

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE E-DÖNÜŞÜM

Yücel YILMAZ*

Öz:

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), rekabetin gittikçe sertleştiği günümüzde örgütler için önemini daha da arttırmaktadır. Rakiplere karşı avantaj elde etmek ve bunu sürdürmek, değişim ve öğrenme gibi temel yeteneklerin geliştirilmesini gerektirmekte, bu ise çalışanların gerekli bilgi ve becerilere sahip olmasıyla mümkün olmaktadır. Çalışanlar kurumların sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri olarak değerlendirilmekte, bu kaynakların en verimli şekilde yönetimi için kapsamlı çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Diğer yönetim anlayışlarında olduğu gibi, İKY anlayışında da enformasyon teknolojileri önemli fayda potansiyelleri sunmaktadır. Birçok araştırmada, enformasyon teknolojileri İKY bağlamında yalnızca destekleyici unsurlar olarak değerlendirilirken, insan kaynakları alanında yaşanan fonksiyonel dönüşümler gözden kaçırılmaktadır. Bu makalede öncelikle personel yönetiminden İKY'ye geçiş süreci ele alınmakta, ardından İKY'deki temel hedefler incelenmektedir. Üçüncü bölümde enformasyon teknolojilerinin İKY'deki fayda potansiyelleri ve neden olduğu değişimler, insan kaynaklarındaki başlıca işlevler ve uygulamalar bağlamında değerlendirilmektedir. Makalenin son bölümünü sonuç bölümü oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, e-dönüşüm, verimlilik.

E-TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract:

Human Resources Management (HRM) gains in meaning for organizations more and more in today's world of increased competition. To obtain and sustain advantage against competitors requires the development of fundamental skills such as adaptation to change and learning ability. This, in turn, is possible only if corporations have employees with the necessary knowledge and skills.

Employees are considered as one of the most important resources of the corporation, and comprehensive efforts are made to manage these resources as effectively as possible. As in other management approaches, information technologies provide significant utility potentials in HRM as well. In many researches, information technologies are regarded only as supporting elements for HRM, and functional transformations in HR are overlooked. In this article, first the transition process from personnel management to HRM is handled, then the main objectives of the HRM are examined. In the third part, the utility potentials of information technologies in HRM and changes caused by these technologies are evaluated regarding the main functions and applications in HRM. Conclusions constitute the last part of the article.

Keywords: Personnel management, human resources, e-transformation, productivity.

GİRİŞ

Hemen her yönetim anlayışı gibi, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) anlayışı da enformasyon teknolojilerinde kaydedilen ilerlemelerden etkilenmektedir. İKY işlev ve uygulamaları gittikçe daha fazla oranda elektronik ortamlarda gerçekleştirilmekte, böylece hız, doğruluk, kapsam gibi alanlarda önemli kazanımlar elde edilmektedir. İKY kapsamındaki faaliyetlerin enformasyon teknolojileri tarafından ne ölçüde desteklendiği, kurumdan kuruma farklılık göstermektedir.

Bazı kurumlarda İKY faaliyetlerinin tümü, yoğun bir şekilde enformasyon teknolojileri kullanımıyla gerçekleştirilirken, bazılarında bu teknolojiler sadece sınırlı sayıdaki ve kapsamdaki faaliyette kullanılmaktadır. İKY işlev ve uygulamalarında yaşanan değişimler analiz edildiğinde, bu değişimlerin yalnızca yararlanılan araçlar ve teknikler bağlamında olmadığı, fonksiyonel anlamda da önemli dönüşümlerin gerçekleştiği görülmektedir (Strohmeier, 2002:3).

I) PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Günümüz ekonomik koşullarında, insan kaynakları kurumların sahip olduğu en değerli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Önceleri sadece belirli işleri yapan kişiler olarak görülen çalışanlar, artık sorunları analiz eden ve çözüm önerileri sunan bireyler olarak değerlendirilmektedir. Kurumdaki süreçlerin ve işlemlerin daha verimli şekilde yönetilmesi, çalışanların iyileştirme faaliyetlerine etkin katılımını gerektirmektedir. Bunun nedeni, yapılan işlerle ilgili en doğru ve en kapsamlı değerlendirmelerin, o işleri yürüten kişiler tarafından gerçekleştirilebilmesidir. Başka bir deyişle çalışanlar, kurumlar için en önemli bilgi kaynaklarından biri olarak görülmekte, önerileri,

şikayetleri ve tecrübeleriyle kurumsal dönüşüm faaliyetlerinde gittikçe daha önemli roller üstlenmektedir (Nerdrum ve Erikson, 2001:1).

İnsana yönelik tekil yaklaşımların (endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş yönetimi, vb.) yetersizliği, insana ilişkin olgu ve olayların bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu bakış açısına duyulan ihtiyaç, ilk olarak 1950'li yıllarda ABD'de dile getirilmiş ancak konu hakkında ciddi çalışmaların gerçekleştirilmesi 1980'li yılları bulmuştur. İKY ile ilgili bu çalışmalar ilk olarak ABD'de ve İngiltere'de yürütülmüştür (Fındıkçı, 2003:9).

Söz konusu çalışmaların yaygınlaşmasıyla birlikte, kurumların, mensuplarına bakış açıları önemli oranda değişmiştir. Bu çerçevede, kurum çalışanları "personel" olarak değil, "insan kaynağı" olarak nitelendirilmeye başlanmış, söz konusu kaynakların yönetimiyle ilgili araçlar, metodlar ve teknikler yemden şekillendirilmiştir. Böylece, İKY oldukça kapsamlı bir yönetim anlayışı haline gelmiştir.

Temel bileşeni insan sermayesi olan entelektüel sermaye, kurumlar için en önemli sermaye türlerinden biri olarak değerlendirilmekte, gelecekteki büyümeyi mümkün kılacak ana faktör olarak nitelendirilmektedir (Barutçugil, 2002:167). Ayrıca, değişimi öngörebilme ve ona uyum sağlayabilme, kurumlar için vazgeçilmez yetenekleri ifade etmektedir. Bu yeteneklerin oluşturulması insan sermayesinin en verimli şekilde yönetilmesini gerektirmekte, böylece İKY kurumlar için gittikçe önem kazanmaktadır.

II) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL HEDEFLER

İKY'nin temel hedefleri, verimliliğin artması ve iş yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi olarak belirtilebilir. Bu hedeflere ulaşılmasında, her iki hedef bağlamında oluşturulan kriterler kullanılmaktadır. Söz konusu kriterler, işgören performansı, işgören tatmini ve işgören sağlığı gruplarında toplanabilir. Kriterler kendilerini göstergeler aracılığıyla ifade etmektedir. Bu göstergelerden bazıları şunlardır: Devamsızlık, iş kazaları, meslek hastalıkları, vd. Göstergelerdeki yüksek oranlar, maliyetlerin yükselmesine ve verimliliğin düşmesine yol açabilir (Sadullah, 1998a:1). İKY kapsamında, bu oranlara yol açan nedenler araştırılmalı ve giderilmelerine yönelik gerekli çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Böylece, kurumun en önemli kaynaklarından olan "insan kaynakları"nın daha etkin şekilde yönetiminde, önemli bir aşama kaydedilmiş olacaktır.

Yukarıda belirtilen temel hedefler dışında, yasalara uyum da İKY'nin önemli hedefleri arasındadır. Her ülke, çalışma yaşamı ile ilgili çeşitli yasal düzenlemelere sahiptir. Söz konusu düzenlemeler, insan kaynakları bölümlerinin faaliyetlerinde gözönünde bulundurulmalı, bu faaliyetlerin yasalarla uyumlu şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır. Günümüzde, ekonomideki küreselleşmenin etkisiyle, insan kaynakları bölümleri sadece kurum merkezinin bulunduğu ülkelerdeki değil, faaliyet gösterilen

tüm ülkelerdeki yasal düzenlemeleri dikkate almak durumundadır. Yasal düzenlemelerdeki değişiklikler takip edilmeli, böylece kurumsal süreç ve faaliyetlerin bu değişikliklere uyumu sağlanmalıdır (Bingöl, 2003:15).

Belirtilen bu hedeflere yönelik çalışmalar, büyük oranda kurumlardaki İK bölümleri tarafından yürütülmekte ve koordine edilmektedir. İK bölümlerinin hedefleri, diğer bölümlerin hedeflerine göre daha kapsamlı ve karmaşık hedeflerdir. Bunun nedeni hedeflerin tümünün, insan bağlamındaki hedefler olmasıdır. Söz konusu karmaşıklık, insan yapısının karmaşıklığı ile yakından ilgilidir. İK bölümleri, hem kurumun genel amaçlarına hizmet etme, hem de uygulamayla ilgili kendi özel amaçlarına ulaşma sorumluluğunu taşımaktadır (Fındıkcı, 2003:63).

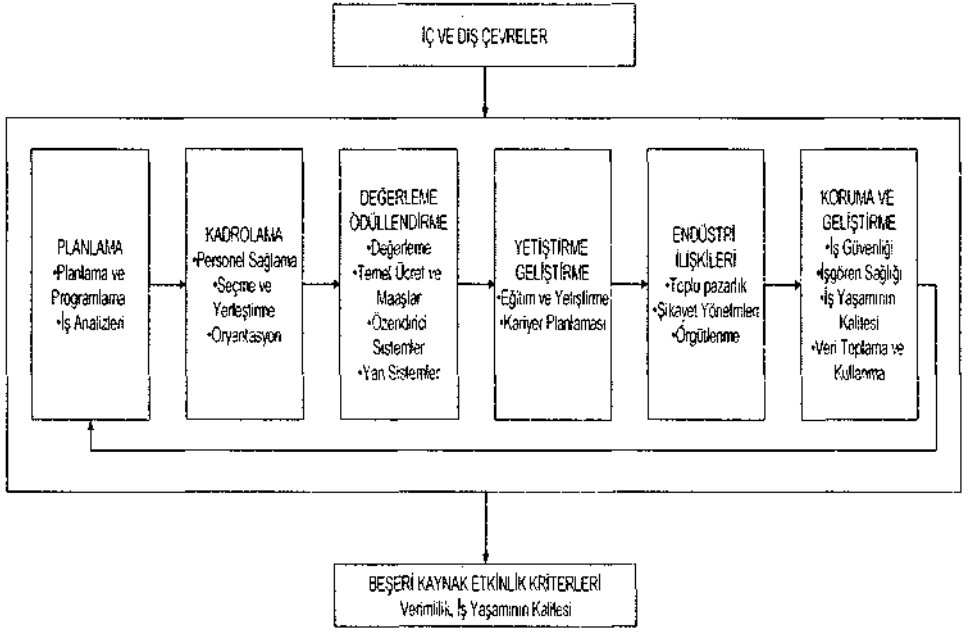
İKY'nin hedefleriyle ilgili bu değerlendirmeler günümüz rekabet koşulları bağlamında analiz edildiğinde, İKY'nin temel hedefinin "kurumun rekabet yeteneğinin iyileştirilmesi" olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yukarıda belirtilen hedeflere (verimlilik, iş yaşamının kalitesi, yasalara uyum) yönelik etkin çalışmalar, kurumun rekabet yeteneğinin geliştirilmesine önemli oranda katkıda bulunacaktır. Bunun yanında, Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yönetimi, vb. diğer yönetim anlayışları da temel hedef olarak rekabet yeteneğinin geliştirilmesini öngörmektedir.

Başka bir deyişle her türlü dönüşüm faaliyeti, doğrudan veya dolaylı olarak, kurumun rekabet yeteneğinin geliştirilmesini amaçlamaktadır. Bu nedenle söz konusu dönüşüm faaliyetleri çerçevesinde, tüm süreçlerin ve işlemlerin, rekabet yeteneğine katkıları bağlamında analizi gündeme gelmektedir. Rekabette avantaj kazanmak ve bunu sürdürmek isteyen kurumlar, İKY'yi stratejik bir yönetim anlayışı olarak değerlendirmekte, çalışanlarındaki bilgi ve öğrenme yeteneklerini geliştirerek, çevresel koşullardaki değişikliklere hızla uyum sağlayabilen bir yapıya ulaşmayı hedeflemektedir.

III) İKY İŞLEVLERİNİN E-DÖNÜŞÜM BAĞLAMINDA ANALİZİ

Enformasyon teknolojileri, hemen her alanda olduğu gibi İKY alanında da iş yapma şekillerini önemli ölçüde etkilemektedir. İKY süreçlerinde gereksinim duyulan enformasyonlar elektronik ortamlarda saklanmakta, ihtiyaç halinde işlenmekte ve iletilmektedir. Böylece, kurumdaki üst kademe ve orta kademe yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri de dahil olmak üzere, kararlarını daha sağlam temellere dayandırabilmekte, gerekli kararların en kısa zamanda alınması mümkün kılınmaktadır.

Başka bir deyişle enformasyon teknolojilerinin İKY bağlamındaki temel fonksiyonları, kararlar için gerekli olan enformasyonların saklanması, analiz edilmesi, farklı özellikteki raporlar üzerinde bir araya getirilmesi ve ilgili bölümlere iletilmesi olarak belirtilebilir. Bu teknolojilerde kaydedilen ilerlemeler sayesinde, sunulan enformasyonların tamlığı, doğruluğu, konuyla ilgili olması, kısacası kalitesi



sağlanması için ihtiyaç duyulan insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine, geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve uygulanmasına yöneliktir. Günümüz ekonomik koşullarında, değişimi öngörebilmenin ve ona uyum sağlayabilmenin vazgeçilmez gereklilikler haline geldiği göz önünde bulundurulduğunda, planlama sürecinin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Fındıkcı, 2003:128).

Planlama işlevinin temel hedefi, kurumun gelecekteki insan kaynakları gereksiniminin, zaman, para, nitelik gibi kriterler temelinde en uygun şekilde karşılanmasına yönelik planların oluşturulmasıdır. Bu planlar, stratejik kararlardan (Örnek: Şirket satın alma veya başka bir şirket ile birleşme) önemli ölçüde etkilenmektedir. İnsan kaynakları planlamasının en doğru ve en kapsamlı şekilde gerçekleştirilebilmesi, farklı türdeki enformasyonlara ulaşılmasını, bunların biraraya getirilmesini ve analiz edilmesini gerektirmektedir. Söz konusu enformasyonlara, genel olarak, aşağıdaki unsurlar bağlamında ihtiyaç duyulmaktadır:

- İş ihtiyacı analizleri,
- Çevresel koşullar,
- Yasal yükümlülükler,
- Bütçe planları,
- Stratejik kararlar,
- Kurum içi insan kaynakları (nitelik ve nicelik ile ilgili enformasyonlar)
- Eğitim programları,
- Verimlilik (Örnek: Devamsızlık oranları, vb.).

B) Kadrolama

Günümüz iş dünyasında, çalışanların bilgi ve becerileri kurumların rekabet yeteneklerini doğrudan etkilemektedir (Drucker, 2000:151). Dolayısıyla istihdam edilecek kişilerin sahip olması gereken özellikler ayrıntılı şekilde tanımlanmalıdır. Bunun yanında, işe başvuran kişilerin, aranan özelliklere sahip olup olmadığının ne şekilde belirleneceği de diğer bir önemli noktadır. Enformasyon teknolojileri, iş ilanlarının yayınlanması ve işe başvurma (Örnek: İnsan kaynakları ile ilgili İnternet siteleri) yanında, kurum için ihtiyaç duyulan veya duyulabilecek kişilere ait enformasyon havuzlarının oluşturulması (Örnek: Özgeçmiş bankaları) alanında da önemli katkılar sunmaktadır.

Yukarıda belirtilen katkıların yanında, işe alınacak kişilerde aranan nitelikler ile başvuru sahiplerinin niteliklerinin karşılaştırılması ve böylece işe alım kararlarının daha nesnel şekilde verilmesi, enformasyon teknolojileri sayesinde kolaylaşmaktadır. Personel seçimi için öngörülen çeşitli testler elektronik ortamlarda kolaylıkla gerçekleştirilebilmekte, sonuçlar birbirleriyle rahatlıkla karşılaştırılabilmekte ve işe en uygun başvuru sahipleri daha doğru şekilde belirlenebilmektedir.

C) Değerleme - Ödüllendirme

Performans değerlemesi ve ücret tespiti, birbirleriyle yakından ilişkili iki konuyu ifade etmektedir. Birçok kurumda maaş ve ücretler yalnızca belirli dereceler veya çalışma saatleri üzerinden değil, gösterilen performans temelinde de belirlenmektedir. Maaş ve ücretlerin yanında, kurum içi yükseltmelerde ve özendirici ödüllerde de performans göstergeleri esas alınmaktadır. Performans değerlemesi için oluşturulan çeşitli göstergeler veri tabanlarında tutulabilmekte, böylece çok sayıda göstergenin analizi ve birbirleriyle karşılaştırılması mümkün olmaktadır. Enformasyon teknolojileri sayesinde, veriler basit veya karmaşık yöntemlerle incelenebilmekte, bu veriler üzerinde çok boyutlu analizler gerçekleştirilebilmektedir (Mertens, 2002). Analiz sonuçları raporlar aracılığıyla ifade edilmekte, bu raporlarda hangi göstergelerin ne şekilde yer alacağı kolayca belirlenmekte, böylece yönetim kademesinin ihtiyaç duyduğu enformasyonlara ulaşması kolaylaşmaktadır.

Kurumlar ücret politikalarında, rakiplerin veya işbirliği yaptıkları firmaların ücret politikalarını da gözönünde bulundurmaktadır. Ücret, çalışanların verimliliğini etkileyen temel faktörler arasındadır. Nitelikli personeli bünyelerinde tutmak isteyen kurumlar, adil ücret politikalarını hayata geçirmeye çalışmaktadır. Bununla birlikte, ücretin verimliliği etkileyen tek faktör olmadığı, kariyer olanakları, kurum kültürü, yapılan işin gereklilikleri ve çalışanların nitelikleri arasındaki uyum gibi faktörlerin de gözönüne alınması gerektiği vurgulanmalıdır.

Ücretlerin adil olarak belirlenmesinde ve bunların çalışanları ne ölçüde tatmin ettiğinin analizinde, enformasyon teknolojileri önemli fayda potansiyelleri sunmaktadır. Ücret hesaplamasında farklı göstergelerin dikkate alınması, bunların sektör ortalamalarıyla karşılaştırılması ve rakiplerin ücret politikaları hakkında bilgi sahibi olunması, enformasyon teknolojileri aracılığıyla kolaylıkla mümkün olmaktadır. Bütün bunların yanında, farklı mekanlardaki (Örnek: Ev) ve farklı zamanlardaki (Örnek: Haftasonu) çalışmalar da ücret hesaplamalarına rahatlıkla dahil edilebilmektedir. Çalışanlar belirli bir iş üzerinde ne kadar zaman harcadıklarını sisteme kendileri girmekte, böylece hangi çalışanın hangi tür işleri daha hızlı yerine getirdiği kolaylıkla saptanabilmektedir (Strohmeier, 2002:3). Devamında, benzer türdeki yeni görevler için hangi çalışanın daha uygun olduğu rahatlıkla belirlenebilir. Bu örnekler, enformasyon teknolojilerinin İKY'yi sadece araç ve teknik bağlamında desteklemediğini, fonksiyonel anlamda da önemli dönüşümlere yol açtığını göstermektedir.

D) Yetiştirme - Geliştirme

Kurumlardaki eğitim ve geliştirme faaliyetleri içerik bağlamında incelendiğinde, bu faaliyetlerin genel olarak, teknik eğitim, bilgi, beceri, tutum eğitimi, yönetici geliştirme, sosyal beceri geliştirme ve yeni personelin oryantasyonu gibi konularda yoğunlaştığı görülmektedir (Dündar, 1998:10). Eğitim, çalışanlara yeni bilgi ve

becerilerin kazandırılmasındaki en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Kurumların her geçen gün değişen koşullara hızlı ve doğru tepkiler verebilmesi, çalışanların birikimleri ve bu birikimlerin eğitim faaliyetleri aracılığıyla geliştirilmesi sayesinde mümkün olmaktadır.

Sürekli eğitim, yaşam boyu öğrenme gibi kavramlar, eğitimin ve öğrenmenin hem kurumlar hem de bireyler için gittikçe artan önemini yansıtmaktadır. Günümüzde birçok kurumdaki eğitim faaliyetleri elektronik ortamlarda (e-öğrenme) gerçekleştirilmektedir. E-öğrenme sayesinde, kapsamlı eğitim programlarının daha az zaman, para ve emek harcanarak sunulması mümkün olmaktadır. Bu faydaların yanında, eğitim görenler istedikleri konuları farklı mekanlarda ve zamanlarda (Örnek: Evlerinde, haftasonu, vb.) takip edebilmektedir. Böylece, öğrenmenin önündeki mekan ve zaman temelli engeller büyük oranda geçerliliğini kaybetmektedir. Enformasyon teknolojilerinde kaydedilen ilerlemeler, kurumların eğitim faaliyetlerini etkin şekilde gerçekleştirmelerini büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır.

Yetiştirme ve geliştirme planları, aynı zamanda kurumun geleceğinin planlanması anlamına gelmektedir (Kaynak, 1996:15). Çalışanların eğitim durumlarına ilişkin farklı enformasyonlar elektronik ortamlarda saklanmakta ve analiz edilmekte, böylece eğitim ihtiyaçları daha doğru ve ayrıntılı şekilde belirlenebilmektedir. Yetiştirme ve geliştirme planları, saptanan eğitim ihtiyaçları temelinde oluşturulmakta, böylece söz konusu planların daha doğru temellere dayandırılması mümkün olmaktadır.

E) Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri bağlamında, şikayet yöntemleri enformasyon teknolojilerinin önemli katkılar sağladığı konular arasında yer almaktadır. Günümüzde kurumlar, önceki bölümlerde açıklanan nedenler temelinde, çalışanların görüş, öneri ve şikayetlerinin sistematik olarak değerlendirilmesine büyük önem vermektedir. Kurumlardaki dönüşüm programları çerçevesinde, çalışanların iyileştirme faaliyetlerine sürekli ve etkin şekilde katılımı teşvik edilmelidir. Katılımcılık, öğrenme ve değişim yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Kaplan ve Norton, 2003:158). Katılımcılığın desteklenmesinde, bilgi paylaşımını destekleyen örgütsel kültürün yanında, bilgi üretme, değerlendirme ve paylaşma faaliyetlerini destekleyen enformasyon teknolojilerine de ihtiyaç duyulmaktadır (Tampoe, 1993).

Çalışanlar, şikayetlerinin yanında, sahip oldukları bilgileri, görüşleri ve önerileri de elektronik ortamlar üzerinden yönetim kademesine hızlı şekilde iletebilmekte, böylece ihtiyaç duyulan kararların zaman kaybına uğramadan alınması ve uygulamaya geçirilmesi mümkün olmaktadır. Günümüzde kurumlar için en önemli gerekliliklerden birisi, yaşanacak değişimlere ilişkin işaretlerin en erken şekilde algılanması ve değerlendirilmesidir. Çalışanlar, yaşanan ve önemli olduğunu düşündükleri gelişmeleri yönetim kademesine anında ileterek, kurumun değişimi öngörebilme yeteneğini önemli oranda geliştirmektedir. Bununla birlikte, öneri ve şikayet sisteminin etkinliğini

sürdürebilmesi, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi ve alınan kararların etkin şekilde uygulamaya geçirilmesiyle yakından ilgilidir.

F) Koruma ve Geliştirme

İş güvenliği ve işgören sağlığı, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır. Kurumların çalışanlarına sunduğu kısa ve uzun vadedeki güvenlik koşulları, bu kişilerin işlerini nasıl algıladıklarını önemi ölçüde etkilemektedir. Örnek olarak, herhangi bir hastalığa yakalanma, kazaya uğrama, emeklilikte karşılaşılabilecek sıkıntılar, bakmakla yükümlü olunan kişiler ve benzeri konularda kurumun sağladığı imkanlar, çalışanlar açısından oldukça önemlidir (Fındıkcı, 2003:400).

İKY anlayışındaki koruma işlevi, şu hedeflere ulaşılmasını öngörmektedir: (Sadullah, 1998b: 1)

- Güvenli bir iş ortamının oluşturulmasına yönelik gerekli insan davranışlarının belirlenmesi ve sağlanması,
- İş kazalarına ve meslek hastalıklarına neden olan faktörlerin tespiti ve giderilmesi,
- Kurumdaki kayıp işgünü sayısının en alt seviyeye indirilmesi, böylece verimliliğin yükseltilmesi.

Kurumlar sahip oldukları insan kaynaklarının sağlığı ve güvenliğiyle yakından ilgilenmek, bu alanda gerekli tedbirleri almak ve risk unsurlarını en aza indirmek durumundadır. İş kazaları, çalışanların hayatlarını kaybetmelerine, yaralanmalarına, zaman ve maliyet açısından önemli kayıplara yol açabilmektedir. Gerekli enformasyonların saklanması ve işlenmesi sayesinde, doğru ve kapsamlı mesleki sağlık programlarının geliştirilmesinde önemli adımlar atılabilmektedir. İşgören güvenliği ve sağlığı bağlamında, enformasyon sistemlerinde saklanan ve analiz edilen başlıca enformasyon grupları şunlardır: (Dündar, 1998:12)

- Kaza kayıtları,
- Çalışanların geçirdiği sağlık kontrolleri,
- Hastalık nedenleri ve devamsızlıklar,
- İşin taşıdığı risk ve alınacak önlemler.

SONUÇLAR

Enformasyon teknolojileri, İKY işlev ve uygulamalarının gerçekleştirilmesini, hız, zaman, maliyet gibi kriterler bağlamında önemli ölçüde kolaylaştırmaktadır. Enformasyon teknolojilerinin bir işleve veya uygulamaya ne ölçüde destek sunacağı, o işlevin / uygulamanın özellikleri ile yakından ilgilidir. Gerçekleştirilen faaliyetlerde yoğun şekilde enformasyona veya enformasyon tabanlı işleme ihtiyaç duyuluyorsa, kullanılan teknolojilerin katkı potansiyelleri de çoğalmaktadır.

Bununla birlikte, enformasyon teknolojileri İKY bağlamında yalnızca destekleyici unsurlar olarak değerlendirilmemelidir. İKY alanında yeni ihtiyaçlar ortaya çıkmakta, bu ihtiyaçlar geleneksel işlev ve uygulamalarda fonksiyonel dönüşümlere yol açmaktadır. Başka bir deyişle enformasyon teknolojileri İKY'ye yeni metodlar ve araçlar sunarken, gerçekleştirilen insan kaynakları faaliyetlerini içerik olarak da yeniden şekillendirmektedir. Söz konusu şekillendirmenin kapsamı her geçen gün artmakta, böylece e-dönüşüm süreci İKY işlev ve uygulamalarında gittikçe daha yoğun şekilde hissedilmektedir.

KAYNAKÇA

- BARUTÇUGİL. t. (2002), *Bilgi Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BİNGÖL, D. (2003/ *İnsan Kaynakları Yönelimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- DRUCKER, P. (2000), *21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları*, Çev.: İlhan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun, Epsilon Yayınları, İstanbul.
- DÜNDAR, G. (1998), *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 276, İstanbul.
- FINDIKÇI, İ. (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- KAPLAN. R. ve NORTON, D.P. (2003), *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Çev.: Scrra Egeli, 3. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KAYNAK, T. (1996), *İnsan Kaynakları Planlaması*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- MERTENS, P. (2002), "Business Intelligence - Ein Überblick", *Information Management & Consulting*, 17, Sonderausgabe, pp. 65-73.
- NERDRUM, L. ve ERIKSON, T. (2001), "Intellectual Capital: A Human Capital Perspective", *Journal of Intellectual Capital*, No : 2, pp. 127-135.
- SADULLAH, Ö. (1998a), *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler*, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No: 276, İstanbul.
- SADULLAH, O. (1998b), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Koruma işlevi (iş Güvenliği ve İlgören Sağlığı)*, *İnsan Kaynakları Yönelimi*. İstanbul. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 276, İstanbul.
- STROHMEIER, S. (2002). "eHR: Begriff, Konzept und Praxis", *Information Management & Consulting*, Vol. 17, No : 21, pp. 6-14.
- TAMPOE, M., (1993), "Motivating Knowledge Vorkers - The Challenge for the 1990s", *Long Range Planning*, Vol. 26, No : 3, pp. 49-55.
- WOLFF, M. (2002), "Megatrend eHR", *Information Management & Consulting*. Vol. 17, No : 1, pp. 15-18.