



İstanbul Üniversitesi
Edebiyat Fakültesi
Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü



Bilgi ve Belge Araştırmaları Dergisi

The Journal of Information and Documentation Studies

Sayı/Number: 3, Sayfa/Pages: 23-32, İstanbul, Bahar/Spring 2015

Basılı Nüsha ISSN: 1307-6655

Elektronik Nüsha ISSN: 2148-8975

ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA PERSONEL FARKINDALIĞININ ARTIRILMASI: DEĞİŞİM YÖNETİMİ AÇISINDAN BİR İNCELEME

Raising the Awareness of Personnel in Electronic Records Management Practices:
A Study from A Change Management Perspective

Varol SAYDAM

Marmara Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

varolsaydam@gmail.com

Alındığı tarih: 24.04.2015; Kabul tarihi: 15.08.2015

Öz

Günümüzde kurumlar, geleneksel usulle yönettikleri iş ve işlemleri hizmet, kalite standardı, verimlilik, teknolojinin gelişimi ve yasal zorunluluklar gibi etmenlerden dolayı elektronik ortama taşıma ihtiyacı hissetmektedirler. Bunun sonucunda Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa Birliği ülkelerinde Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) geçişlerinin hız kazandığı görülmektedir. Türkiye'de özellikle kamu kurum ve kuruluşlarında bilgi toplumu eylem planı çerçevesinde uygulanan EBYS geçişlerinde sürdürülebilirliğin sağlanması adına sistemin birtakım dinamikler üzerinde oluşması gerektiği görülmüştür. Bu çalışmada bahsedilen dinamiklerden biri olan "sistem kullanıcıları olarak personelin yenilikçi bir bakış açısıyla değişim ve dönüşümü kabul edip farkındalık sağlanması" konusu ele alınmıştır. Çalışmanın amacı EBYS geçişlerinde personel far-

kındalığının artırılması ile bu farkındalığın uygulama sürecine etkilerini açığa çıkarmaktır.

Anahtar Sözcükler: Personel farkındalığı, elektronik belge yönetim sistemi (EBYS), değişim yönetimi.

Abstract

Due to factors such as customer service, quality standards, productivity, the development of technology and legal compliance, organisations today have felt the need to transfer the business activities they traditionally managed to an electronic environment. As a result of this the transition to Electronic Records Management Systems (ERMS) in both the United States of America and European Union nations was realised at a fast past. It has been determined that the continuity of ERMS implementation which is being carried out within the context of information society action plans particularly within Turkish public institutions and organisations, has to be based on a number of system dynamics. This study focuses on the one of the primary dynamics of “raising the awareness of personnel through acceptance of change and transformation from an innovative perspective as system users.” The aim of this study is to raise the awareness of personnel in the transition to ERMS and to determine the effects of this awareness on the implementation process.

Keywords: Personnel awareness, electronic records management system (ERMS), change management.

1. Giriş

1990'lı yılların sonunda, ABD ve AB ülkelerinde, ülkemizde ise 2000'li yılların başından itibaren geleneksel belge yönetim anlayışından elektronik belge yönetim sistemine (EBYS) geçişler hız kazanmıştır. Ciddi kaynaklar aktarılarak gerçekleştirilmeye çalışılan uygulamaların başarısında dört dinamiğin yer aldığı görülmektedir. Bunlar; üst yönetim desteği (Gregory, 2005, s. 85), bilgi işlem, arşiv ve yazı işleri gibi birim çalışanlarının da yer aldığı bir proje ekibinin oluşturulması (Gregory, s.82), doğru uygulama yazılımının temini (Downing, 2009, s. 45) ve sistem kullanıcılarının yenilikçi bir bakış açısıyla değişim ve dönüşümü kabul edip farkındalık sağlanmasıdır (Gregory, 2005, s. 85). Tüm bu dinamikler, akılcı politikalar ile yürütüldüğünde uygulamanın başarıyla sonuçlandığı, aksi takdirde sistemin sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasının zor olduğu görülmüştür.

Her ne kadar Gregory ve Downing'in bahsettiği bu dört dinamik sürdürülebilir uygulamaların ortaya çıkmasında etkili kriterler olarak görülse de, geliştirilmeye çalışılan her projede bu unsurların pek de göz önünde bulundurulduğu görülmektedir. Bu yüzden farklı kurumlarda yürütülen EBYS uygulamalarında personelin, yeni sisteme uyumu konusunda problemler yaşadığı bilinmektedir (Gregory, 2005, s. 82). Problemlerin, yeniliğe ve değişime karşı direnç, geleneksel alışkanlıkları terk edememe, mevcut statüyü koruma, elektronik sistemlere ve teknolojiye olan güvensizlik, uygulama yazılımının kullanıcı dostu olmaması ve doğru öğretim metodlarının seçilmemesi olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda EBYS'deki başarısızlıkların

ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA PERSONEL FARKINDALIĞININ ARTIRILMASI: DEĞİŞİM YÖNETİMİ AÇISINDAN BİR İNCELEME

nedenlerini tespit etmeye yönelik insan kaynaklı problemler tespit edilmeye çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle beklenen başarıyı gösteremeyen projelerin gerçek sebepleri üzerinde düşünülürken, başarılı olan projelerin bu sorunları nasıl aştıkları da irdelenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın hipotezi “EBYS’de beklenen hedeflere ulaşma gayretinde olan kurumlarda personel farkındalığının başarıya doğrudan etki ettiği” şekline dönüşmüştür.

Bunu açığa çıkarmak için Bağcılar Belediyesi ve Marmara Üniversitesi’nin uyguladığı EBYS projelerinde öncelikle kullanıcıların, sistem kullanımında ve sürdürülebilirliğinde etkilerinin ne ölçüde olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu kurumlarda yapılan gözlem ve incelemelerin ardından EBYS farkındalığının nasıl artırılacağı değişim yönetimi açısından irdelenmiştir.

Literatür Değerlendirmesi

Elektronik sistemlerle ilgili değişimler üzerine gerek yurt içi gerekse yurt dışı literatürde elektronik belge yönetimi değişimlerinde “insan faktörü” konusunu destekleyici çalışmalar olduğu görülmektedir. Bunlardan birkaçı şu şekilde sıralanabilir. Toms Leikums’un “Managing Human Factors in Implementing Electronic Document System in the Public Sector” adlı makalesinde kamu sektöründe Elektronik Belge ve Doküman Yönetim Sistemi (EBDYS)¹ uygulamalarında personel direnci ile çok sık karşılaşıldığı ve bunun sebebi olarak çalışanların mevcut çalışma şekillerini değiştirmek için isteksiz olduğu ifade edilmektedir. Yine EBYS konusunda önemli çalışmaları bulunan Lynette Downing, “Implementing EDMS: Putting People First” adlı makalesinde EBDYS’ye geçişin sadece yazılım ile ilgili bir dönüşüm olmadığını, başarılı bir uygulama için insan odaklı çeşitli başarı unsurları olduğunu belirtmektedir. Ağırlıklı olarak EBYS uygulamaları konusunda çalıştığı bilinen Keith Gregory de “Implementing an Electronic Records Management System: A Public Sector Case Study” adlı makalesinde ve yine başka bir uygulamacı Johanna Gunnlaugsdottir “The Human Side of ERMS: An Icelandic Study” adlı çalışmasında EBYS’nin başarısında insan faktörünün temel etkenlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye’de ise Hamza Kandur’un “Türkiye’de Kamu Kurumlarında Elektronik Belge Yönetimi: Mevcut Durum Analizi ve Farkındalığın Artırılması Çalışmaları” adlı makalesi kamuda EBYS uygulamalarında personel farkındalığı üzerine gerçekleştirilmiş önemli bir çalışmadır.

EBYS’de Değişim Yönetimi

Günümüzde hem kamu kurum ve kuruluşlarında hem de özel sektörde geleneksel belge yönetimi anlayışından EBYS’ye geçişlerin artmasındaki en önemli sebeplerin teknoloji etkisi, yenilikçi anlayış, rekabet ortamı, hizmetlerde kalite ve verimliliğin artırılması çalışmaları ile yasal düzenlemeler olduğu açıktır. Bu faktörlerin kurumları kaçınılmaz olarak bilgi teknolojisini daha etkin kullanmaya yönelttiği görülmektedir. Çünkü e-devletin temel göstergelerinden biri kurumlardaki idari işlem-

¹ Literatürde karşılaşılan bazı çalışmalarda kullanılan EDMS yani Electronic Document Management System terimi hem belge yönetimi hem de doküman yönetimi anlamında kullanıldığı anlaşılmıştır. Bu sebepten EDMS Elektronik Belge ve Doküman Yönetim Sistemi EBDYS olarak ifade edilmiştir.

leri elektronik ortamda yürütebilmektir. Bunu gerçekleştirmek için elektronik doküman / belge yönetimi projeleri hayata geçirilmeye çalışılmıştır. Ancak, iyi niyetle başlayan çoğu projede bu işin sadece bir uygulama yazılımı temin etmekten ibaret olmadığı çok geçmeden anlaşılmıştır. Başarı kriterlerinden biri de personelin farkındalığının artırılabilmesi için değişimin çok iyi yönetilebilmesi gerektiği gerçeğidir.

EBYS değişiminin yoğun ve karmaşık bir süreç olduğu bilinmesine rağmen akademik çalışmalarda, sayıca fazla olan faydalarından dolayı EBYS uygulamaları değerli kılınmaktadır. Bunun yanında EBYS'nin koordinasyon, kalite, verimlilik ve sürdürülebilirlik konularında öncülük ederek kurumların şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlayacağı kabul edilmektedir (Henriksen ve Andersen, 2008, s. 41). Bu beklentilerin karşılanabilmesi için EBYS geçişinin değişim yönetimi anlayışından da faydalanılarak planlanması ve başarıyla uygulanması gerekmektedir.

Organizasyonlar faaliyetleri sonucunda farklı türlerde belgeler üretir ve bu belgeler yaşam döngülerini tamamladıktan sonra belge yönetimi politikası çerçevesinde değerlendirilerek arşive dâhil edilir ya da imha edilir. Önceleri klasik usulle yönetilen arşivler, günümüzde teknoloji ve EBYS değişimlerinin etkisiyle sistemler aracılığı ile yönetilmeye çalışılmaktadır. Bu değişim, organizasyonda tabii olarak sorumluluklarda, politika ve prosedürlerde değişiklikleri beraberinde getirecektir. Ancak bu işin çok da kolay olmadığı EBYS projelerinde yaşanan güçlüklerden anlaşılmaktadır.

Tüm bu değişiklikleri gerçekleştirmek isteyen kurumlar, öncelikle uygulamanın sürdürülebilirliği adına personel farkındalığı konusuna önem vermelidir. EBYS uygulamalarında personel farkındalığı; kurum çalışanlarının uygulanmak istenen sistemin gerekliliğinin, faydalarının, beraberinde getireceği kolaylık ve yeniliklerin, kendilerini ne gibi değişikliklerin beklediğini tam olarak bilmeleri ve bu doğrultuda değişime uyum sağlamaları şeklinde ifade edilebilir. Bu sebeple, üst yönetim desteğinin sağlanması, bilgi teknolojileri ve iletişimi çalışanları, arşivciler, yazı işleri ve dolaylı da olsa EBYS ile ilişki içerisindeki birim çalışanlarından proje ekibi oluşturulması, bütün organizasyonu kapsayacak bir iletişim ağı ile tüm süreçlerden kullanıcıların haberdar edilmesi ve yeterli eğitimlerin sağlanması personel farkındalığının artırılmasına katkı sağlayacaktır. Bu planlamalar yapılırken ve süreçler yürütülürken tüm organizasyonu etkileyecek EBYS değişiminin yönetilme kabiliyetinin, uygulama sürecinin başarısına etki edeceği unutulmamalıdır (International Records Management Trust [IRMT], 2009, s. 75).

Elektronik Belge Yönetimi Uygulamalarında Personel Farkındalığı

Gelişen ve değişen teknoloji etkisini her alanda göstermektedir. Teknoloji etkisinin önemli ölçüde hissedildiği alanlardan biri de daha öncede belirtildiği gibi belge yönetimidir. Türkiye’de son beş yıldaki EBYS değişim ve dönüşümlerinin önemli oranda artış gösterdiği görülmektedir.

Bir sistem geliştirilirken ya da uygulanırken, iş süreçleri analizi, finansal değerlendirme, kullanılacak platformlar, sistem analizi, programlama, test vb. konulara dikkat edilmesi gerekmektedir. Ancak bu önemli konuların dışında dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da sistem kullanıcılarıdır. En iyi şekilde projelendiril-

ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA PERSONEL FARKINDALIĞININ ARTIRILMASI: DEĞİŞİM YÖNETİMİ AÇISINDAN BİR İNCELEME

miş ve uygulanmış bir sistemin geliştirme ve uygulama sürecine kullanıcılar dâhil edilmez ise projelerin başarısızlıkla sonuçlanabildiği görülmektedir (Leikums, 2012, s. 22). Çünkü EBYS entegrasyonu, kaynakların yönetimi için yapılan bir mücadele değil, belge üreten ve kullanan kişiler için mantıksal ve duygusal bir kültürel mücadeledir. Bu yüzden bireyler, işlerini gerçekleştirdikleri mevcut durumdan memnun olduklarında süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili düşüncelere şüpheyle yaklaşırlar (Young, 2005, s. 58).

EBYS değişiminin teknoloji destekli bir süreç olduğu bilinmektedir. Ancak EBYS, bir yazılım üzerinde belge üretimini gerçekleştirmenin ötesinde teknoloji ile idari ve organizasyonel tüm işlemlerin belgeye dayalı, daha güvenli, hızlı ve doğru çalışan bir ortamda yürütülmesine olanak sağlayacaktır (Türkiye Bilişim Derneği [TBD], 2009, s. 15). Bu sebeple, dönüşüm sürecinde kullanıcıların ihtiyaçlarını ve teknolojik yeterliliklerini dikkate almayan bir sistemin uygulanması sadece başarısızlığa sebep olmayacak, aynı zamanda kullanıcı algısını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durum, EBYS’de kişisel deneyimlerin yanlış ve hatalı kullanımından ötürü sistemin doğruluğuna ve tutarlılığına güveni azaltabilecek kritik bir problemdir (Bailey ve Vidyarthi, 2010, s. 285).

Ülkemizde belge yönetimi konusunda bazı sorunlar mevcuttur. “Son yıllarda geliştirilen ve kullanılmakta olan e-devlet uygulamalarında süreçlerin belgelenmesi konusunda çeşitli eksikliklerin olduğu gözlenmektedir. Elektronik ve dinamik bir ortamda gerçekleştirilen kurumsal süreçlerin, eğer müdahale edilmezse, belgelenmeden yapılabildiği, süreç otomasyonuna yönelik sistemlerin de özel bir çaba gösterilmediği takdirde, elektronik belgelerin kayıt altına alınmasını ve korunmasını sağlayamadığı görülmektedir. Bu sistemlerdeki temel eksikliğin kurumsal süreçlerin her aşamasında belgelendirilme ihtiyacının göz ardı edilmesinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, gerek kurumsal süreç yönetimine yönelik sistem geliştirenlerde gerekse bu sistemleri uygulayanlarda “belge yönetimi farkındalığının” beklenen düzeyde olmadığı gözlenmektedir. Bu eksikliğin temel göstergelerinden birisi gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde yapılan ve ülkelerin e-Devlet uygulamalarının yaygınlık ve etki ölçümlerini gösteren çalışmalarda kurumların belge yönetimi açısından yeterliliğinin ölçülmemesidir.” (Kandur, 2011, s. 4). En basitinden belge, evrak, doküman gibi kavramlar birçok kurumda farklı yerlerde kullanılmaktadır. Beder’in de uzmanlık tezinde bahsettiği gibi, belge yönetimi konusunda bir görüş birliği, farkındalık olmadığında her birim kendi anlayış ve ihtiyacı doğrultusunda hareket edecek, sorun yaşadıklarında da geçici çözümler ile sistemi sürdürmeye çalışacaklardır. Beder aynı yazısında "Belge Yönetimi" kavramının Türkiye’de ortak bilinç ile algılanmadığını, bu sebeple standartlaşma sağlanmadığını ve belge yönetimi konusunda uzman kişilerin görev almadığını belirtmektedir (Beder, 2009, s. 58-59). Elbette kurumlarda sadece belge yönetimi konusunda uzman kişiler ile bu sorunları çözmek mümkün olmayabilir. Ancak kurumlarda belge yönetimi uzmanlarının istihdam edilmesi, gerçekleştirilecek değişim sürecinde çok farklı katkılar sağlayacaktır. Bu kişilerin EBYS farkındalıkları, diğer çalışanlara göre daha yüksek olacağından, çalışma arkadaşlarının karşılaştıkları sorunlarda, merak ettikleri konularda onlara yardımcı olarak motivasyonlarını üst seviyede tutabileceklerdir. Aynı zamanda süreç ile ilgili kurumsal takibi gerçekleştirerek değişimin en doğru şekilde ilerlemesine katkı sağlayacaklardır (Çiçek, 2011). Ayrıca kurumdaki tüm

çalışanların EBYS değişiminden etkileneceği, bütün iş ve işlem süreçlerinin değişeceği unutulmamalıdır. Bu yüzden EBYS farkındalığının doğru belge yönetimi üzerine oluşturulması için elektronik belge yönetimi değişim süreci dikkatlice ele alınmalı, hatta sistem bu temel üzerine inşa edilmelidir.

Personelin EBYS farkındalığı, kurumun uygulayacağı değişimin başarıyla sonuçlanmasına etki edecek önemli bir faktördür. Bu farkındalığın oluşturulması ve artırılması için bazı kurumsal yenilikler ve değişimler gerekmektedir. Bu yenilikler ve değişiklikler şunlardır:

Elektronik belge yönetimi politikalarının oluşturulması: Belge yönetim politikası; bir kurumun belgelerini neden koruması gerektiği, bunun elektronik mi, yoksa fiziksel olarak mı gerçekleştirileceği gibi konularda kurum çalışanlarına yol gösterici kurallar bütünüdür. Kurumlar, elektronik belge yönetimi programında başarıya ulaşabilmek için elektronik ve fiziksel tüm formatlarda bilgi ve belge yönetimi için geliştirilmiş politikaları içeren sürdürülebilir belge yönetimi alt yapısı oluşturulmalıdır (IRMT, 2009, s.5). Örgütler öncelikle fiziksel ortamda bulunan belgelerle alakalı gerekli politikaları geliştirmişlerse, elektronik ortama geçiş daha hızlı ve kolay olacaktır. Elektronik ortamdaki belgelerin yönetimi için oluşturulacak politikalar, elektronik belge yönetimi üzerine odaklanmakla beraber, her formatta belge için de geçerli olmalıdır. Kısacası, bir politika tasarlanırken, politikadan elde edilmek istenen sonucun belirlenmesi çok önemlidir. Güçlü ve etkili bir belge politikası aşağıdaki niteliklere sahip olmalıdır (IRMT, 2009, s. 6):

- “Belge yönetim programları, kurumun genel amaç ve hedefleriyle ilişkisinin sağlanması gibi mevcut ihtiyaçları karşılamaya yönelik olmalıdır.
- Kurumun tüm paydaşlarına ya da ortaklıklarına uygun oluşturulmalıdır.
- Erişim, gizlilik, belge mevzuatları ya da uluslararası ve ulusal belge ve bilgi standartları çerçevesinde yasa, yönetmelik ve standartlara uygun düzenlenmelidir.
- Kurumun tüm işlerinde şeffaf ve efektif olabilmesi için özellikle kurumun belge yönetim gereklilikleriyle uyumluluğunu ortaya çıkaracak kurumsal hesap verebilirlik için bir temel oluşturmalıdır.
- Bilgi ve belge yönetimi için sorumluluklar tanımlanmalıdır. Özellikle belge yöneticilerinin ve diğer çalışanların görev ve sorumlulukları belge üretimi ve yönetimi açısından tanımlanmalıdır.”

Personel beklentilerinin analiz edilmesi: EBYS dönüşüm süreci yazılım, donanım ve organizasyonel dönüşümü beraberinde getirmesinin yanında organizasyonları ayakta tutan insan unsurunu da etkileyecektir. Uygulamaların başarıyla gerçekleştirilmesinin arkasında ise her ne kadar iyi bir sistem, iyi bir organizasyon varmış gibi görünse de, dönüşüm, temelde insan üzerinden gerçekleştiğinden beklentiler ve tepkiler doğrudan sonuca etki edecektir. Bu doğrultuda, personel beklentileri açısından analiz edilmesi gereken ilk şey çalışanların teknolojik değişimlere karşı düşüncelerinin ölçülmesidir. Bir diğer önemli husus ise eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Her çalışanın farkındalık düzeyinin farklı eşikte olacağı unutulmamalıdır. Eğitim sonrasında uygulamalar yapılarak eğitimin verimliliği kontrol edilmelidir. Mümkün olduğunca uygulamalı eğitim imkânı sağlanmalıdır. EBYS dönüşüm sürecinde unutulmaması gereken önemli bir diğer konu da etkili iletişimin sağlan-

ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA PERSONEL FARKINDALIĞININ ARTIRILMASI: DEĞİŞİM YÖNETİMİ AÇISINDAN BİR İNCELEME

masıdır. Çünkü etkili iletişim, kararsızlığın ya da ortaya çıkabilecek yanlış düşüncelerin engellenmesine olanak sağlayacaktır.

Yeni İş, Sorumluluk ve Görevlerin Belirlenmesi: EBYS değişimi, organizasyonel değişimi de beraberinde getireceğinden yeni iş, sorumluluk ve görevlerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Değişim sürecinde çalışanların teknolojik gelişim ve değişimleri takip etmeleri, tehdit olarak gördükleri durumları fırsata dönüştürmelerine yardımcı olacaktır. Özellikle belge yöneticileri ve BT yöneticileri bu değişimden daha fazla etkilenecektir.

Roper ve Millar'a göre Bilgi Teknolojileri yöneticileri EBYS uygulamasına geçiş ile birlikte şu yedi temel sorumluluğa sahip olacaktır (Johare, Masrek, Sa'ari, 2013, s. 107):

- “Belge koruma politika ile uygulamalarına ve bilgi sistemleri politika, gereksinim ve uygulamalarına dâhil olmak,
- Yazılım, donanım ve depolama ortamının değişimi sürecinde elektronik belge göçünü yönetmek,
- Belge yöneticileri ile birlikte elektronik belgelerin yönetimi için standart, prosedür geliştirip, kontrol sağlamak,
- Birimler arasında ağ üzerinden bilgi değişimi ya da paylaşımı için gerekli standart, prosedür ve kontrolü uygulamak,
- Yeni bir sistem ya da mevcut sistemin yükseltilmesi planlandığında, özellikle bu işlemler elektronik belgeleri etkileyecekse, belge yöneticilerini bilgilendirmek,
- Elektronik belgelerin korunması ve erişimi ile ilgili yeni teknolojik çözümler hakkında belge yöneticilerine tavsiyede bulunmak,
- Belirlenmiş standart ve prosedürlere göre elektronik belgelerin arşiv kurumuna transferini de içeren efektif saklama ve imha planlarını sağlamak.”

Belge yöneticileri açısından bakıldığında, daha önce fiziksel olarak yapılan bütün iş ve işlemlerin elektronik ortama aktarılmasıyla, belge üretiminden arşivlemeye kadar bütün süreçler değişecek, bu alandaki kişiler kurum içerisinde öne çıkma fırsatı bulacaklardır. Ayrıca çalışanların, belge yönetimi planının oluşturulmasını ve sürdürülmesini koordine etmek, belge yönetimi planının kontrolünü sağlamak, belge yönetim stratejisinin gelişimi ile ilgili her yıl ilgili birime rapor sunmak, kendi biriminin belge yönetimini geliştirmek için eylem planını takip etmek gibi yeni görevleri olacaktır (Borglund, Anderson ve Samuelson, 2009, s. 63-64). Belge yöneticileri sadece kendi birimlerinden değil tüm belge süreçleriyle ilgili olarak organizasyonel işleyişten sorumlu olacaklar ve BT birimi ile sıkı bir işbirliği içerisinde bulunacaklardır.

Personelin Eğitimi: EBYS değişimi ile organizasyon yapısının ve iş süreçlerinin değişimi, nitelikleri ne olursa olsun organizasyondaki her çalışanın yeni sistem ile ilgili eğitim almasını zorunlu kılmaktadır. Ancak eğitim alma gerekliliği, herkesin aynı oranda eğitim alması anlamına gelmemektedir. Tasarlanan eğitim programı, belge yönetiminin fonksiyonlarının ve faydalarının kurum genelinde anlaşılmasını sağlamalıdır. Politikaların, prosedürlerin ve süreçlerin gerekliliğinin personel tarafından anlaşılmasını sağlayacak açıklamalarda bulunulmalıdır (ISO 15489-1, 2001, s. 23).

Organizasyondaki her kullanıcının iş pozisyonuna göre eğitim alması maddi ve manevi açıdan önem taşımaktadır. Fazla ve gereksiz eğitim, organizasyonu maddi açıdan etkileyecek ve kişiyi süreçten uzaklaştıracaktır. Bu sebeple öncelikle eğitim ihtiyaçları belirlenmelidir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenebilmesi için ilk olarak insan kaynakları birimi ile ortak bir çalışma yapılarak kullanıcıların eğitim ihtiyaç düzeyleri ortaya çıkarılmalıdır. Sınıf ortamı gibi yerlerde ders şeklinde verilen eğitim yerine birebir eğitim için şartlar zorlanmalıdır. Bu tür bir eğitim, hem eğitimcilere hem de kullanıcılara fayda sağlayacaktır. Eğitimciler, kullanıcıların alanlarında daha iyi eğitim almalarına yardımcı olacak ve kullanıcıları cesaretlendirerek onların sınıf ortamında sormadıkları şeyleri sorabilmelerini sağlayacaktır (Johnston ve Bowen, 2005, s. 137).

Elektronik ortamda belge yönetimi, fiziksel ortama göre daha farklıdır. Bu dönüşümde organizasyon içerisindeki bütünlüğün sağlanması önemlidir. BT personeli, yöneticiler, arşivciler, belge üreticileri ve kullanıcılarının eğitim ve öğrenim ile ilgili tüm ihtiyaçlarının karşılanması sistemin işlerliğini olumlu yönde etkileyecektir (Borglund, Anderson ve Samuelson, 2009, s. 59-63). EBYS eğitimi için sadece arşivciler, belge yöneticileri, yöneticiler ve BT çalışanları değil, organizasyondaki tüm çalışanların eğitim gruplarına dâhil edilmesi gerekmektedir. Çünkü EBYS uygulamalarının başarıyla yürütülebilmesi için bütün kullanıcıların sisteme dair yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ve bu doğrultuda eksik olduğu alanlarda kendini geliştirmesi gerekmektedir.

Çalışanların görev ve iş tanımlarına göre eğitim seviyeleri ve içerikleri farklılık gösterebilmektedir. Bilgi teknolojileri personeli, yazılımın mevcut teknolojik ortama nasıl entegre edeceği, yazılımı, donanımı, sistem yapılandırması ve yükseltmelerini nasıl yöneteceği ile ilgili gerekli eğitimi almak durumundadır. Belge yöneticileri, sınıflama şemasının güncellenmesi, kullanıcı ekleme çıkarma, kullanıcı yetkilerinin tanımlanması, rapor oluşturma ve sistemin kullanımının takibi gibi sistem yönetimi ile ilgili teknik olmayan konular hakkında eğitim almalıdır. Sistem kullanıcıları ise belge oluşturma ve sisteme alma, arama ve eylemlerinin belge yönetim politikaları çerçevesinde olması ile ilgili eğitim almalıdır (IRMT, 2009, s. 64).

Eğitilecek personelin seçimi ve eğitim içeriği kadar önemli bir diğer husus da eğitimi verecek kişidir. Eğitimcilerin sahip olmaları ve dikkat etmeleri gereken başlıca noktalar şu şekilde sıralanmaktadır (Budak, 2011, s. 44):

- “Eğitmenin konusuna hâkim olması,
- Eğitmenin gereken ön hazırlığı yapması,
- Eğitmenin gereken teknolojik araç-gereçleri kullanabilmesi,
- Eğitim sırasında yaparak, yaşatarak öğrenme imkânlarını sunması,
- Yüksek katılım için eğitmenin eğitim ortamını, eğitim içeriğini, eğitim gündemini renkli hale getirmesi,
- Eğitmenin yüksek motivasyona sahip olması,
- Eğitmenin katılımcıların farklı yetenek, kişilik ve algı özelliklerine sahip olduklarının bilincinde olması.”

EBYS uygulamalarında organizasyonun her biriminden bir kişi öncül kullanıcı olarak belirlenmeli ve bu kişinin en üst düzeyde sistem hakkında eğitim alması sağ-

ELEKTRONİK BELGE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA PERSONEL FARKINDALIĞININ ARTIRILMASI: DEĞİŞİM YÖNETİMİ AÇISINDAN BİR İNCELEME

lanmalıdır. Uygulamanın etkili ve verimli yürütülebilmesi için tüm düzeylerde eğitim alacak olan bu kişiler, birim içerisinde yaşanacak nispeten daha küçük problemlerde sorunları çözebilecek seviyede bilgi ve beceriye sahip olacaklar ve bu özellikleriyle uygulamanın sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaklardır.

Eğitim uygulamaları sonrasında değerlendirme yapılması organizasyon ve personelin sistem ile uyumluluğunun denetlenmesi açısından önemlidir. Yapılacak değerlendirme çalışması sonrasında, uygulanan eğitimin verimliliği ve organizasyonun iş ve işlemleri üzerinde ne derece etkili olduğu gözlemlenebilecek, varsa eksiklikler tespit edilebilecektir. Bu eksikliklerin tespitinde daha farklı eğitim içerikleri ve metotları düşünülerek sorunun çözümü aranabilecek, eksik bir durum görülmezse değerlendirme sonucunun olumlu olduğu ortaya çıkacaktır.

Sonuç

EBYS dönüşümlerinde yurt dışında ve yurt içinde yapılan çalışmalarda sistem kullanıcılarının uygulama sürecine etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiğinden bahsedilmektedir. Bu çalışmada EBYS farkındalığı yüksek olan kullanıcıların uygulama sürecine etkileri ve bu farkındalığın hangi uygulamalar ile artırılabilceği incelenmiştir.

EBYS projelerinin hayata geçirilmesinde kullanıcı odaklı olmanın ne kadar önemli olduğu görülmüştür. Projelerde genellikle iyi bir uygulama yazılımı, donanım ve güvenlik öncelikli tercihler olması gerektiği düşünülürken, bunun hedeflenen başarıyı getirmediği görülmüştür. Değişime, öncelikle kullanıcıların inanması gerekmektedir. Bunun için yöneticiler farkındalığı artırmak adına önemli kararlar alıp çalışma yürütmelidir. Hatta bu farkındalığın sadece EBYS projesinin getirdiği yeniliklere uyum değil, değişimin bir felsefe olarak benimsenip içselleştirilmesi için kişisel gelişim çalışmaları ile işe başlanmasının gerektiği fark edilmiştir. Değişime inanmayan veya direnç gösteren insanların hayatın çoğu alanında olduğu gibi elektronik belge yönetimi uygulamalarında da güçlükler sebep oldukları görülmüştür. Değişime olan inancın, eğitimden de önce geldiği; zihinlerde var olan korku, çekince, yanlış anlaşılma ve başarısız olmak gibi düşüncelerin öncelikle yok edilmesi gerektiği görülmüştür.

Çalışma sonucunda, her iki kurumda yapılan görüşme ve incelemelerde iletişim, bilgilendirme ve eğitim konularında personel farkındalığının artırılması açısından önemli olduğu anlaşılmıştır. EBYS açısından bakıldığında kurum içerisinde etkin iletişim, kullanıcıların değişim süreci hakkındaki çekince, kaygı ve endişelerinin azaltılması, sürekli bilgilendirme, oluşabilecek bilgi kirliliğinin önüne geçilmesi ve eğitim, kullanıcıların yeni sistemi en iyi şekilde kullanabilmelerinin sağlanması için önemli hale gelmektedir. Ayrıca her iki kurumda yapılan incelemede, EBYS uygulamalarının salt bir yazılım geliştirme ya da tedarik etme durumundan çok, bir proje yapılandırması ve uygulaması olarak ele alındığı görülmüştür. Bir proje uygulamasının sağlayacağı en önemli etkiler, konu hakkında personel farkındalığının oluşması ve kurum içi iletişimin etkin bir şekilde yürütülmesidir. Yapılan çalışma, EBYS'nin projelendirilmesi sürecinde yukarıda belirtilen hususların göz önünde bulundurulmasının, personel farkındalığı açısından projeye olumlu etki edeceğini göstermektedir.

Kaynakça

- Bailey, S., Vidyarthi, J. (2010). Human Computer Interaction: The Missing Piece of the Records Management Puzzle. *Records Management Journal*, 20(3), 2010, 279-290.
- Beder, F., *Elektronik Belge Yönetim Sistemi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Örneği*. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İletişim Genel Müdürlüğü, Ankara, 2009.
- Borglund, E., Anderson, K., Samuelson, G. (2009). How Requirements of Record Managers Change After Implementing New Electronic Records Management Systems. *The 3rd European Conference on Information Management and Evaluation*. ed. Jan Ljungberg ve Kerstin Grunden, University of Gothenburg, Sweden on 17-18 September, 59-66.
- Budak, D. (2011). *Uygulanan Eğitim Programlarının Etkilerine İlişkin Çalışanların Alguları Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çiçek, N. (2011). Örgütlerde Elektronik Belge Yönetimi Programlarının Kurulmasında Bilgi ve Belge Uzmanlarının Rolü: E-Belediyecilik Örneği. *International 9th Conference on Knowledge, Economy and Management Proceedings*, (June 23-25, 2011 Sarajevo-Bosnia and Herzegovina) ed. Zaki Parlak, İbrahim Güran Yumuşak, Sarajevo: Garmond, 109-119.
- Downing, L. (2009). Implementing EDMS: Putting People First. *The Information Management Journal*, July/August, 44-50.
- Gregory, K. (2005). Implementing an Electronic Records Management System: A Public Sector Case Study. *Records Management Journal*, 15(2), 80-85.
- Gunnlaugsdottir, J. (2009): The Human Side of ERMS: An Icelandic Study. *Records Management Journal*, 19(1), 54-72.
- Henriksen, H. Z., Andersen, K. V. (2008). Electronic Records Management Systems Implementation in the Pakistani Local Government. *Records Management Journal*, 18(1), 40-52.
- International Records Management Trust (2009). *Training in Electronic Records Management, Module Planning and Managing Electronic Records Management Programme*. United Kingdom, IRMT.
- Johnston, G. P., Bowen, D. V. (2005). *The Benefits of Electronic Records Management Systems: A General Review of Published and Some Unpublished Cases*. *Records Management Journal*, 15(3), 131-140.
- Johare, R., Masrek, M. N., Sa'ari, H. (2013). *Information Technology Leadership on Electronic Records Management: The Malaysian Experience*. The 9th European Conference on Management Leadership and Governance, ed. Dr. Maria Th. Semmelrock-Picej ve Dr. Ales Novak, Avusturya, 105-113.
- Kandur, H. (2011). Türkiye'de Kamu Kurumlarında Elektronik Belge Yönetimi: Mevcut Durum Analizi ve Farkındalığın Artırılması Çalışmaları. *Bilgi Dünyası*, 12(1), 2-12.
- Leikums, T. (2012). Managing Human Factors in Implementing Electronic Document Systems in the Public Sector. *Romanian Review of Social Sciences* 2, 21-30.
- The British Standards Institution (2001). *ISO/TR 15489-1 "Information and Documentation, Records Management: Part 1: General*. United Kingdom.
- Türkiye Bilişim Derneği (2009). Elektronik Belge Yönetimi. *TBD*.
- Young, J. (2005). Electronic Records Management on a Shoestring: Three Case Studies. *The Information Management Journal*, January/February, 58-61.