, A.** (2001). Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

**Özgen, H. Öztürk, A. Yalçın, A.**(2002). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara.

**Sabuncuoğlu, Z.** (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, (1. Baskı), Ezgi Kitabevi, Bursa.

**Seymen, O.** (2001). 2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Hafta Sonu Semineri VII, Nevşehir.

**Thompson S.H., Lim G. S. ve Fedric, S. A.** (2007). The Adoption and Diffusion of Human Resources Information Systems in Singapore, Asia Pacific Journal of Human Resources, 45, pp. 44-62

**Thomas, S.N.G., Skitmore R. M. & Sharma, T.** (2001). Towards a Human Resource Information System For Australian Construction Companies, Engineering, Construction and Architectural Management, 8 (4), pp. 238-249.

**Yüksel, Ö.**(2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

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