

## **Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine**

Ercüment AYDIN  
ercumentaydin@gmail.com

Mustafa Kemal ÖKTEM  
kemalok@hacettepe.edu.tr

### **Upon the Human Resources Information Systems in Turkish Public Administration**

#### **Abstract**

While the information technology is rapidly changing in this century, organizations are required to develop and adapt themselves in this environment in order to survive. Public organizations have changing their recruitment processes, training, performance management and other human resource management procedures to adapt themselves to technological improvements. "E-Human Resource Management" allows personnel to participate in the applications actively, resulting in an increase in job satisfaction. Public organizations try to use this technology for being transparent and effective. In terms of Total Quality approach, e-applications of organizations are playing a role in increasing satisfaction levels of internal and external stakeholders.

**Key Words** : Human Resources, E-Human Resources, E-government, Information Systems.

**JEL Classification Codes** : M12.

#### **Özet**

Bilgi teknolojilerinin hızla geliştiği çağımızda kurumların varlıklarını sürdürebilmek için değişim içerisinde olduklarını görmekteyiz. Kamu kurumlarının da yapısal değişmelerinin yanında işgörenlerinin temini, gelişimi, performans değerlendirme uygulamaları, kısacası tüm insan kaynakları işlemlerinin çağın teknolojik gelişmelerine uyum sürecinde oldukları gözlenmektedir. İnsan kaynakları işlemlerinin bilgi sistemleri tabanına kayması ile insan kaynakları birimleri işlerini kolaylaştırmasının ve uygulamaların verimliliğini artırmasının yanı sıra çalışanların uygulamalara etkin katılımını sağlamakta, bu sayede çalışan tatmini de artmaktadır. Kamu kuruluşlarının şeffaflaştırılması yolunda önemli bir adım olarak görülmekte, toplam kalite açısından e-uygulamalar, hizmet sunumu kalitesiyle iç ve dış etkileşenlerin memnuniyetini de artırmaktadır.

**Anahtar Sözcükler** : İnsan Kaynakları, E-insan Kaynakları, E-devlet, Bilgi Teknolojileri, Bilgi Sistemleri.



## 1. Genel Olarak İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS)

Günümüzde İK faaliyetlerinin kurumlar içerisindeki stratejik niteliğinin artması ve kurumsal stratejiler üzerinde etkili olması, İK işlevlerine odaklanılmasına ve kurum çalışanlarına dönük kararların daha rasyonel alınması gereğine neden olmuştur. Bu durum kurumların İK ile ilgili bilgileri düzenli olarak tutmalarını, bilimsel yöntem ve teknikler ile işlemelerini gerektirmiştir. Bir kurumun İK yönetimi ihtiyacına doğrudan yönelik özel bilgi sistemi olan insan kaynakları bilgi sistemi, gelişen ve geleceğe dönük bir çalışma alanıdır. Kamu yönetiminde mikrobilgisayar uygulamalarıyla başlayan serüven, son 25 yılda epey yol almış bulunmaktadır (Garson, 1983) ve artık sistemli ve etkileşimli yazılım ve donanım sayesinde daha verimli bilgi işleme araçları gelişmiştir. Kamu yönetiminde “ofis teknolojileri”, artık bilgi sistemine dönüşmektedir (Öktem 1989). İKBS, yönetim bilgi sisteminin bir alt ögesi olarak karşımıza çıkmakta ve İK ile ilgili kararların verilmesinde ilgili yöneticilere gerekli olan bilgileri sağlamaktadır. Kamu yönetiminde bilgi teknolojileri, kullanım ve geçiş süreci sorunları gibi çeşitli incelemelere konu edilmekte olan yönleriyle, bilgi sistemi verimliliğine etkilerine dikkat edilmesi kaydıyla (Öktem, 2004) ve etkililiğinin değerlendirilmesi (Leblebici, Öktem ve Aydın, 2003b) zorunluluğunu gözeterek; insan kaynakları bilgisine erişim ve karar destek sistemlerine katkısı büyüktür.

İKBS, “kurumun insan kaynakları hakkındaki bilginin elde edilmesi, depolanması, analiz edilmesi, düzeltilmesi ve dağıtılmasında rol alan bireyler, süreçler, şekiller ile veriden oluşan bütüne” denir. Bu yüzden sistem sadece bilgisayar donanım ile yazılımından –bu elementler etkin bir sistem için önemli olsalar da- ibaret olmayıp çok daha fazlasını ifade eder. Bu süreçte yoğun olarak bilgisayarlardan faydalanılmakta, uygun yazılım ve donanım birimleri ile insan kaynaklarının etkin kullanımı önemli olmaktadır. Sistemin başlıca amacı, zamanlama açısından uygun, tam ve doğru bilgiyi insan kaynağına dönük kararlar verecek olan ilgililere sağlamaktır (DeNisi ve Griffin, 2001). Kavram ile ilgili olarak daha kapsamlı bir tanım vermemiz gerekirse; “insan kaynakları işlevinin etkin olarak işlenmesine yardım etmek için kurumun, göreve alımdan yöneticilerin üst düzey görevlere hazırlanmasına (Öktem, 1988); insan kaynakları ile ilgili bireysel ve kurumsal verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel kararların verilmesine yardımcı olacak biçimde e-bilgi haline dönüştürülmesini sağlayan sistem” olarak ortaya koyabiliriz (Tonus, 2004). Olumlu yönlerinin yanı sıra, “kâğıt işlerine dalmış, kişisel olmayan, esnek olmayan, öngörülemez ve kavranamaz bürokratik model yerine; teknolojinin baskın olduğu, elektrokrasi modeli mi ortaya çıkacaktır“ tartışması da yapılabilir (Ganascia 2006: 159). Ya da İKBS, “bürokratik davranışın anlaşılmasında, efendi mi?/Hizmetkâr mı?” çelişkisini dengeleyici bir değerlendirme ölçütü de sunabilir (Ömürgönülşen ve Öktem, 2004a).

İK birimleri, kamu görevlerinde iş çözümlemesini (Öktem ve Ömürgönülşen, 1989) de belki daha olası kılan ve çalışanlar ile ilgili bilgilerin depolandığı bir veri tabanı

oluşturarak ilgililerin bilgi ihtiyaçlarını giderecek şekilde verileri buraya depolayabilir. Bir İKBS'nin insan kaynakları yöneticisinin şu tür “kurumsal sorulara” yanıt vermesi gerekir (Kaynak ve diğ., 1998):

- Her bir işin görev, sorumlulukları, gereken bilgi, beceri ve yetenekler nelerdir?
- Gelecekteki insan kaynağı gereksinimi ne olacaktır?
- Boş kadro ya da boşalacak iş veya görevler için hangi kaynaklara başvurulacaktır?
- Ne tür eğitim ve geliştirme programları planlanıp uygulanacaktır?
- Çalışanlar ve kurum istenilen performansa ulaşabilmiş midir?

Bu sorulara kurumun özellikleri ve mevcut koşullar doğrultusunda daha başka yeni soruların eklenmesi de mümkündür. Personelin seçimi sırasında, “başarı isteği” ölçülebilmekte midir (Öktem, 1991a)? Kamu yöneticilerimizin, isteklendirme ve yetiştirilmesi, kurumsal gelişmelere koşut bir modelde gerçekleştirilebilmekte midir (Öktem, 1991b)? Bu ve benzeri nitelikteki sorulara ilişkin gerekli olan cevap niteliğindeki bilgilerin İKBS'nden elde edilmesi ilgili yöneticilerin zamanında ve tutarlı kararlar vermesine olanak sağlayacaktır.

İK yöneticileri bu ve benzeri bilgilerden farklı amaçlar için çeşitli İK işlevlerinin yerine getirilmesinde yararlanırlar. İKBS'nin sağladığı bilgilerin güncel ve istenilen zamanda ulaşılabilir, doğru, eksiksiz ve tam, ilgili ve istenilen nitelikte ve anlaşılır olması beklenir (Kaynak, 1998). Bu niteliklerden herhangi birisinin eksik olması halinde karar verme sürecinde sorunlar yaşanabilir. Sistemden sorumlu olan yöneticinin hem teknik hem de İKY'ne ilişkin yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olması sistemin etkinliğini belirleyecektir. Bilgisayar teknolojisi ile insan kaynakları işlevlerine ilişkin yeterli bilgiye sahip yönetici ile astlar, çeşitli işlemler için gerekli bilgilerin işlenmesini gerçekleştirebileceklerinden, kurumdaki İKBS'nin etkinliği arzulanan düzeye ulaşacaktır. Böylece herhangi bir İKBS'nin özgülüğü kurumsal ihtiyaçlara bağlıdır (DeNisi ve Griffin, 2001).

İKBS'nin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu, 2000);

- Çalışanların yeteneklerini yönetimin ihtiyaçları ile uyumlaştıran kurumsal esneklik,
- Kurumsal işleyiş, işlem ve yapıları kaydederek herkesin bilgilendirilmesi,
- “Toplam Kalite Yönetimi” çerçevesinde çalışanların karar süreçlerine daha fazla katkıda bulunmaları,

- Çalışanlar tarafından kendilerine ait bilgilerin güncel tutulması ve gerçekleşen değişiklikler sonucunda sahip olabilecekleri hakların zamanında uygulamaya geçirilmesini,
- Uluslar arası etkinliği olan kurumların farklı coğrafi bölgelerdeki birimlerinde aynı sistemi kullanarak çalışanları gerçek anlamda evrensel tarzda yönetmek,
- Boş pozisyon tanımları ile başlayan ve seçilen kişinin işe yerleştirilmesini içeren süreçleri etkin bir biçimde yönetmek,
- Çalışanların durumlarını izleyip ilgili yöneysel kararları hızlıca almak,
- Çalışanların eğitimlerini iş tanımlarına göre sağlamak, personelin yetenek ve beceri gereksinimlerini planlamak ve bütçelemek. Sistemin başlıca amacını, insan kaynağına dönük kararlar verecek olan ilgili kişilere zamanlama açısından uygun, tam, doğru ve faydalı bilgiyi sağlamak şeklinde kısaca özetleyebiliriz (DeNisi ve Griffin, 2001). Çalışanların, “norm kadro incelemelerine karşı tutumlarını belki doğrudan olumlayamazsa da; sistemli ve nesnel (objektif)/tarafsız analizler yapılmasına ortam hazırlayabilir (Ömürgönülşen ve Öktem, 2004b).

### **1.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kurum Düzeyinde Kurulması ve Temel Kullanım Alanları**

İnsan kaynaklarına ilişkin çok sayıda ve farklı nitelikte bilgiye ihtiyaç duyulması, ilgili bilgilerin toplanması, saklanması ve işlenmesi sürecinin bilgisayar ile yapılmasını gerektirmektedir. Kurumdaki İKBS'nin varlığı ile etkinliği özellikle stratejik nitelikli İK işlevlerini üstlenen günümüz İK yöneticilerinin başarılarını belirleyecektir. Bu amaçla kurumsal düzeyde kurulacak olan sistemin, kurumsal amaçlar doğrultusunda tasarlanması ve uygulamaya geçirilebilmesi için gerekli olan adımlar aşağıda verilmiştir (Mondy ve Noe, 1987).

- *Mevcut İKBS'nin İncelenmesi:* Yeni sistemin başarısında, işe öncelikle mevcut resmi ya da resmi olmayan eski sistemin durumunu incelemeyle başlanması önemlidir. Yapılacak kapsamlı bir çalışma mevcut sistemin performansı hakkında gerekli olan bilgiyi sağlayacak ve sistem ile ilgili sorunlar tespit edilecektir.
- *İK Bilgi Önceliklerinin Geliştirilmesi:* Bu aşamada İKBS'nde yer alacak olan bilgilerin, insan kaynakları işlevlerinin yerine getirilmesindeki önemine göre belirlenmesi söz konusudur. Bu belirleme çalışmasında, İK birimlerinin kurumsal konumu ile bilimsel karakterli uygulamaları benimsemiş oluşu da bilginin öncelik sıralamasını etkileyecektir.

- *Yeni İKBS'nin Geliştirilmesi*: Bu son aşamada kurumun hangi alan veya alanlarda bu sistemden faydalanacağı belirlenmeli ve sistem uygun yazılım-donanım ile bilgisayar ortamında kurulmalıdır. Kurumlar kendilerine özgü bilgi sistemi kurabilecekleri gibi piyasadaki mevcut yazılım ürünlerini (Excel, Oracle, SqlServer, vb.) satın alarak kullanabilirler. Uygun yazılım programına dönük “*doğru tercih*” yapıldıktan sonra sıra donanım -bilgisayar sisteminin teknik özellikleri- tespitine gelir. Özellikle bilgisayarın bellek kapasitesi, hızı v.b. özellikler dikkate alınarak en yararlı donanımın seçilmesi gerekir.
- *İKBS'nin Denetimi ve Güncelleştirilmesi*: Sistem kullanılmaya başlandıktan sonra güncel bilginin zamanında ve doğru olarak sağlanıp sağlanmadığının denetimi yapılarak sistemin etkinliği ölçülmelidir. Bu noktada sistemin performansında sorunlar ile karşılaşan kurumların, bilgi ihtiyacındaki değişiklikler ile teknolojik gelişmeler doğrultusunda İKBS'nde gerekli düzenlemeleri yapmaları ve güncelleştirmeleri gerekli olacaktır. Özellikle bilgisayar teknolojisinde meydana gelen hızlı gelişme ve değişimlere uygun olarak sistemin mutlaka zaman içerisinde sık sık gözden geçirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması şart olacaktır.

İK yönetimine karar sürecinde destek sağlayacak olan İKBS'nin tüm İK işlevlerine dönük bütünsel (holistik) bir yapıya sahip olması gerekir. İKBS'nden, İK planlaması işlevinden başlayarak tüm işlevlerde sistemin yeterliliği ve kurumsal amaçlar doğrultusunda belirli ölçülerde yararlanmak mümkündür. Bir İKBS'nden İK yönetimi işlevlerinde nasıl yararlanılabileceğini ana hatlarıyla şu şekilde izleyen başlıklarda ifade edebiliriz.

### 1.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İK planlaması gerek kuramsal temelleri (Öktem, 1990a) gerekse uygulama (Öktem, 1991c) boyutuyla, kamu yönetiminde insan kaynağının geliştirilmesinde (Canman ve Öktem, 1992) İKBS'nin önem arz ettiği alanların başında yer alır. Kurumlar, gerek bugün için gerekse de gelecek yıllara dönük olarak kendi insan kaynakları ihtiyaçlarını planlama aşamasında, faaliyetlerindeki planlı değişiklikler ve insan kaynaklarına dönük değişikliklerin sonuçları konusunda bilgiye ihtiyaç duyacaklardır. Aynı zamanda, mevcut işgücünün sahip olduğu yetenek, beceri ve tecrübe türleri hakkında da bilgi sahibi olmayı isterler (DeNisi ve Griffin, 2001). Temel olarak İK planlaması işlevi, kurumun bugün ve geleceğe dönük nitelik ve nicelik açısından *en uygun* işgücü ihtiyacını analiz etmeyi kapsar (Şimşek ve Öge, 2004).

İK planlaması faaliyetinin zor ve karmaşık bir süreç olması nedeni ile kurumların doğru kararlar alabilmesi büyük ölçüde sahip oldukları bilgiye ve bu bilginin nitelik ile niceliğine bağlı olacaktır. Etkin bir İKBS'nin, İK planlaması sürecinde şu

nitelikteki bilgileri ilgililere sağlaması gerekir (Kaynak, 1998); iş analizi bilgileri, işgücü envanteri, eğitim ve geliştirme programları, personel temin kaynakları, işgücü piyasası analiz bilgileri, ücret planları, yasal zorunluluklar, işgücü devir oranları ile emeklilik planları. Bu nedenle, örneğin ister birkaç yüz, ister birkaç bin personeli olan bir kamu kurumu düşünüldüğünde, günümüz insan kaynakları planlaması doğal olarak bilgisayar desteğini gerektirecektir. Bilgisayar yardımı ile gerçekleştirilecek bir planlama çalışması ilgili kuruma sağlayacağı yararlar (Werther ve Davis, 1993):

- İK faaliyetleri ile kurum amaçları arasındaki uyumu sağlamak ve etkinleştirmek,
- İK etkinliğini arttırmak,
- Yeni insan kaynaklarının sağlanmasında ekonomik davranmak,
- İKBS'nin İK faaliyetleri ile diğer birimlerin bilgi açısından desteklenmesini sağlamak,
- Diğer tüm İK faaliyetleri arasındaki eşgüdümü sağlamak olacaktır.

### 1.1.2. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

İK temin ile seçimi, bilgisayarlardan en fazla yararlanılan işlevlerden birisidir. Amacı, kurumun amaçlarına uygun ve insan kaynakları planlarının etkin biçimde yerine getirilmesi için gerekli insan kaynaklarını bulmak ve kuruma kazandırmaktır. Web tabanlı olarak sunulan İK uygulamaları arasında tüm dünyada ve Türkiye’de en yaygın olarak işe alım gelmektedir. İnternet üzerinden işe alım sistemleri ile kurumlar, zaman ve iş gücü kaybını en aza indirerek açık pozisyonları için doğru adaylara “*en kısa ve en kolay yoldan*” ulaşabilmektedirler.

İK planlaması çerçevesinde ihtiyaç duyulan insan kaynakları ya iç ya da dış kaynaklara müracaat edilerek karşılanmakta ve süreç tamamlanmaktadır. İKBS, ilgili yöneticilere yol gösterici bir görev (misyon) üstlenir. İş analizinden elde edilen veriler ile oluşturulan iş gerekleri ile kurum içi potansiyel adayların niteliklerinin sistem içerisinde karşılaştırılması dış kaynaklara başvuru gereğinin olup olmadığını ortaya koyacaktır. Dış kaynaklara yönelmesi durumunda ise iş için başvuran adayların mevcut nitelikleri doğrultusunda bir aday havuzu oluşturulacak ve iş gereklerinin adayların özellikleri ile karşılaştırılması söz konusu olacaktır. Dolayısıyla sistem, insan kaynaklarının temini, seçimi ve işe yerleştirilme sürecine tarafsızlık (objektiflik) kazandırarak kurumun performansını olumlu yönde etkileyebilir (Kaynak, 1998). İşe alımda diğer bir yol profesyonel olarak bu işi yapan firmaların kurumsal web sitelerinden yararlanmaktır (Anbar, 2002). İK temini ve seçimi için İKBS’ne başvurulması kuruma ayrıca şu faydaları da sağlayabilir (Ceriello ve Freeman, 1992):

- Başvuran adaylar ve yeni işe alınanlar ile etkin bir iletişimin kurulması,
- Sistem, adayların geçmiş performanslarının analizini yaparak insan kaynaklarının çok daha etkin ve verimli olarak bulur ve uygun yerlere yerleştirir,
- Önemli nitelikte ve nicelikte insan kaynağına ihtiyaç duyulması durumunda sistem hız sağlayacaktır ve zaman kayıpları önlenir,
- Pozisyonların boşalması ile doldurulması arasındaki süreyi kısaltarak uygun adayın uygun işe yerleştirilebilir,
- Kurum içi terfilerin kurumsal politikalarla tutarlı ve çalışanlara eşit iş fırsatları yaratarak gerçekleştirilebilir,
- İK'nın seçim ve yerleştirme sürecinde öz-denetim (oto-kontrol) sağlanır,
- İK birimlerinin etkin ve profesyonel bir birim olması desteklenir, seçim ölçütlerinin ve seçim sürecinin tutarlı olması sağlanabilir.

### 1.1.3. Eğitim ve Geliştirme

Kurumlar, ağır rekabet koşulları ve hızlı teknolojik gelişmeler karşısında ekonomik ve/veya toplumsal varlıklarını korumak için, insan kaynaklarını güncel bilgiler ile donatmak zorundadırlar. Bu durum eğitim faaliyetlerinin dikkatli bir biçimde ele alınmasını ve sistematik uygulamalara yönelmeyi gerektirmektedir. Sistem, çalışanların eğitim durumlarına dönük değişik nitelikteki bilgileri içerir. Bu bilgiler doğrultusunda personelin mevcut işi ile geleceğe dönük kariyeri için hangi konularda eğitilip geliştirilmeleri gereği ortaya çıkacaktır (Kaynak, 1998). Özellikle son yıllarda yaşanan yazılım programlarındaki artış ile gelişmeler İKBS sistemi yardımı ile eğitim ve geliştirme uygulamalarını gündeme getirmiştir.

Kurumlar İKBS yardımı ile gerçekleştirecekleri eğitim ve geliştirme programlarından şu yararları sağlayabileceklerdir (Ceriello ve Freeman, 1992):

- Çalışanların ihtiyacı olan uygun eğitimi almaları sağlanır,
- Eğitim programları ve içerikleri ile katılımcılar kolaylıkla belirlenir,
- Çalışanlara bugüne kadar verilen eğitim belirlenebilir,
- Uygulanan eğitim ve geliştirme programları neticesinde yapılan değerlendirme çalışmalarında eğitime katılanlar hakkında çok daha doğru bilgilere sahip olunabilecektir. İKBS'nin bu konuda sağlayacağı destek eğitim ile geliştirme faaliyetlerinin zaman, maliyet ve içerik açısından planlanmasını ve uygulamaya geçirilmesi sağlam, somut ve gerçekçi temellere dayanacaktır.



#### 1.1.4. Ücret Yönetimi

Ücret yönetimi, kurumlara maliyetlerinin kontrolünde, performans ile verimliliklerini arttırmalarında, nitelikli personelin bulunmasında ve elde tutulmasında yardımcı olacaktır. Gerek bedensel gerekse de zihinsel emek harcayan çalışanlar açısından önemli bir gelir kaynağını oluşturan ücret, kurum açısından ise önemli bir gider kalemini oluşturur. Bunlara ek olarak ücretin çalışanlar açısından önemli bir özendirme aracı oluşu ile toplumsal itibar sağlaması boyutuyla özenli ücret yönetiminde (Werther ve Davis, 1993):

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

Sonuçta, kurumların etkinliği açısından önemli olan ücret yönetiminin konuya ilişkin tüm unsurları kapsayacak tarzda bilimsel temellere dayalı, sistematik olarak gerçekleştirilmesi gerekir. Sürecin başarısında İKBS'nin ihtiyaç duyacağı veriler; görevin kodu ve unvanı, işe dönük ödeme türü, ödenen ikramiyeler, ortalama ücretler, yasal zorunluluklar, normal ve fazla çalışma süreleri v.b. bilgiler içerir. Bu bilgilerle, yöneticiler, uygun istatistik programları yardımı ile geleceğe dönük ücret seçeneklerini değerlendirerek ücret planları oluşturmak, ücret maliyetlerini belirlemek, bölümlere dönük bütçeler yapmak gibi ücret yönetimi sürecine katkıda bulunacak faaliyetleri de gerçekleştirebilirler (Kaynak, 1998).

#### 1.1.5. Yönetim Çalışan İlişkileri

İKBS içerisinde yönetim-çalışan ilişkilerine yer verilmesi şu hususların yerine getirilmesinde yardımcı olacaktır (Ceriello ve Freeman, 1992):

- Çalışanların beklentilerine uygun iş ortamlarının oluşturulması,
- İşe gelmeme ve devamsızlık sorunlarının çözümü,

- Çalışma kurallarının oluşturulması,
- Ücret tahakkuku ve ödemesi ile ilgili kuralların oluşturulması,
- Sendikalar ile ve sendikalar arası yapıcı ilişkilerin sağlanması,
- Çalışanların maddi ve ailevi sorunlarının çözümünde desteklenmesidir.

### **1.1.6. Sağlık ve Güvenlik**

Kurumlar sahip oldukları insan kaynaklarının sağlık ve güvenlikleri ile yakından ilgilenmek, tehlike doğuran risk unsurlarını en aza indirmek zorundadırlar. Çeşitli önlemlerin ve çalışanların sağlık ile güvenliklerine ilişkin düzenli kayıtların tutulması şart olacaktır (Kaynak,1998).

### **1.1.7. Performans Değerleme**

Çalışanların performanslarını değerlendirme, İKY'nin önemli bir işlevini oluşturur. Performans değerlendirme çalışması ile ulaşılan sonuçlar, ücret yönetimi, stratejik planlama, eğitim geliştirme ihtiyacının saptanması, kariyer planlaması, işten çıkarma ile çalışanlara dönük diğer programların geçerliliğini belirlenmesi gibi farklı alanlarda kullanılabilir. Performans değerlendirme sonuçlarından insan kaynaklarına dönük kararların alınması, İKBS içerisindeki performans alt sisteminin önemini vurgulamaktadır (Kaynak, 1998).

## **1.2. Türkiye’de Kamu Kesiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Değerlendirilmesi**

Ülkemizde kamu personel sistemimizin gelişiminde (Öktem, 1992) kendine özgü sorunları hem genel hem de yerel yönetim (Güler ve Öktem, 1989) birimlerinde çeşitli biçimlerde gözlemlenebilmektedir. Kamu kurum ve kuruluşlarında şube ve daire başkanlığı bazında bilgi sistemleri birimleri bulunmaktadır. Bu birimler kendi kanun ve yönetmeliklerinin çerçevesinde tanımlı işlerinin otomasyona geçirilmesi işlevini çeşitli evrelerden ve deneyimlerden geçerek gerçekleştirmiş ya da gerçekleştirmektedirler. Uzun yıllar kendine dönük kapalı sistemleri ile önce kendi kurumlarının işlerini kolaylaştıran sistem ve yapılar kurulmuş, daha sonra gelişen teknolojik altyapı ve bileşenlerini de kullanarak, o zamana kadar kâğıt ortamında yaptıkları bilgi alışverişini elektronik ortama aktarmışlar, geçirilen birkaç süreç sonunda da vatandaşa dönük hizmetlerinde kısmen ya da tamamen elektronik ortamda hizmet vermeye başlamışlardır. Bu çalışmalarda ortak sorunlara zaman zaman birlikte çözüm bulunulmaya çalışılmış ancak birlikte yan yana çalışarak kazanılacak bilgi, personel gücü, bilgisayar altyapısı ve bileşenleri ve zaman gibi getirileri tam tersi kayıp olarak hanelerine kaydetmiş dolayısıyla da ‘vatandaşa eksik ve geciken hizmet’ olarak yansımaya sebep olmuşlardır.

Bu birimlerin her biri kendi kurumları içerisinde de dağınık yapıda bulunabilmektedirler. Her kurumun kendi projeleri arasında da ortak veri yapısı, ortak veritabanları olmadığı görülmektedir. Bunun yanında ulusal veritabanı ve işletim sistemi olmaması, lisanslamanın her kurum ve hatta kurum içi birimler tarafından ayrı yapılması toplam maliyeti arttırmaktadır.

Kamu hizmet birimlerine bilgisayar yerleştirmek ve onlar için web siteleri oluşturmak yolu ile kamu yönetiminde kendiliğinden bir dönüşüm gerçekleşeceğini ve bilgi toplumu standartlarına ulaşılacağını düşünmek iyi niyetli bir beklenti olmaktan öteye gidememektedir. Çünkü e-Devlet dönüşümü, devlet görevlilerinin düşünce, davranış, işlerini algılayış, diğer birimler, özel kesim kuruluşları ve vatandaşlar ile bilgiyi paylaşma şeklinde bir değişimi de içermektedir (Leblebici, D.N., Öktem, M.K., Aydın, M.D., (2003a). 2005 yılında yapılan bir çalışmada BT dönüşümü için “4 temel öneri” sunulmuştur. İlk ve en önemli öneri kamu kurumları arasında eşgüdümü sağlamak, ortak strateji üretmek ve BT dönüşümünü yönetmekle görevli bir birimin kurulması olmuştur. Diğer öneri ise ortak veritabanı oluşturulması ve “Kamu Yönetimi Bilgi Sistemi”nin kurulmasıdır. Daha sonra akıllı kart uygulaması ve tek portal uygulamaları ile e-Devlet kapısı oluşturulabilecektir (Öktem ve Aydın, 2005: 274). Günümüzde bu önerilerin gerçekleştirilmesi için çalışmalar bürokrasinin ağır çarkları içerisinde devam etmektedir. Kurumsal önderlik (Öktem, 1993a) gerektiren bir konu olduğu düşünüldüğünde, üst yöneticilere yine görevler düşmektedir.

Kamu kesiminde bilgi sistemlerine yönelik olarak dış kaynak kullanımının son zamanlarda arttığı gözlenmektedir. Kurumlar bilgi işlem alt yapısına ve uygulamalarını otomasyonuna yönelik projeleri özel kurumlara verebilmektedirler. Bilgi işlem personelinin temin ve idame sürecinin maliyeti düşünüldüğünde projelerde dış kaynak kullanımının kamu açısından maliyet bazında, özel sektör açısından özellikle Ülkemizin yazılım sektöründe gelişmesini teşvik edeceği değerlendirildiğinden faydalı bulunabilir.

## **2. Kamu Performans Yönetimi**

Mali kaynakların, mal ve hizmetlerin, fikirlerin, bilgilerin ve insan kaynaklarının işletme ve üretim anlamında ulusal sınırları aşması anlamına gelen küreselleşme olgusu, birçok ulusal ekonomiye olan olumsuz etkilerine bakıldığında, olumsuz etkilenmemek için getirdiği değişikliklere göre uyum sağlama veya yeniden yapılanma gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum, örneğin OECD üyesi ülkelerde halkı, devletin ekonomideki rolünü tartışmaya ve kamu sektöründe sunulan hizmetlerde, kamu kuruluşlarının verimlilik ve etkililik açısından performanslarını yeniden düşünmeye sevk etmiştir (Arem, 2007). Bilgi sistemlerinin, en azından, zaman unsurunu daha etkili kılmada katkısı olabilir (Öktem, 1993b). Ayrıca, kültürel normların da kurumsal verimliliğe (Öktem, 1987) etkileri dikkate almak gerekebilir.

Bu çerçevede Kamuda Performansın artırılması gereği, kamu kurumlarının, kamu yönetimi olgusu dışındaki kişi ya da kurumlardan etkilenmesi, yönetişime açılması ve bazen rekabetin olduğu ortamlarda stratejik kararlar almaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Ancak, kamuda yaratılmak istenen sistemin performansa dayalı ücret sistemi olması durumunda, kamu görevlisinin kamu hizmetini sadece emeğini sattığı bir iş olarak görüp, genel kamu yararı yerine, bireysel çıkarlarını gözeteyeceği, bunun ise, memur kişiliği ile makam kişiliği arasındaki bağın tümüyle kopmasına neden olacağı tartışılmaktadır (Bilgin, 2004).

Kamu performans yönetimi açısından bakıldığında ise, mülkiyet esasına göre rekabet ortamının varlığı, özel kurumların yanı sıra kamu kurum ve kuruluşları için de giderek önemini artırmıştır. Çünkü rekabet şartları kurumları, karar ve eylemlerinde daha stratejik davranmaya ve performanslarını yükseltmeye zorlamaktadır. Bu nedenle, kamu hizmetleri alanında performans yönetimine baktığımızda, aslında, iktidara gelen her ulusal hükümet tarafından farklı açılardan da olsa düşünülmeyle birlikte, uygulanabilmesi için kamu bürokrasisinin ve halkın desteğine gereksinim vardır. Buna karşın, “kamu sektöründe performans yönetimi uygulanabilir mi?” sorusu her zaman akla gelen bir sorudur. Ancak, bu soruya yanıt arayışı sürerken; kamu yönetiminde performansı artırıcı rasyonel stratejiler geliştirmek tercih edilebilir. Çünkü bu stratejiler performans yönetiminin kamu yönetiminde ne derece başarıyla uygulanabileceğinin göstergeleri olacaktır.

Kamu performans yönetiminin önemi en çok, Personel Yönetimi anlayışından İKY anlayışına geçişte ortaya çıkmaktadır. Çünkü kamu yönetimindeki söz konusu değişimlerin insan kaynaklarına bakış açısı, performansa dayalı bir yönetim anlayışına yöneliktir. Yönetimin başarısına etkisi açısından bir kurumsal performansın artırılabilirliği en önemli kaynak ise, insan kaynağıdır. Kısaca, kuruluşun etkililiği, üyesi olan bireylerin performanslarının bir türevidir.

Kamu Performans yönetimi anlayışının Türk Kamu Yönetiminde uygulanmasına yönelik reform çalışmalarına Türkiye’de, OECD’nin 1997 yıllık raporundaki tavsiyelere uygun olarak, başlanmıştır. Kayırmacılığın, yolsuzluğun ve rüşvetin önlenmesi; eşitlik ve tarafsızlığa, liyakate, kariyere ve verimliliğe önem verilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışmalardaki ilk girişim, kamu personeli olmak için giriş sınavının, 1999 yılında merkezileştirilmesi olmuştur. İkinci reform ise, kamu personelinin yükselmesinde eğitim ve sınav şartının getirilmiş olmasıdır. 2000 yılında çıkarılan Bakanlar Kurulu Kararıyla (2000/1658), ülkedeki 110 merkez, 101 özerk, 37 KİT ve 3328 yerel yönetim birimi olmak üzere toplam 3.576 kamu kuruluşunun performans yönetimine göre, yeniden yapılanıp en uygun insan kaynağı standart kadrolarını oluşturmaları istenmiştir. Kalkınma Planlarında ise, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla performansın artırılması, çalışanlarının performansını etkin ölçen bir sisteme kavuşturulması gerektiği belirtilmiştir. Buna bir de, personelin verimlilik ve etkililik gibi konularda duyarlılık eğitiminin eklenmesi tartışılabilir (Öktem, 1990b).

## 2.1. Kamu Performans Yönetimi İlkeleri

Kamu Performans Yönetimi, aslında performans yönetimi anlayış ve uygulamalarının kamuya uyarlanmış halidir. Kamu performans yönetiminin ilke ve özelliklerini, performans yönetimi ilke ve özellikleri ile koşut olarak ele aldığımızda, bunların Kamu Performans Yönetimini betimlemeye yöneldiğini görebiliriz. Buna göre, Kamu Performans Yönetimi ilkelerini şu şekilde belirleyebiliriz (Bilgin:2004):

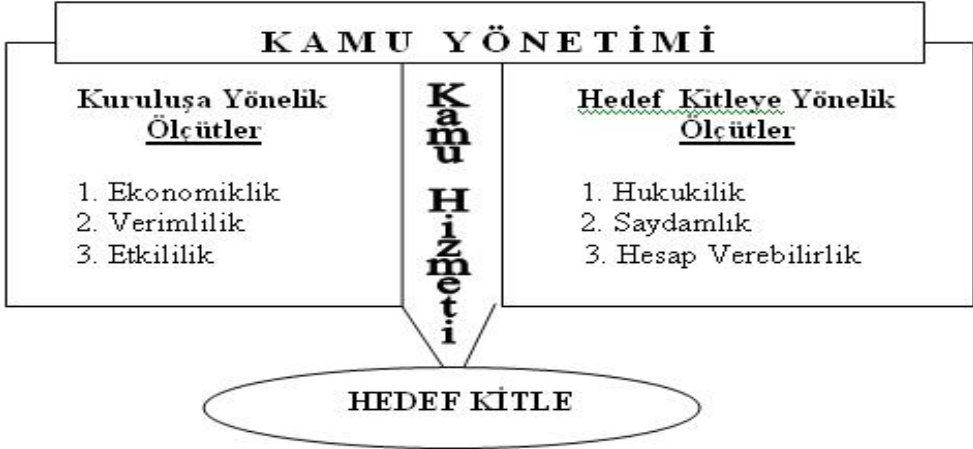
- Performans Anlayışının Kabulü İlkesi,
- Kurumsal Performansın Oluşturulması İlkesi,
- Bireysel Performansın İzlenmesi İlkesi,
- Sayılabilir Performans Hedefleri İlkesi,
- Ölçülebilir Performans Ölçütleri İlkesi,
- Açıklık İlkesi,
- Hukukilik İlkesi,
- Hesap Verebilirlik İlkesi.

## 2.2. Kamu Performans Yönetimi Süreci

Kamu Performans Yönetim süreci, klasik süreç yaklaşımına göre yürütülmektedir. Buna göre, önce performans planlanır, sonra uygulanır, daha sonra değerlendirilir, son olarak da geliştirilir. Bu sürecinin ilk aşamasında performans ölçütlerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu ölçütlerin, kamu yönetimine özgü temel değerlerden olan ekonomiklik, verimlilik, etkililik ölçütlerinden oluştuğu görülmektedir (Bilgin:2004): Bu ölçütler performansın belirlenmesinde temel ölçütler olmakla birlikte, kamu yönetimi ilke ve esasları açısından bakıldığında, kamu yönetimine özgü başka ölçütlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Daha da ötesi, yeni ve çağdaş kamu yönetimi anlayışı açısından bakıldığında, bu ölçütleri artırmak gerekmektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı kamu hizmetlerinde önemli bir değişiklik getirmiş, geleneksel yönetim anlayışı yerini iyi yönetişim anlayışına bırakmıştır. Bu gelişmeler sonucu, kamu kurum ve kuruluşlarının sadece ekonomik, verimli ve etkili olmaları değil, insan haklarına saygılı, kararlarını almadan önce “Düzenleyici Etki Analizi” çerçevesinde sorgulayan; aldıktan sonra ise bunları saydamcı bir anlayışla halka açıklayan; karar ve eylemlerini gereği, sonuçları, etkisi ve karşılaşılan sorunlarıyla birlikte gerektiğinde hesap verebilen kamu kurumları olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak Kamu performans yönetiminde bu üç ölçüte, Şekil 1’de görüleceği üzere, hukukilik, saydamlık ve hesap verebilirlik ölçütleri eklenmiştir (Arem, 2007).

Şekil: 1  
Kamu Performans Ölçütleri Şeması



Kaynak: Arem, 2007.

### 2.3. Kamu Performans Yönetimi Çeşitleri

Kamu Performans Yönetimiyle aslında kamu kurum ve kuruluşlarının tüm üretim girdilerinin performansına etkisi anlatılmak istenmektedir. Çünkü yönetim temel olarak söz konusu üretim girdilerinin mal ve hizmet üretimi sürecine katkısıyla ve faydasıyla ilgilidir. Oysa yönetim tarafından bireysel performans geliştirme tekniği olarak kullanılan performans değerlendirme, belki de en eski yönetim tekniğidir. Buna göre, sermaye, doğal kaynaklar, araç gereç ve teknolojinin yanı sıra insan kaynakları girdisinin de genelde performansına etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla, Kamu Performans Yönetiminin konusu olmaktadır. Ancak, bu üretim girdileri içinde ilk üç girdi için büyük ölçüde denetim ve sayısal girdi-çıkıtı analizi yapabilmek mümkün iken, insan kaynakları girdisinin üretime katkısını ölçmek, her zaman istenilen düzeyde olamamaktadır. Kamu yönetiminde değerlendirilmesi gereken performans odaklandığı üç nokta; kurumsal performans, takım performansı ve bireysel performanstır.

Kurumun stratejik bir planlama yaparak, önceliklerini belirlemesi ve bu öncelikleri üst yönetimden alt birimlere ve insan kaynağına kadar yayması ve istenen sonuçlara ulaşılması sürecidir. Kurumsal performans yönetimi, bir taraftan hesap verebilirliğin ve saydamlığın sağlanması, diğer taraftan da kurumun verimlilik ilkelerine göre yönetilmesinde uygun bir araçtır. Kurumsal Performans yönetiminde kullanılan bazı ölçütler, aynı zamanda kamu hizmetlerinde rekabet unsurları olarak görülebilmektedir. Buna göre, rekabetin 6 boyutunu da oluşturan performans ölçütleri ve önem dereceleri, yapılan bir araştırmaya göre Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo: 1**  
**Kurumsal Performans Ölçütleri Tablosu**

<b>Kurumsal Performans Ölçütleri</b>	<b>Önem Dereceleri %</b>
Kalite	20
Maliyet	20
Zaman	20
İşgücü	15
Güvenilirlik	15
Hizmet	15

*Kaynak: Arem, 2007.*

Takım performansı, takımın, kendisini oluşturan bireylerden farklı olarak performansının yönetilmesidir. Farklı beklenti, alt yapı, uzmanlıkları olabilen birden çok insan kaynağının, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir çalışma biriminde bütünleşmeleri; kamu personel yönetimine uygulanması durumunda, Kamu Performans Yönetiminin en önemli konusunu oluşturabilir (Arem, 2007).

Bireysel performans yönetiminin, kurumun diğer kaynaklarının performansını artırmak veya ölçmekten çok, kurumun insan kaynaklarının performansını yönetmek anlamında bir tanımını yapmak gerekirse, İKY açısından performans yönetiminin tanımına göre; “Bireysel Performans Yönetimi”, gerçekleştirilmesi gerekli kurumsal amaçlar bağlamında insan kaynağının ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın kurumda yerleştirilmesidir. Ortak çabalara katkıyı artırıcı biçimde yöneltilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesidir (Arem, 2007).

### **3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Uygulamaları**

BİT (Bilgi ve İletişim Teknolojileri) ile verimlilik artmakta, yeni iş modelleri geliştirilmekte, ürün ve hizmetlerin üretim ve dağıtım süreçleri daha etkin yönetilmekte, yeni iletişim kanalları, yeni hizmetler ve yeni kurum biçimleri ortaya çıkmaktadır. İşgücü kalitesi yaşamboyu öğrenim ve profesyonel eğitim sistemleri sayesinde artmaktadır. Teknolojik gelişmeler sonucunda kurumlar, yeni hizmet geliştirme ve kullanıma sunma sürelerini azaltmakta ve bu sayede diğer kurumlardan farklılaşabilecekleri fırsatlara sahip olmaktadır.

Artan küresel rekabetle, yöneticiler BİT’i iş değerini artırma, işleri yeniden tasarlama ve dönüştürme fırsatı olarak görmektedirler. BİT alanındaki teknolojik yenilikler önemli yapısal değişikliklere neden olmakta, işlevleri daha kolay ve verimli hale getirerek

süreçleri uyarlamıştır. “Fortune dergisinin” ilk 500 kategorisinde bulunan üst düzey yöneticilerin iletişim teknolojilerine olan tutumlarını değerlendiren bir çalışma, çoğunluğun interneti takip ettiğini ortaya koymuştur. İnternet günümüz iş dünyasının devamlılığının anahtarı gibi görünmekte ve her geçen gün büyümektedir. E-postanın 1 numaralı iletişim teknolojisi olması beklenmektedir. 200 işletmenin yetkilileriyle görüşülmüş ve aşağıdaki teknolojilerin bir kurumun başarısında önemli olduğu tespit edilmiştir (Telephony, 2000: 34):

İnternet	%90
Kurum ağ ve intranet	%78
e-Mail	%75
Kablosuz İletişim	%64
Taşınabilir Bilgisayar	%60
Ses, veri ve imgelerin yöndeşmesi	%54
Fax	%11

Web temelli uygulamalar, özellikle de intranet ve ekstranet gibi uygulamalar kurumsal başarıda önemli ve stratejik bir etkiye sahiptir. İnternetler ve ekstranetler, kurumlara sistem güvenliği sağlarken iç ve dış kurumsal bilgiyi yaymak ve çalışanlar arasında iletişimi artırmak için kullanılan internet teknolojisinin avantajlarını sunmaktadır. İnternet ve ekstranetin en önemli özelliği işletmeyi daha hızlı, daha tepkisel ve daha yaygın yapmalarıdır. İnternetlerin işletmeler üzerinde iki olumlu etkisi vardır (Hills, 1996):

- Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliklerinin sürekli güncellenen bilgilere erişim, maliyet ve zaman kazanımları, vatandaş ihtiyaç ve isteklerine daha ileri düzeyde tepki verebilme, yetkilendirilmiş çalışanlar, artan beyin gücü, yeni iş fırsatları ve artan hizmetlerle üstünlüğe yol açması.
- Artan iletişim, bilginin paylaşımı ve işbirliği artışı, daha yetkili çalışanlar, kurumsal öğrenmenin kolaylaşması, iş hayatının artan kalitesi nedeniyle geleneksel duvarların yıkılması; paylaşım ve işbirliği kültürünün oluşturulması.

“Ford firması” kullanılan intranet işletme süreçleri ile tarihindeki en büyük değişimi yaşamaktadır. Bu intranet, dünya genelindeki 80.000’den fazla çalışanın önceden mümkün olmayacak bir şekilde işbirliği yaparak verimliliği arttırmalarına, hataları azaltmalarına ve sonuçta pazara daha kısa sürede araçların sürülmesi hedefine ulaşmasına olanak sağlamıştır. (McCreary, 1997).



E-İKY sistemi aşağıdaki uygulamalar yoluyla işletme maliyetlerini düşürür, verimi arttırır (Alayoğlu, 2007). Bunlar;

- Evrak işini azaltma ve iş akışını modernize etmek,
- Fazla zaman alan İK işlerini otomatikleştirmek,
- Çalışanlara “self-servis” İK sisteminden yararlanabilme olanağı,
- Çalışanların tüm önemli İK meseleler ve kurumsal olaylara ilişkin bilgilenmeleri,
- İK sistemlerinin cevap verme süresinin azaltılması,
- Daha fazla bilgilendirilmiş kararların alınması,
- Zaman yönetiminin geliştirilmesi,
- Artan bir şekilde farklılaşan ve küreselleşen iş gücünün değişen ihtiyaçları için esnek bir İK modeli sunmaktır. Bilişim teknolojileri kurumsal yapıları ve iç kontrol sistemlere etkisiyle; stratejik kurumsal birleşmeleri yaygınlaştıracak ve değişik işbirliklerini önemli ölçüde etkileyecektir.

### 3.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Değerlendirmesi

Dünya çapındaki birçok kurum üzerinde yürütülen bir araştırmada, İK faaliyetlerinin web ortamına aktarılmasına yönelik öncelik sıralaması şöyle belirlenmiştir (Erdal, 2004): Web sitelerinde yapılan araştırmada, İKBS yazılımlarının, artan ihtiyacı karşılanmasına yönelik olarak modüler yapıda tasarlandığını görmekteyiz. Kurumlar İK birimlerinin ihtiyaçları ile diğer birimlerin ihtiyaçlarını bütünlük olarak değerlendirmekte, gerekli gördükleri modülleri sistemlerine ilave ederek bilgi sistemlerini yenilemektedirler.

**Tablo: 2**  
**İKY Faaliyetlerinin Ağ Ortamına Aktarım Oranları**

Süreç	Ağ Ortamına Aktarılma Oranı
Kurumsal Politika ve Usullerin Yayınlanması	%70
İş Alanları	%63
İşe Alma	%56
Çalışanların Eğitimi	%49
Personel Seçimi ve Terfi	%43
Yetenek Beceri Değerleme	%37
“e-Eğitim” Programlarının Yayımı	%36
Ücretlendirme Planlaması ve Yönetimi	%35

*Kaynak: Hay Group, 2002.*

Bazı kurumların dış kaynak (outsourcing) kullanımını tercih ettikleri de gözlenmektedir. Dış kaynak kullanımının tercih edilme sebepleri; maliyeti azaltmak (devam eden harcamalar), sermaye giderlerinden kaçınma (genellikle maliyet azaltmaktan daha çok önem verilmektedir), sabit giderleri değişken giderlere dönüştürme (işgücünde bir azalma olduğunda insan kaynakları harcamaları azalacaktır) olarak değerlendirilmektedir (Kovancı, 2005: 69). British Telecom, Accentura HR Services ile yaptığı anlaşma doğrultusunda işe alım, işten çıkarma ve işgücü veri tabanı faaliyetlerini dış kaynak kullanarak sağlama yoluna gitmiştir. Bunun sonucunda insan kaynakları harcamalarını %20 oranında azaltmıştır. Bu maliyetler dış kaynak kullanımından önce bir iç dönüşüm programı ile kısılmaya çalışılmaktaydı (www.washingtontechnology.com).

#### 4. Genel Değerlendirme ve Öneriler

Kamu kesiminde gelişimin sağlanması için verimliliğin artırılmasını hedefleyen, süreçleri iyileştirmeye yönelik, sorumluluk-yetki ve azami katılım ilkelerini yönetsel sürecin işlevleri haline getiren, performans odaklı, toplumsal kalite anlayışını ön planda tutan bir dönüşümün hayata geçirilmesi gerekli hale gelmiştir. Gelişmiş bir ülke olmak ve bilgi toplumunu oluşturmak için, bilgi ve iletişim teknolojilerinden azami düzeyde yararlanmak ve onları iyi kullanmak gerekmektedir. Teknolojinin hayatın her aşamasında yer alması, ülkenin kalkınmasına birinci derecede etkindir. Kalkınan bir ülkenin güç kazanacağı, elde ettiği güç ile dış politikada etkin olacağı ve ülke içinde refah sağlayacağı bilinmektedir, ancak bilinmesinden öte hayata geçirilmesi daha önemlidir.

Bürokrasi mümkün olan en düşük düzeye çekilmelidir. İş süreçleri tekrar gözden geçirilmeli, sadeleştirilmeli ve gereksiz iş süreçleri ortadan kaldırılmalıdır. Kurum tabanlı iş süreçleri yerine, *hizmet temelli iş süreçlerine* geçilmeli ve bu süreçler arasında gerekli *anlık etkileşim* sağlanmalıdır. Kamu kurum ve kuruluşlarının ana ve temel faaliyeti dışındaki işlerini mümkün olduğunca hizmet alımına kaydırması ve kurumların kendi öz işlerine odaklanması seçeneği iyi değerlendirilmelidir. Kamu kurumlarının kendi aralarında ve iş dünyası ile yapılacak projelerde vatandaşlara hizmetin hızlı ve en iyi şekilde ulaştırılabilmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanılması ve ilgili tarafların veri iletişimi konusunda oluşabilecek dirençleri bertaraf etmesi gerekmektedir.

E-insan kaynakları ve performans değerlendirme sistemi, kamu ihtiyaçlarına uygun, merkezi veri tabanının oluşturulması ile gerekli yazılımların oluşturulması için kurulacak bir merkezde tek elden kamu ihtiyaçlarına uygun olarak çağın ihtiyaçlarına ve teknolojinin ilerlemesine bağlı olarak geliştirilmesi ile gerçekleşecektir. Kamu kesiminde kullanılan ve her kurumun ayrı ayrı geliştirdiği yazılımlar, yazılımların üzerinde çalıştığı donanımlar, yazılım geliştiricilerin temin ve yetiştirme süreci, yazılımların ayrı ayrı analiz ve geliştirme süreci düşünüldüğünde, *merkezi yapının* sağlayacağı ekonomik kazanç beklenenin çok üzerinde olabilir. Yenilenen “*Sosyal Güvenlik Kurumu*” yasası ile değişen çalışma şartları özellikle bilgi sistemleri personelinin çalışma, yetiştirme, ilerleme süreçlerini etkileyecektir.

Gelişen İKBS'lerinde performans değerlendirmesi; diğer değerlendirme yöntemlerine göre kurumlarda insan gücü, zaman ve kaynak tasarrufu ile süratli, nesnel ve anlaşılabilir bir değerlendirme sistemi sağlayacaktır. Ancak oluşturulacak sistem güvenli yerel alan ağı üzerinden geliştirilecek yazılım ile kullanılmalıdır. Sistem şeffaf olmalı, geri bildirim esasına dayanmalıdır. Sistem, samimi ve dürüst bir iletişime dayanmalı, mutlak amir etkinliği üzerine tesis edilmemeli, işgörenlerin haklarını arayabilecek başvuru mekanizmalarını da içermelidir. Değerlendirme sonuçları ile elde edilen veriler geleceğe dönük planlamalarda kullanılmalıdır. İşgörenlerin gelişim süreçleri paralelinde hak ettiği görevlere yerleştirilmeleri esas alınmalıdır.

E-İKBS çalışmalarına taban oluşturacak etkin bir e-kamu sistemi için;

1. Kurumlar arası diyalog ve iletişim iyileştirilmeli ve kurumların mükerrer yaptıkları işler tespit edilerek tekrarlar ortadan kaldırılmalıdır. Kurumlar arası saydamlık ve şeffaflık ile veri ve bilgi paylaşım zemini oluşturulmalıdır.
2. Kamu kurum ve kuruluşları bütünleşmiş E-Devlet uygulamaları oluşturabilmek için çalışmaya başlamadan önce mutlak suretle tüm birimlerin uyması gerekli standartları belirlemelidir.
3. “Ulusal Veri Sözlüğü” çalışmaları kamu projelerinin ihtiyaçlarını asgari düzeyde karşılayacak şekilde hızla sonuçlandırılmalıdır.
4. Her kurum paylaşımına açacağı veriyi belirlemeli ve sürekli açık tutarak güncelliğini sağlamalıdır. Temel bir ilke olarak, her türlü bilginin kamuoyunun kullanımına açık ve erişilebilir olması sağlanmalıdır. Yasal zeminde açık olarak çerçevesi belirlenmek kaydıyla; ülke çıkarları, ulusal güvenlik, ticarete haksız rekabet ve kişisel haklar ile ilgili bilgilerin gizliliği korunmalıdır.
5. Verilerini ve bilgilerini her geçen gün daha hızlı ve büyük oranlarda birbirleriyle paylaşmakta olan kurumlar günümüzde hepimiz için hayati önem taşıyan verilerin ve bilgilerin korunması için gereken birinci öncelikli önlemlerini almalı, felaket kurtarma planları geliştirilmelidir.
6. e-Devlet modellerine hızlı ve kolay geçişteki ana unsurlardan belki de en önemlisini uygulanacak modelin, uygulayacak kurum çalışanları tarafından kabul görmesi ilkesi oluşturmaktadır. Bu açıdan bakıldığında değişen kurum içinde tüm çalışanları kapsayan bir değişim yönetimi programı oluşturmak kaçınılmaz görünmektedir.
7. Kurumlar arası birlikte proje geliştirmenin başarılı bir şekilde sürdürülmesi doğru eğitim politikaları ile desteklenmelidir. Gelişmeyi sağlayacak ve sürdüreceği olan insan faktörünün önemi ve eğitilmesi bilgi toplumuna dönüşüm ülküsüne göre planlanmalıdır.

8. Kurumsal hafıza kaybı birçok kamu kurumumuzda bulunmaktadır. Kurumlar geçmiş bilgi birikimini kullanamaması ve ulaşamaması nedeniyle alacağı kararlar yönünden olumsuzluklar yaşamaktadır. Bilgi, yön verdiği kararlar ile değerlendirilebilir. İyi ve doğru bilgi etkinlik ve verimliliği yanında getirecektir. Bu amaçla paylaşıma açık kurumsal bilgi bankaları kurulmalıdır.
9. Bilgi ve bilgi değişiminin korunabilmesi için gerekli kimlik denetimi ve yetki işlemlerinin yapılabilir olması gereklidir. Güvenli veri iletişim yöntemleri ve teknolojileri belirlenmeli ve kurumlar arası bilgi paylaşımı ortak çalışılabilirlik altyapı mekanizmaları oluşturulması gerekmektedir. Veri değişimi sırasında kimlik doğrulama işlemi için e-imza kullanımının zorunlu kılınması gerekli olmaktadır.
10. Kurum içerisinde düzenli ve süratli bilgi akışı ile işlemlerde basitliğin sağlanabilmesi ve kurumlarda kırtasiyeciliği önleme, evrak, dosyalama ve arşiv sorunlarına köklü çözümler getirmek amacıyla her kurumda elektronik bilgi yönetimine önem gösterilmelidir.
11. Ülkemizde bilinçli ve eğitilmiş bilgisayar kullanıcılarına olan talebin karşılanmasındaki başlangıç noktası bilişim okur-yazarlığıdır. Ayrıca, bilişim kültürünün yaygınlaştırılması çalışmalarındaki temel noktalardan biri geniş toplum kesimlerinde bilgisayar okur-yazarlık becerisinin yaratılması ve bunun belgelendirilmesidir.
12. Bilişim teknolojisinin hızlı gelişimi kişilerin sahip olduğu bilgi ve becerilerin yetersiz kalmasına neden olmakta ve güncellenmesini gerektirmektedir. Bu koşullarda “yaşam boyu eğitim” bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilişim alanındaki eğitilmiş personel açığının giderilmesine yönelik olarak oluşturulacak olan sürekli eğitim modeli, üniversitelerin bu alanla ilgili bölümleri, özel sektörde bu eğitimi veren kuruluşlar ve konu ile ilgili sivil toplum kurumlarının işbirliği ile sağlanmalıdır.
13. E-Devlet’in önündeki büyük sorunlardan biri e-kültürün yaygınlaşmamasıdır. E-Devlet çalışmalarının etkinlik ve verimliliğinin artırılması için belli koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Beraberinde bir dizi yeni değer getiren e-devlet kavramının vatandaş tarafından kabul görmesi ve etkin kullanılması için bilinçlenme önemlidir. Bilişim teknolojileri ve e-hizmetlerdeki değişim süreçlerinin yenilenmesi, çalışma ortamının yeniden şekillendirilmesi ve etkinlik artırımı faydalarını sağlamaktadır. Bu nedenle devlet birimleri içerisinde ve toplumda e-kültür geliştirilmeli ve yaygınlaştırılmalıdır.
14. Devlet, yeni modelleri ortaya koymadan önce maliyet hesaplarını iyi oluşturmalıdır. Temel olarak devletlerin yatırımlarından elde ettikleri

kazancı arttırmalarının karşısında iki engel vardır: Devletin merkezi teknolojik kurumunun bulunmaması ve devletin kurumları içinde finansman döngülerinin uzun sürmesi olarak belirtilebilir. Bu noktaları dikkate alan devlet kurumlarının bir bütün olarak politik açıdan kabul edilebilir ve ekonomik açıdan ise sürdürülebilir model stratejisi geliştirmeleri şarttır.

15. Türkiye’de e-devlet çabalarının olumlu bir katkı yaratabilmesi için toplumda sanal bilgi ve hizmetlere talep duyulması, bu faaliyetlerin finansmanı sorununun aşılması, stratejik planlama kapasitesi ve bu kapasiteyi yaratacak merkezi bir birim ve en önemlisi politikacıların ve kamu yöneticilerinin e-devleti sahiplenmesi gerekmektedir. İnternetin yaygınlaştırılması ve ucuzlatılması için gerekli yatırım ve öncelikler ortaya konmalıdır.
16. Vatandaşların; devletin hizmet ve bilgilerine en hızlı, en kolay ve en etkin şekilde ulaşabilmelerini sağlayacak en düşük maliyetli dağıtım kanalları devlet tarafından tespit edilerek, halkın kullanımına açılması sağlanmalıdır.
17. Teknolojinin hızla ilerlemesine bağlı olarak teknolojik alt yapı eksiklikleri tespit edilmekte ve bu eksikliklerin giderilmesinde sadece devletin kendi kaynaklarından değil, devlete göre daha rahat hareket edebilen özel sektörün kaynaklarından da faydalanma esasları belirlenmelidir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında bilgi sistemleri, veritabanı ve uygulama yazılımlarının satın alınmasında ortak olarak hareket edilmeli, tek tek satın alma yerine *tüm kamu için* tek merkezli ve sınırsız kullanıcı alım yapılmalıdır. Gelişen teknoloji içersinde açık kaynak kodlu yazılımların kullanımı esasları belirlenmeli, açık kaynak kodlu yazılımların kullanımı hedeflenmelidir. Kamu maliyetlerinin azaltılması için çok önemli olan açık kaynak kodlu yazılımlar güvenlik ve güvenilirlik açısı ile belirlenerek kullanıma alınmalıdır. Açık kaynak kodlu yazılımların kullanımı sadece parasal tasarruf olarak değil rekabetçiliğin önünü açan üretim felsefesi olarak değerlendirilmelidir. Bu amaçla tüm kamu kuruluşlarının ortak ihtiyaçları belirlenmeli ve açık kaynak kodlu yazılım kullanımı tek merkezden yönetilmelidir.

## Kaynakça

- Alayoğlu, Nihat (2007), *E-İnsan Kaynakları Yönetimi*,  
<<http://www.ekocerceve.com/egitimGelisim/detay.asp?i=20>>, 18 Mart 2007.
- Anbar, A. (2002), “Yeni Ekonomi ve E-Ticaretin İstihdam, Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri”, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2.
- Bilgin, K.Ufuk (2004), *Kamu Performans Yönetimi*, TODAİE, Ankara.

- Canman, Doğan ve M.K. Öktem (1992), “Kamu Yönetiminde İnsan Kaynağının Geliştirilmesinde İnsangücü Planlaması”, *Amme İdaresi Dergisi*, 25, 4, Aralık: 31–55.
- Ceriello, V. R., Freeman, C. (1992), *Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and Techniques*, New York: Lexington Books.
- Denisi, A. S. ve Griffin, R. W. (2001), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Ganascia, Jean-Gabriel (2006), “Bureacracy is Going to its End. Up to Electrocracy”, 6<sup>th</sup> *European Conference on e-Government*, 27-28 April, Marburg, Germany, Academic Conferences Ltd., 153-159.
- Garson, David G. (1983), “Microcomputers Applications in Public Administration”, *Public Administration Review*, 43, 5, September/October: 453-458’den; Türkçeye Çeviren: M. K. Öktem (1988), “Yönetimde Mikrobilgisayar Uygulamaları”, *Bakış: Bilgisayar Teknolojisi Dergisi*, Sayı 8, Ocak-Mart 1988, 28–31.
- Güler, B. ve M. K. Öktem (1989), “Belediyelerimizde Personel Sistemi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 22, 2, Haziran: 25–39.
- Hay Group (2002), e-HR: A New Source of Value-Creation, *Working Paper*, <[www.haygroup.com/downloads/ww/e-HR\\_Working\\_Paper\\_Booklet\\_12-17-01.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/ww/e-HR_Working_Paper_Booklet_12-17-01.pdf)>, 10 Mayıs 2007.
- Hills, Mellanie (2007), *How Intranets Are Changing You And Your Organization*, <[www.intranetjournal.com/features/idm0597-mhills.shtml](http://www.intranetjournal.com/features/idm0597-mhills.shtml)>, 11 Mayıs 2007.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O., DüNDAR, G., Uluhan, R., (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Kovancı, Ahmet, Ecerkale, Kubilay (2005), “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Temmuz, Cilt: 2, Sayı: 2.
- Leblebici, D.N., Öktem, M.K., Aydın, M.D. (2003a), “Türkiye’de Kamu Kesiminde Bilgi Teknolojileri Uygulamaları ve E-Bürokrasi: Kurumsal Dönüşüm Üzerinde Etkiler”, *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi*, Ankara: TODAIE, 501-12.
- Leblebici, D.N., Öktem, M.K., Aydın, M.D., Pekgözlü, İ. (2003b), “Polis Bilgi Sistemlerinin Etkililiği Üzerine Bir Değerlendirme” (Poster Bildiri), *1. Polis Bilişim Sempozyumu*, Ankara 2003, T.C. İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı: 309-312.
- McCreary, Lew (1997), “Superior Interiors” *Webmaster Magazine*, August 1997.
- Mondy, R. W., Noe, R. W. (1987), *Personnel: The Management of Human Resources*, Third Edition, New York: Allyn and Bacon Inc.

- Öktem, M.K., Aydın, M.D. (2005), “Bilgi Teknolojileri ve Türk Kamu Yönetiminde Dönüşüm”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Aralık: 257-282.
- Öktem, M.K. (2004), “Bilgi Teknolojileri ve Kamu Yönetimi”, *Kamu Yönetimi: Gelişimi ve Güncel Sorunları*, (Ed. M. K. Öktem ve U. Ömürganülşen), Ankara: İmaj Yayın: 139–186.
- Öktem, M.K. (1993), “Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Arttırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması”, *Amme İdaresi Dergisi*, 26, 1, Mart: 217–237.
- Öktem, M.K. (1992), “Türk Kamu Personel Yönetiminin Gelişimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 25, 2, Haziran: 85–105.
- Öktem, M.K. (1991a), “Personelin Seçimi ve Başarı Güdüsü”, *Amme İdaresi Dergisi*, 24, 4, Aralık: 107–129.
- Öktem, M.K. (1991b), “Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz”, *Amme İdaresi Dergisi*, 24, 3, Eylül: 47–62.
- Öktem, M.K. (1991c), “Türk Kamu Yönetiminde İnsangücü Planlaması Uygulamaları”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl 63, 390, Mart: 163–197.
- Öktem, M.K. (1990a), “Kamu Yönetiminde İnsangücü Planlamasının Kuramsal Temelleri Üzerine”, *Amme İdaresi Dergisi*, 24, 4, Aralık: 71–90.
- Öktem, M.K. (1990b), “Grup Dinamiği Seminerlerinin Gereği ve Uygulanması Üzerine Notlar”, 8, 1: 33–45.
- Öktem, M.K. (1989) “Kamu Yönetiminde Ofis Teknolojisi Üzerine” (Çev.), *Amme İdaresi Dergisi*, 22, 2, Haziran: 77–89.
- Öktem, M.K. ve U. Ömürganülşen (1989) “Türkiye’de İş Çözümlemesi Çalışmaları Üzerine”, *Verimlilik*, 3: 27–46.
- Öktem, M.K. (1988), “Yöneticilerin Üst Düzey Görevlere Hazırlanması” (Çev.), *Amme İdaresi Dergisi*, 21, 3, Eylül: 23–37.
- Öktem, M.K. (1987), “Türkiye’de Kamusal Örgütlerde Çalışma Verimliliği Açısından Kültürel Normların Önemi”, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5, 1–2: 59–68.
- Ömürganülşen, U. ve Öktem, M.K. (2004a), “Bürokratik Davranışı Anlama ve Açıklama Yolundaki Çelişkiler: Bürokrat Efendi mi, Hizmetkâr mı?”, *II. Kamu Yönetimi Forumu 7–8 Ekim 2004*, Hacettepe Üniversitesi, Beytepe, Ankara: 243–248.
- Ömürganülşen, U. ve Öktem, M.K. (2004b), “Kamu Sektöründe Norm Kadro Çalışmaları: Kamu Görevlilerinin Bu Çalışmalara Karşı Tutumları”, *Kişisel Gelişimde Çağdaş Yönelimler Sempozyumu 27–28 Nisan 2004 Bildiriler Kitabı*, Eğitim ve Doktrin Komutanlığı, Ankara: 259–266.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, S. (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ders Notları, Konya: Yelken Basım-Yayın-Dağıtım A.Ş.

- Tonus, H. Z. (2004), *Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kullanımı ve Önemi*, <<http://www.bilgiyonetimi.org>>, 08 Ekim 2006.
- Werther, W. B. ve Davis, K. (1993), *Human Resources and Personnel Management*, Fourth Edition, New York: McGraw-Hill Book Company.
- \_\_\_\_\_ (2000), *Briefly; E-Mail Made Easier.(Company Business and Marketing)*, <[http://telephonyonline.com/mag/telecom\\_email\\_made\\_easier](http://telephonyonline.com/mag/telecom_email_made_easier)>, February, 20 Mayıs 2007.
- Arem, *Mülki İdare Amirlerinin Performans Kriterlerinin Belirlenmesi Araştırması*, T.C. İçişleri Bakanlığı Araştırma ve Etüdler Merkezi, Yönetimi Geliştirme Projeleri, <[www.arem.gov.tr/proje/yonetim/miaper.htm](http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/miaper.htm)>, 1 Şubat 2009.
- \_\_\_\_\_ (2003) *İnsan Kaynakları 'nda Outsourcing*, <[www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=133](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentPrint.asp?BodyID=133)>, 13 Mayıs 2005.
- BRIEFLY; E-MAIL MADE EASIER.(Company Business and Marketing)  
<[http://telephonyonline.com/mag/telecom\\_email\\_made\\_easier](http://telephonyonline.com/mag/telecom_email_made_easier)> February, 2000,  
Erişim Tarihi: Mayıs 2007.
- GOVERNMENT OUTSOURCING GROWS FASTEST OF ALL SECTORS; Patience WAIT, <<http://washingtontechnology.com/articles/2002/02/28/government-outsourcing-grows-fastest-of-all-sectors.aspx>>, 1 Şubat 2009.