

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE  
BİR UYGULAMA ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa TÜLEN**

**Enstitü Ana Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**  
**Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR**

**MAYIS 2010**

**ELEKTRONİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE  
BİR UYGULAMA ARAŞTIRMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mustafa TÜLEN**

**Enstitü Ana Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**

**Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

**Bu tez 11/05/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.**

Prof.Dr. Adem UĞUR

Prof.Dr. Yılmaz ÖZKAN

Prof.Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

---

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

---

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Mustafa TÜLEN**

**11. 05. 2010**

## ÖNSÖZ

İnsanı maliyet unsuru olarak gören Personel Yönetimine yeni bir boyut kazandırmış olan İnsan Kaynakları Yönetimi, zaman içerisinde sürekli olarak gelişim ve değişim içerisinde olmuştur. Bu değişimlerinden biri olan İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin ortaya çıkışı ile İnsan Kaynakları Yönetimi elektronik ortamda gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte ERP yazılımlarının kullanılması ile maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması gibi konularda önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu çalışmada işletmelerin ERP sistemlerine geçiş süreci ve sonrasında İnsan Kaynakları Yönetiminin gerçekleştirilmesinde ve İKY Fonksiyonlarının uygulanmasında meydana gelen tüm değişimlerin ortaya konulması amaçlanmıştır. Aynı zamanda ERP sistemlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları üzerinde geliştirici ve uygulamada avantaj sağlayan bir etkisinin olduğu görüşünün ispatlanması amaçlanmıştır.

Çalışmalarında beni motive ederek yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Adem UĞUR'a, desteklerini esirgemeyen arkadaşlarım, Ş. Gökür BERBER, Deniz BELİKIRIK ve Merve TOMOR'a, Kiler Group Şirketinin İK departmanında diğer çalışanlarla birlikte tezimin araştırma aşamasında yardımcı olan Begüm Ayda'ya, eğitim hayatım boyunca yanımda olan alime teşekkürü bir borç bilirim.

**Mustafa TÜLEN**

**11. 05. 2010**

## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>x</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PLANLAMASI</b> .....	<b>7</b>
1.1. İnsan Kaynakları .....	7
1.1.1. İnsan Kaynakları Kavramı ve Önemi.....	7
1.1.2. İnsan Kaynaklarının Özellikleri .....	11
1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	12
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Kapsamı .....	13
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	14
1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları .....	18
1.2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	18
1.2.3.2. İşe Alma ve Yerleştirme .....	19
1.2.3.3. Oryantasyon ve İşe Uyum.....	21
1.2.3.4. Performans Yönetimi .....	22
1.2.3.5. Eğitim ve Geliştirme .....	24
1.2.3.6. Motivasyon.....	26
1.2.3.7. Kariyer Yönetimi .....	28
1.2.3.8. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme .....	29

1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	32
1.2.5. İnsan Kaynakları İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar .....	33
1.3. İnsan Kaynakları Yönetim Planlaması.....	35
1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetim Planlamasının Tanımı ve Önemi .....	36
1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetim Planlamasının Amacı.....	38
1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetim Planlanması Süreci.....	40
1.3.3.1. Amacın Belirlenmesi .....	40
1.3.3.2. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi.....	41
1.3.3.3. İnsan Kaynağı Talep Tahminlerinin Yapılması .....	42
1.3.3.4. Yerleşim Planlarının Hazırlanması .....	43
1.3.3.5. Değerlendirme ve Kontrol .....	43
1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetim Planlamasını Etkileyen Faktörler.....	44
1.3.4.1. Dışsal Faktörler .....	44
1.3.4.2. İçsel Faktörler .....	45
<b>BÖLÜM 2. E-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ERP SİSTEMLERİ.....</b>	<b>47</b>
2.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi .....	47
2.1.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi .....	47
2.1.2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı.....	48
2.1.3. E-İky'nin Oluşumu İçin Gereken Aşamalar .....	49
2.1.3.1 Bilgi Dağıtımı .....	49
2.1.3.2. Veri Tabanı Oluşturma.....	50
2.1.3.3. Temel İnsan Kaynakları İşlemleri.....	50
2.1.3.4. Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri .....	50
2.1.3.5. Yerel Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları .....	50
2.1.4. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları .....	51

2.1.5. E-İky İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farkları.....	52
2.1.6. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Uygulamaları .....	53
2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve İşlemleri .....	55
2.2.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Tanımı ve Önemi.....	55
2.2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Fonksiyonları.....	56
2.2.2.1. E-İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme .....	57
2.2.2.2. E-Learning.....	58
2.2.2.3. E-Performans Değerlendirme.....	59
2.2.2.4. E-Ücretlendirme.....	60
2.2.2.5. E-İş ve Yetenek Profillendirme.....	61
2.2.2.6. E-Kariyer Yönetimi .....	61
2.2.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.....	62
2.3. Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri.....	64
2.3.1. Kurumsal Kaynak Planlamasının Kavramının Ortaya Çıkışı .....	64
2.3.2. Kurumsal Kaynaklar Planlamasının Tanımı ve Kapsamı .....	66
2.3.3. MRP II – ERP Sistemlerinin Karşılaştırılması .....	67
2.3.4. Kurumsal Kaynak Planlamasının Sistematiği.....	69
2.3.5. ERP Sisteminin Getirileri.....	70
2.3.5.1. ERP'den Beklenenler ve Yararları.....	71
2.3.5.2. ERP Yatırımlarının Geri Dönüşü.....	73
2.3.6. ERP Uygulamalarında Göz Önünde Bulundurulması Gerekenler.....	74
2.3.7. Yönetici Masaüstü.....	76
2.3.8. Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılım Çözümü Ebils .....	77
2.3.8.1. Ebils ERP Yazılımın İk Modülü Fonksiyonları .....	78
2.3.8.2. Ebils ERP Sistemini Diğer Sistemlerden Ayıran Özellikleri.....	79

2.3.8.3. Ebils ERP Sisteminin Alternatifleri .....	80
--	----

### **BÖLÜM 3: KİLER GROUP ŞİRKETİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

<b>ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>83</b>
3.1. Firma Tanımı.....	83
3.2. Firmada Kurulan Modüller .....	83
3.3. Araştırmanın Amacı .....	84
3.4. Araştırmanın Önemi .....	84
3.5. Araştırmanın Yöntembilimi .....	85
3.5.1. Anakütle ve Örneklem .....	85
3.5.2. Veri Toplama Aracı.....	85
3.6. Araştırma Kısıtları.....	85
3.7. Araştırma Bulguları.....	85
3.8. İK Departmanında ERP Sistemine Geçiş Öncesinde Yaşanan Sorunlar .....	88
3.9. ERP Sisteminin Uygulanmasında Yaşanan Sorunlar.....	91
3.10. ERP Yazılımın Kullanımı İle İlgili Görüşler .....	92
3.11. ERP Yazılımın İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerindeki Etkileri .....	96
3.11.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	97
3.11.2. İşe Alma ve Yerleştirme.....	98
3.11.3. Oryantasyon ve İşe Uyum.....	102
3.11.4. Performans Yönetimi .....	106
3.11.5. Eğitim ve Geliştirme .....	111
3.11.6. Motivasyon.....	114
3.11.7. Kariyer Yönetimi .....	118
3.11.8. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme.....	120



3.12. ERP Sistemlerinde Yaşanan Sorunların Giderilmesinde Çözüm Tavsiyeleri....	122
3.13. ERP Yazılımının Kullanım Memnuniyeti.....	126
3.14. Araştırmanın Değerlendirilmesi.....	126
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>130</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>143</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>151</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AÜP</b>	:Ana Üretim Programı
<b>BBÜ</b>	:Bilgisayarla Bütünleşik Üretim
<b>BOM</b>	:(Bill Of Material) Ürün Ağacı
<b>CAD</b>	:(Computer Aided Design) Bilgisayar Destekli Tasarım
<b>DKP</b>	:Dağıtım Kaynakları Planlaması
<b>DRH</b>	:(Direction des Ressources Humaines) İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>DRP</b>	:(Distribution Resource Planning) Dağıtım İhtiyaç Planlaması
<b>E-İKY</b>	:Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>EC</b>	:(Enterprise Controlling) Atılım Plânlaması
<b>EDI</b>	:(Electronic Data Interchange) Elektronik Veri Transferi
<b>ERP</b>	:(Enterprise Resource Planning) Kurumsal Kaynak Planlaması
<b>FAS</b>	:(Final Assembly Schedule) Son Montaj Programı
<b>FDS</b>	:(Flexible Development System) Esnek Geliştirme Sistemleri
<b>GRH</b>	:(Gestion des Ressources Ehumaines) İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>HRM</b>	:(Human Resource Management) İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>IS</b>	:(Industry Solutions) Endüstriyel Çözümler
<b>İK</b>	:İnsan Kaynakları
<b>İKBS</b>	:İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
<b>İKP</b>	:İnsan Kaynakları Planlaması
<b>İKY</b>	:İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KDS</b>	:Karar Destek Sistemi
<b>MM</b>	:(Material Management) Malzeme Yönetimi

<b>MPS</b>	:(Master Production Schedule) Ana Üretim Programı
<b>MRP</b>	:(Material Requirements Planning) Malzeme ihtiyaç Plânlaması
<b>MRP II</b>	:(Manufacturing Resources Planning) Üretim Kaynakları Planlaması
<b>NCR</b>	:(National Cash Registers) Ulusal Atm ve Yazarkasa Üreticisi
<b>OSS</b>	:(Online Service System ) Çevrimiçi Destek Sistemi
<b>PA</b>	:(Personal Administration) Personel İdaresi
<b>PD</b>	:(Personal Development) Personel Geliştirme
<b>PDKS</b>	:Personel Devam Kontrol Sistemleri
<b>PM</b>	:(Plant Maintenance) Tesis Bakımı
<b>POS</b>	:(Point Of Sale) Satış Noktası
<b>PP</b>	:(Production Planning ) Üretim Planlama
<b>PS</b>	:(Project System) Proje Sistemi
<b>QM</b>	:(Quality Management) Kalite Yönetimi
<b>SAP</b>	:(System Application and Products): Uygulama ve Ürünler Sistemi
<b>SCMS</b>	:(Strategic Career Management System) Stratejik Kariyer Yönetim Sistemi
<b>SD</b>	:(Sales and Distrubition) Satış ve Dağıtım
<b>SMP</b>	:Son Montaj Programı
<b>SSK</b>	:Sosyal Sigortalar Kurumu
<b>SQL</b>	:(Structured Query Language) Yapılandırılmış Sorgu Dili
<b>TZY</b>	:Tam Zamanında Yönetim
<b>ÜKP</b>	:Üretim Kaynakları Planlaması

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Personel Yönetimi ve İKY Arasındaki Farklılıklar .....	35
<b>Tablo 2:</b> Elektronik İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İşlemleri.....	57
<b>Tablo 3:</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Hizmet Süreleri .....	86
<b>Tablo 4:</b> Çalışanların Proje Öncesi ERP Sistemi Hakkındaki Bilgi Durumları .....	86
<b>Tablo 5:</b> Çalışanların Karar Verme Aşamasındaki Katılım Durumları.....	87
<b>Tablo 6:</b> ERP Sisteminden Önce İK Departmanında Yaşanan Sorunlar.....	88
<b>Tablo 7:</b> ERP Projelerinde İK Departmanında Yaşanan Sorunlar .....	91
<b>Tablo 8:</b> ERP Sisteminin Gerekli Olduğu Belirtilen Konular.....	93
<b>Tablo 9:</b> ERP Sisteminin Gereksiz Olduğu Belirtilen Konular.....	95
<b>Tablo 10:</b> ERP Sisteminin İnsan Kaynakları Planlaması Üzerindeki Etkileri .....	97
<b>Tablo 11:</b> ERP Sisteminin İşe Alma ve Yerleştirme Üzerindeki Etkileri .....	99
<b>Tablo 12:</b> ERP Sisteminin İşe Uyum ve Oryantasyon Üzerindeki Etkileri .....	103
<b>Tablo 13:</b> ERP Sisteminin Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkileri.....	107
<b>Tablo 14:</b> ERP Sisteminin Eğitim ve Geliştirme Üzerindeki Etkileri.....	111
<b>Tablo 15:</b> ERP Sisteminin Motivasyon Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri .....	115
<b>Tablo 16:</b> ERP Sisteminin Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri .....	118
<b>Tablo 17:</b> ERP Sisteminin Ücret Yönetimi ve İş Değerleme Üzerindeki Etkileri .....	121
<b>Tablo 18:</b> Çalışanların ERP Yazılımlarındaki Tecrübeleri .....	122
<b>Tablo 19:</b> ERP Yazılımlarının Geliştirilmesi Hakkındaki Tavsiyeler.....	123

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> İşe Alma Süreci .....	20
<b>Şekil 2:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	27
<b>Şekil 3:</b> Dengeli Sonuç Kartı .....	30

<b>Tezin Başlığı:</b> Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama Araştırması	
<b>Tezin Yazarı:</b> Mustafa TÜLEN	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Adem UĞUR
<b>Kabul Tarihi:</b> 11/05/2010	<b>Sayfa Sayısı:</b> XI(Ön kısım)+151 (Tez)
<b>Anabilimdalı:</b> Çalışma Ekonomisi	<b>Bilimdalı:</b> İKY ve End. İlişkileri
<p>İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ilk olarak 1817 yılında Springer adındaki ünlü bir ekonomist tarafından ortaya koyulmuştur. Yönetimsel boyutundaki asıl özelliklerine ise 1900lü yıllarda Taylor ve Fayol tarafından kavuşturulmuştur. O günlerden günümüze kadar olan bu zaman diliminde İKY sürekli olarak değişim ve gelişim içerisinde olmuştur. Elektronik alt yapının yaygınlaşması ve bu teknolojiye daha kolay ulaşabilmesi ile birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi birçok avantajı nedeniyle klasik sistem anlayışını terk ederek elektronik altyapıya sahip ERP sistemleri ile gerçekleştirilmeye başlanmıştır.</p> <p>Bu çalışmada işletmelerin ERP sistemlerine geçmesi ile İnsan Kaynakları Departmanında ve İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının uygulanmasında meydana gelen değişimlerden bahsedilecektir. Yapılan araştırma neticesinde ERP yazılımlarının işletmelerin İKY ve İKY Fonksiyonları üzerinde anlamlı boyutta geliştirici ve verim arttırıcı bir özelliğinin olup olmadığı da belirlenmeye çalışılacaktır.</p> <p>Yapılan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Klasik İnsan Kaynakları Yönetiminden, ikinci bölümde Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi, İK Bilgi Sistemi ve ERP programlarından, üçüncü ve son bölümde ise seçilen örnek bir işletmenin İnsan Kaynakları Departmanında ERP sistemi kullanılmasıyla İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonlarında meydana gelen değişimler araştırılmıştır. Sonuç kısmında elektronik sistemlere geçiş ile İKY ve İKY Fonksiyonlarında elde edilen tüm değişimler göz önünde bulundurularak ERP sistemlerinin İnsan Kaynakları Departmanları için gerekli olduğu hipotezi değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda işletmelerin elektronik ortama geçişinin artık bir tercih değil zorunluluk olduğu görülmüştür.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Elektronik, İnsan Kaynakları Yönetimi, ERP, Uygulama	

**Sakarya University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis**

**Title of the Thesis:** Electronics Human Resources Management and A Application

**Author:** Mustafa TÜLEN

**Supervisor:** Prof. Dr. Adem UĞUR

**Date:** 11/05/2010

**Nu. of pages:** XI(pre text)+ 151(main body)

**Department:** Labor Economics

**Subfield:** HR and Industrial Relations

The term Human Resources Management has been revealed as a concept first in 1817 by the famous economist Springer. The main features of the administrative dimension been achieved by Taylor and Fayol in the 1900s.From that day until today, change and development within HRM has been continuously. With the widespread of the Electronic infrastructure and easier access to these technologies, Human Resources Management abandoned the conventional systems concept due to the major advantage of electronic platforms over conventional systems. Human Resources Management has begun to be imported to electronic platforms.

In this study, transition to businesses with ERP systems and the Human Resources Function in the Human Resources Department in implementing the changes will be mentioned. In a previous study, ERP software, HRM and HRM functions will be designated on the effects.

The work consists of three parts. In the first part Classic Human Resource Management, the second part the Electronic Human Resource Management, Human Resources System and ERP programs of information, the third and final part changes were examined at the transition to electronic systems in HRM and the HRM Function. hypothesis was evaluated and obtained that ERP system for the Human Resources Department as necessary. The results of obtained, transition to electronic media, not the choice of businesses were seen as an obligation.

**Keywords:** Electronics, Human Resource Management, ERP, Application

## GİRİŞ

İnternet ve bilgisayar ağlarının kullanımının arttığı ve çok önemli bir alt yapı oluşturulmasında kullanıldığı günümüzde, çoğu karmaşık ve zaman alan işler elektronik ortamda otomatikleştirilerek yapılmaya başlanmıştır. İçeriği itibariyle geniş bir uygulama alanı bulunan ve asıl konusu "insan" olan İnsan Kaynakları Yönetimi de işletmelerin elektronik ortama aktarılmaya başlanan en önemli bölümlerinden bir tanesi olmuştur.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda rekabet koşulları, ürün kalitesini yüksek tutulması ve verilen hizmetlerde verimliliği artırılması konuları çok önemli hale gelmiştir. Bu amaçla birçok işletme insanı yani işgöreni maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçerek toplam kalite yönetimini benimsemiştir. İnsana hak ettiği değeri ve önemi vererek onun işe olan bağlılığını arttırmış ve önce çalışanın daha sonrada tüm işletmenin verimini arttırmıştır. İnsan kavramının ön planda olduğu bu aşamada İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi vurgulanmıştır

İşletmelerin büyümesi ya da organizasyon yapısıyla büyük işletme sınıfına girmesi ile kurum içi çalışmaların daha düzenli ve hızlı bir biçimde gerçekleştirilmesi ihtiyacı kuşkusuz en büyük sorun haline gelmiştir. Ayrıca artan müşteri taleplerini karşılamak ve her gün daha da zorlaşan rekabet ortamına ayak uydurmak klasik sistemle gerçekleştirilemez hale gelmiştir.

Klasik sistemin terk edilmesi ve insan kaynakları yönetimi sürecinin elektronik ortama aktarılması ile birlikte Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Yönetim süreci ile klasik insan kaynakları planlamasıyla paralel olan bu sistem, kullanılan alt yapı ile klasik sistemden farklılaşmaktadır. İhtiyaç duyulan altyapı ise Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleriyle sağlanmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, Kurumsal Kaynak Planlamasının sadece bir uygulama alanını oluşturmaktadır. Günümüzde Kurumsal Kaynak Planlaması İngilizce kısaltması olan ERP (Enterprise Resource Planning) adıyla anılmaktadır. ERP, içerik olarak işletmelerin her bölümünü kapsayan bir yapıdadır ve bir işletmeyi oluşturan muhasebe, lojistik, bakım onarım, finans gibi departmanları da kapsamaktadır. Bu nedenle ERP projesinin işletmeye sağladığı avantajlardan bahsedilirken işletmenin genelinde elde



edilen faydaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bazı departmanlarda diğerlerine oranla daha fazla verim artışı gözlemlenebilmektedir. Fakat ERP yazılımlarının bir bütün olarak işletmeye uygulanması ile daha fonksiyonel olacağı da bilinmektedir. Bu nedenle yapılan çalışmada İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanının işletmenin diğer departmanlarıyla olan etkileşimin ve birlikte eşzamanlı çalışmasının üzerinde durulmuştur.

Elektronik ortamda gerçekleştirilen İnsan Kaynakları Yönetimi için alt yapı çeşitli firmaların sunduğu yazılımlar ile sağlanabilmektedir. Bu programların tümü ERP alanında değerlendirilen uygulama programlarıdır ve tercih edilmesi aşamasında işletmelerin büyüklüğü, ihtiyaçlarının belirlenmesi ve işletenin geneline en verimli şekilde uygulanabilirliği belirleyici nedenler olmaktadır.

Günümüzde halen birçok işletme ERP sistemlerine geçişte sorunlar yaşamaktadır. Bunların başında işletmenin ihtiyaçlarına yeterince cevap veremeyen sistemlerin seçimi ya da işletmenin ihtiyaçlarının tam olarak belirlenememesinden kaynaklanan problemler gelmektedir. Bunun yanı sıra yeniliklere gösterilen direnç ve danışmanlık firmalarının tecrübesizliği de ERP sistemlerine geçişi erteletmekte ve sistemin geri dönüşünü azaltmaktadır.

İşletmelerin ERP sistemine geçişini engelleyen ya da bu geçişte hatalı tercihlerin yapılmasına neden olan işletme yapısı hakkındaki bilgi eksikliği işletmeler için büyük sorunlara neden olabilmektedir. Bu nedenle her şeyden önce işletmelerin ihtiyaçları bu amaca yönelik çalışmalarla net bir şekilde ortaya konmalıdır. Aksi takdirde klasik sistemle yönetilmesi güçleşen işletmelerin ERP sistemi ile tanışması gecikebilir ya da hiç olmayabilir. Bunun yanında ihtiyacı olmadığı halde işletmenin fazladan ERP yazılım modülü satın alması, gereksiz maddi yükün altına girmesine neden olabilir. ERP sistemine geçişte büyük sorunlar doğuran bu hatalara bir bütün olarak çalışmada yer verilmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda üzerinde durulacak olan bu konuların günümüzdeki etkilerine de değinilecektir.

Çalışmanın son aşamasındaki araştırma ile bir bütün olarak ERP sistemine geçmiş bir işletmenin İK Departmanındaki değişimler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda işletmenin İK Departmanı çalışanlarıyla yapılan mülakatlardan elde edilen

veriler ışığında ERP sistemine geçişinin gerçekten gerekli olup olmadığı aynı zamanda bu gerekliliklere sebep olan tüm nedenlerin ortaya koyulması hedeflenmiştir

Çalışmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi, sınırlılıkları ve içeriği hakkında genel olarak şunlar söylenebilir.

**Çalışmanın Konusu:** İnsan Kaynakları Yönetiminin çağın gereği ve zorlayıcı etkisi ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemine doğru olan geçiş süreci ve bu aşamada kullanılan ERP sistemlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları üzerindeki etkileri çalışmanın asıl konusu olarak seçilmiştir. Çalışmanın son aşamasında ERP sistemlerine geçiş ile İKY ve Fonksiyonlarında verim artışı görüleceği fikrinin doğruluğu araştırılmıştır.

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışma ile işletmelerin İK Departmanlarının ERP sistemlerine geçişi sırasında karşılaşılabilecek olumsuzlukların ortaya koyulması ve İKY için ERP sistemlerinin gerçekten vazgeçilmez olup olmadığı belirlenmesi amaçlanmıştır.

Tez çalışmasının son bölümünde yapılan uygulama araştırması ile ERP sistemlerinin kullanılmasının İKY ve İK Fonksiyonlarında ne gibi zorluklar ve faydalar meydana getirdiğinin ortaya koyularak çalışmanın hipotezinin geçerliliğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

**Çalışmanın Önemi:** İşletmelerin rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için her şeyden önce sağlam kurulmuş bir alt yapıya ihtiyaç vardır. Bu alt yapı, çeşitli bilgi ve birikimin yanı sıra organizasyonun yapısı ve işveren - işgören iletişimi gibi konuların sağlamlığı ile de doğru orantılıdır. Güçlü bir zemine oturtulmuş bir işletmenin piyasada tutunabilmesi, varlığını sürdürebilmesi ve gelişerek daha büyük hedeflere doğru yol alması kuşkusuz işletmeler için çok önemlidir.

Bu çalışma, işletmelerin ERP sistemlerine geçişinde İK Departmanında meydana gelen değişimlerin anlatılması, ERP yazılımının İnsan Kaynakları Yönetimi için bir ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesi sebebiyle önem teşkil etmektedir. Yapılan uygulama araştırması sayesinde işletmelerin sahip oldukları İnsan Kaynakları Departmanlarında meydana gelecek değişimler için fikir elde etmeleri mümkün olacaktır. Bu sayede gelişmeyi hedefleyen küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin, ERP sistemlerine geçiş

süreçlerini nasıl planlamaları gerektiği konularının belirlenebilmesi mümkün olabilmektedir.

**Çalışmanın Yöntemi:** Çalışma temel olarak iki ana kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım birinci ve ikinci bölümleri kapsamaktadır ve içerik olarak teorik bilgilerin anlatılmasına yer verilmiştir. Bu bilgiler mümkün olduğunca güncel kaynaklardan toplanmaya çalışılmıştır. Bu aşamada ikincil araştırma yöntemleri kullanılmıştır. İkincil veri toplama yönteminde; bilimsel makaleler, kitaplar, danışmanlık firmalarının eğitim dokümanları, yüksek lisans ve doktora tezleri ve internet kaynakları gibi çeşitli görsel ve yazılı kaynaklar incelenmiştir. Bu veriler kaynak gösterme kurallarına uygun olarak çalışmanın içeriğine alınmıştır. Daha sonra tüm bu bilgiler ışığında üçüncü bölümde gösterilen uygulama araştırması yorumlanarak sonuç ve öneriler oluşturulmuştur.

Çalışmanın uygulama araştırması aşamasında Ebils ERP programını kullanan Kiler Group Şirketinin, İK Departmanlarında çalışanlarla mülakatlar yapılmış, bu görüşmelerden elde edilen bilgiler çalışmaya dâhil edilmiştir. Yüz yüze yapılamayan görüşmelerde ise elektronik posta aracılığı ile sağlanan veriler gerekli yanlarıyla çalışmaya dâhil edilmişlerdir.

**Çalışmanın Sınırlılıkları:** Yapılan araştırmaların sınırlılıkları kısaca şu şekilde özetlenebilmektedir.

- Çalışma Kasım 2007 ve Nisan 2010 dönemleri arasında Kiler Group Şirketinin Genel Müdürlüğünde yapılan görüşmeler ve araştırmalar ile sınırlıdır.
- Çalışmanın araştırma aşamasında veri toplama yöntemi olarak biçimsel ve yarı biçimsel mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu nedenle çok sayıda çalışan ile görüşme yapılabilmesi mümkün olamamıştır. Çalışma işletmenin İnsan Kaynakları Departmanında görevli 8 çalışan üzerinde yapılmıştır. Bu nedenle işletme bazında genellenebilirliği aşamasında zorluklar ortaya çıkabilmektedir.
- Çalışma, örnek işletmenin sadece İnsan Kaynakları Departmanında yapıldığından ERP sistemlerinin işletmelerin diğer departmanları üzerindeki etkisi hakkında doğrudan fikir beyan edici olamamaktadır.

- Uygulama çalışması büyük ölçekli bir yapıya sahip işletmede yapıldığından orta ve özellikle küçük ölçekli işletmelerde ERP yazılımlarının etkileri hakkında verdiği bilgilerde bazı konularda farklılık görülebilmektedir.

Mülakatlarda elde edilen bilgiler çalışmaya mümkün olduğunca değiştirilmeden aktarılmaya çalışılmıştır. Birbirine benzer görüşler ise aynı gruba dahil edilerek çalışmaya eklenmiştir. Bu aşamada çalışanların belirttiği görüşlerin ana düşüncesinde herhangi bir değişiklik olmamasına dikkat edilmiştir.

**Çalışmanın İçeriği:** Çalışma içerik olarak üç bölümden ve tüm bu bölümlerin değerlendirildiği sonuç ve öneriler kısmından oluşmaktadır.

İlk bölümde Personel Yönetiminin terk edilerek insanı temel alan yönetim sistemi olan İnsan Kaynakları Yönetimi detaylı olarak anlatılmıştır. Bu yeni yönetim sistemi eski sistemle karşılaştırılarak farklar ortaya konulmuştur.

İkinci bölüm ise elektronik ortama aktarılmış İnsan Kaynakları Yönetiminden ve E-İKY için zemin sağlayan ERP sistemlerinden bahsedilmiştir. Aynı zamanda Klasik İnsan Kaynakları Yönetimi ile ERP yazılımları kullanılarak gerçekleştirilen Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi arasındaki farklılıklardan bahsedilmiştir.

İkinci bölümün son kısmında ise E-İKY'nin gerçekleştirilmesi aşamasında gerekli olan ERP sistemleri üzerinde durulmuştur. ERP sistemlerinin türleri ve yapısı hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Aynı zamanda uygulama araştırmasının gerçekleştirildiği Kiler Group Şirketinde kullanılmakta olan Ebils Yeni Sistem ERP yazılımı hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise bir uygulama araştırmasına yer verilmiştir. Bu araştırma ile ERP sistemlerinin işletmelerin İK Departmanları üzerindeki etkilerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Ayrıca uygulama araştırmasında ERP sistemlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının her birine üzerindeki etkilerine ayrı ayrı değinilerek ERP sistemlerinin bu fonksiyonlar üzerinde meydana getirdiği değişimler belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda bu bölümün sonunda araştırma içeriği ve yapısı bakımından değerlendirilmiştir.

Sonuç ve öneriler kısmında yapılan çalışmaların içeriği hakkında genel bilgiler verilmiş, önerilerde bulunulmuş ve tüm bu bilgilerin yorumlanarak çalışmanın sonuçlandırılması yapılmıştır.

## **BÖLÜM 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PLANLAMASI**

Bu bölümde İnsan Kaynakları kavramı üzerinde durulacak ve insan kaynaklarının tarih içerisinde geçirdiği değişimlerinden bahsedilecektir. Son olarak ta İnsan Kaynaklarının yönetim ve planlama süreçleri detaylı olarak anlatılacaktır.

### **1.1. İnsan Kaynakları**

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmıştır. Başlangıçta personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri gibi muhasebe kayıtları ile aldığı izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamlılık ve geç kalma gibi ücret ve diğer ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan ileri gitmiyordu. Buradaki anlayış işgöreni bir maliyet unsuru olarak ele almaktır. Hâlbuki çağdaş anlayış insan kaynağını bir maliyet unsuru olarak görmektir. Gelişen ve değişen evrensel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır. Bu felsefe ile ele alındığında insan kaynakları yönetiminin insana bakış açısı daha bütüncül ve sistematiktir (Yükse1,1997:9).

İnsan kaynakları yönetiminin sistem olarak uygulanmasını sağlayan insan kaynakları, çalışan ile iş arasındaki bağı en etkili şekilde kurmak, çalışanı maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçerek organizasyon en temel yapıtaşlarından olduğunu kabul etmektir.

#### **1.1.1. İnsan Kaynakları Kavramı ve Önemi**

İnsan kaynakları yönetimi, İngilizce "Human Resource Management" (HRM), Fransızca "Gestion des Ressources ehumaines" (GRH) karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. İngilizcede bu kavramın "Human Resources Management" şeklinde de yazıldığı görülmekle birlikte, yaygın olarak "Human Resource Management" şeklinde, tekil olarak kullanıldığı söylenebilir (Aykaç, 1999:17).

Ayrıca, Türkçede, "İnsan Kaynağı Yönetimi", "İnsan Kaynağının Yönetimi" veya çoğul olarak "İnsan Kaynaklarının Yönetimi" şeklinde de kullanıldığını görüyoruz. İngilizce bazı kaynaklarda ise, "Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi" (Personnel /

Human Resource Management = P/HRM) şeklinde kullanıldığını görülmektedir (Aytaç, 1999:12).

Fransızca da ise, İnsan kaynakları yönetimine farklı bir yaklaşımı sergilemek için "Gestion des Ressources Humaines" (GRM), "Direction des Ressources Humaines (DRH) yani "İnsan Kaynaklarının Yönlendirilmesi" kavramı da kullanılmıştır. Ayrıca, "Endüstriyel İlişkiler", "İnsan gücü Yönetimi", "Çalışma İlişkileri", "Personel Yönetimi" gibi kavramların da, "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılabileceği belirtilmektedir.

1980'li yıllarda ise insan kaynakları yönetimi, örgütteki insan ilişkilerini ve işçi-işveren ilişkilerini de kapsamıştır. Bu anlamda Çok Uluslu Şirketlerde bir gelişmenin olduğu belirtilmektedir.

İnsan kaynakları kavramı 1817 yılında ortaya çıkmıştır. Kavramdan söz eden ilk isim ise ünlü ekonomist Springer olmuştur. Fakat insan kaynakları yönetimi kavramının tam olarak bir bütünlüğe kavuşmasının Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleştiği kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi ise çeşitli ülkeler bakımından farklılıklar göstermektedir. "Personel Yönetimi" kavramı ile "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramını eş anlamlı olarak değerlendiren bilim adamlarının yanı sıra, bu kavramların birbirinden bir takım farklılıkları olduklarını ileri süren bilim adamları da vardır. Bu bilim adamları ileri sürdükleri farklılıkların örgütte yerine getirilen fonksiyonlar olduklarını savunmuşlardır. French ve Beach gibi, personel yönetimini bir süreç olarak kabul eden bilim adamlarının bu iki kavram arasında anlam farkı bulunmadığını kabul etmeleri; insan kaynakları yönetimi, Personel Yönetimi kavramını günümüzdeki, Yönetim Bilimi terminolojisi ile ifade etmekten başka bir farklılık bulunmadığını kabul eden bilim adamlarının görüşlerini önemli ölçüde desteklemektedir.

Hatta bazı bilim adamları daha da ileri giderek, insan kaynakları yönetiminin, ortaya yeni bir şey koymadığını, içeriği aynı olmakla birlikte, sadece bir etiket değişikliğinden ibaret olduğunu öne sürmüşlerdir (Canman, 1995:61).

İnsan kaynakları kavramının kullanım alanı, bu kavrama verilen önemin bir göstergesi olarak giderek yaygınlaşmaktadır. Bunun sonucu olarak, geleceğin yönetim

anlayışının, daha ağırlıklı olarak insan boyutuna yöneleceğini söyleyebiliriz. Böyle bir yönelimin, geçmişteki "İnsan İlişkileri Yaklaşımı" olarak bilinen yönetim anlayışından farklı olarak, yöneticilerin örgütteki insanları da dikkate alarak yönetim faaliyetlerinde bulunmanın ötesinde, yöneticilerin örgütteki insanlarla birlikte yönetmelerini, hatta örgütte her insanın kendi kendisini yönetmesi gerektiği kabul eden bir yaklaşım, özelliği taşımaktadır.

Bazı kaynaklarda ise, bunlardan birincisi, inançlar ve faraziyeler, ikincisi stratejik entegrasyon, üçüncüsü yönetim, yöneticiler ve liderler, dördüncüsü de ana teknik ve metotlar olmak üzere, insan kaynakları yönetimi dört önemli temele dayandırılmıştır.

Ancak, günümüzde örgüt kültürü alanında meydana gelen gelişmeler, tam rekabet ortamı, değişim, yenilikçilik, teknolojik yenilikler, küreselleşme, çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması, uluslararası işletmeciliğin gelişmesi, klasik anlamda personel yönetiminin yeni bir anlayışla ele alınmasını; içeriğinin önemli ölçüde değiştirilmesini ve bu yeniliklere uyum sağlamasını zorunlu kılmıştır. İşte bu zorunluluk sonucu ortaya çıkan yeni yaklaşım, örgütte çalışan bütün insan unsuruna bütüncül bir açıdan bakılmasını ve bunun bir süreç olarak ele alınmasını gerektirmiştir. Bu açıdan bakılırsa, "İnsan Kaynakları Yönetimi" ile "Personel Yönetimi"nin içerik bakımından, eş anlamlı olarak algılanabilir.

Örgütün, insan kaynaklarının başarılı olmasını sağlayan en önemli unsur olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Örgütsel başarı ile örgütün insan kaynakları arasındaki sıkı ilişki, örgütle insanın özdeş olarak değerlendirilmesine neden olmuştur.

Örgütlerdeki insan unsurunun önemi, "İnsan İlişkileri Yaklaşımı" ile birlikte vurgulanmaya başlanmıştır. İnsan İlişkileri Yaklaşımı Neo-Klasik yönetim anlayışı olarak da adlandırılmaktadır bu yaklaşım klasik yönetim anlayışına karşı olan bilim adamlarının yapmış olduğu eleştiriler sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu bağlamda, "Örgüt İnsanı" kavramını ortaya atarak, örgütte çalışan insanın ayrıntılı bir analizini yapan, Whyte'in katkıları büyük olmuştur. Örgütler mal veya hizmet üretebilmek için, personel, para, malzeme, yer ve zaman gibi kaynakları kullanırlar. Bu kaynaklar içerisinde en önemlisi, insan kaynakları yönetiminin konusunu teşkil eden "Personel'dir. Personel de sadece insan olabilir (Tortop, 1993:7).



Teknolojide meydana gelen tüm değişmelere rağmen, örgütlerin personel ikamesi yapabildiği olanaksızdır. Başka bir şekilde ifade edilirse; teknolojik gelişme sonucunda oluşturulan bilgisayar programlar, robotlar, vb. ancak, insanların yönlendirmesi ile harekete geçebilirler bunun unutulmaması gereklidir.

Artık teknoloji belirli ülkelerin tekelinden çıkmış ve teknoloji üretimi için gerekli donanımı olmayan ülkeler için teknolojinin kopya edilerek alınması mümkün hale gelmiştir. Bu açıdan örgütlerin ikame edilemeyen alınıp satılmayan yegâne kaynağı personeldir. İnsan kaynağıdır örgütler için en zor sağlanan ve en pahalı kaynak konumundadır. Aynı zamanda İnsan Kaynakları kavramı, işletmede bulunan tüm işgücünü kapsadığı gibi, işletme dışında yararlanılacak potansiyel işgücüne de işaret etmektedir (Güler, 2006:117).

Günümüzde kamu ve özel ayrımı yapılmaksızın bütün kurum ve kuruluşların müşteri, rekabet, değişim ve yeniliğe ayak uydurmaları zorunludur. Bunu sağlayabilen tek kaynak insan kaynağıdır. Bu nedenle insan kaynağı örgüt için çok önemlidir. Başka bir ifadeyle, gerekli nitelikleri taşıyan insan kaynaklarına sahip olmayan kuruluşların nitelikli hizmet sunmaları, rekabet ortamında ayakta kalmaları, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları, bunun için gerekli yenilikçiliği zamanında görüp uygulamaları mümkün değildir.

İnsan Kaynakları yönetim anlayışı, insanı yatırım yapılması gereken en önemli kaynak olarak dikkate değerlendirirken, bilgi ve teknolojiyi etkin olarak kullanabilen ve yaratıcılığını sürekli geliştiren nitelikli işgücünün yaygınlaşmasını amaçlamaktadır (Güler, 2006:17–18).

Verimliliğin artırılması için yapılan çalışmalar, örgüte nitelikli personel seçilmesi için geliştirilen teknikler, personelin motivasyonunun ve moral gücünün yükseltilmesi için alınan önlemler, örgütsel stres ve çatışmanın azaltılması için yapılan uygulamalar, kalite çemberleri ve toplam kalite yönetimi yoluyla ürün veya hizmet kalitesinin artırılması çabalarıdır. Bunun yanı sıra merkezî örgüt modelinden katılımcı örgüt modeline geçme girişimleri, örgütteki insan kaynaklarına verilen önemi en belirgin bir biçimde ortaya koyan çalışmalardan sadece bazılarıdır. Bütün bu çalışmaların temelinde yatan düşünce, bütün üretim faaliyetlerinin insanlar tarafından ve insanlar için yapıldığının günümüzde tam anlamıyla anlaşılmasıdır. Zaten, insan

kaynakları yönetiminin ortaya çıkışı da belirli ölçüde, örgütte insan unsurunun öneminin giderek daha iyi anlaşılmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, örgütlerin giderek büyümeleri, sendikacılığın gelişmesi, uzmanlaşma, istenen nitelikte eleman bulmanın giderek güçleşmesi de örgütlerdeki insan kaynaklarının önemini artırırken, Devletin görev ve sorumluluğundaki artış, toplumsal hizmet talebinde niteliğe önem verilmesi, daha duyarlı hizmet sunulmasını zorunlu kıldığından, bu hizmeti sunacak personelin önemini artırmıştır (Geylan, 1994:3; Eryılmaz, 1994:250).

İnsan kaynakları yönetiminin önemini ifade eden dört unsur şunlardır: insan kaynakları ile birlikte ele alınan maliyet, verimlilik krizi, toplumsal, kültürel, yasal ve eğitsel değişimlerin karmaşık etkilerinin artması ve işyerindeki olumsuzlukların etkilerinin giderek artması olarak belirtilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu alanlarda meydana gelen olumsuzlukların etkilerini azaltmak ve ortadan kaldırmak bakımından büyük önem taşımaktadır.

Ayrıca, insan kaynakları yönetiminin çok uluslu şirketlerde, uluslararası rekabetin de etkisiyle, 1980'li yıllardan itibaren, giderek hızlanan bir önem kazandığı kabul edilmektedir. Bunun nedenleri arasında, örgütlerin teknoloji alanındaki ve diğer yenilikleri kopya etme imkânları bulunmasına karşılık, insan kaynağını bu yolla elde etme ve kısa sürede yetiştirme imkânlarının son derece sınırlı olması gösterilebilir.

### **1.1.2. İnsan Kaynaklarının Özellikleri**

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının temin edilmesi, bu kaynaktan en etkili, en verimli ve en akılcı biçimde yararlanılması, bu kaynağın yönlendirilmesi, motive edilmesi, örgüt kültürünün bir temeli haline getirilmesi için üst düzey yöneticilerine sorumluluk yükleyen bir özellik taşımaktadır. Bu görev ve sorumluluk, örgütün organizasyon şemasında yöneticinin hangi hiyerarşik kademede yer aldığına göre artmakta veya azalabilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, üst düzey yönetimin yönlendirdiği bir faaliyet biçimidir. İnsan kaynakları yönetiminin en temel özelliği, örgütteki her kademedeki yöneticiyi, insan kaynaklarıyla ilgili sorunlarda görevli ve sorumlu olarak görmesidir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt kültürü, ulusal ve uluslararası kültür arasında bir bütünlük sağlamayı amaçlayan bir özellik taşımaktadır. Örgütün ulusal ve uluslararası

düzyeyde başarılı olabilmeyi için örgüt buna uygun bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren ve başarılı olan örgütlerin en önemli özelliği, bu ortama uygun bir kurumsal kültür oluşturmalarıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel etkinliğe ve birey mutluluğuna katkı sağlarnasını amaçlayan bir yaklaşıma sahiptir. Bununla birlikte bu yönetim anlayışı Toplam kalite yönetimi anlayışının önerdiği iç müşteri anlayışıyla çalışanlara yaklaşıarak, ihtiyaçlarını gideren ve bu bağlamda verimliliği arttırabilecek bir strateji geliştirmeye çalışır (Öğüt, 2001:77).

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları ile örgütün stratejik planlarnasını bir araya, insan kaynaklarını "İzole" olmuş bir konumdan, "Entegre" olmuş bir konuma getirme özelliği taşımaktadır. Ayrıca, örgütsel ilişkilere bağlı olarak sahip olunan merkezileşmiş yetkileri, hiyerarşik ilişkileri bozmaksızın, ara yönetici konumundaki yöneticilere devrederek, yetki merkeziliğini ortadan kaldıracak bir yönetim anlayışı benimsenmektedir.

Personelin inisiyatif kullanabilmesi için, örgüt içi haberleşmede, doğrudan iletişime imkân veren bir iletişim ağı kurulması hedeflenmekte ve çalışma koşulları, çalışma saatleri, personel değerlendirilmesi, iş planlarnası gibi konularda gereksiz formaliteleri kaldırarak, katılmalı bir yönetim anlayışını yaygınlaştırmak gerekmektedir. Buda her şeyden daha da önemlisi yeteneklerin geliştirilmesi, sürekli eğitim, güdüleme ve iş alma yöntemlerinin belirlenmesi konularını da kapsayacak bir biçimde örgüt kültürünün oluşturulmasında bütün örgüt çalışanlarının katkıda bulunmalarını sağlayacak bir atmosfer oluşturmak, insan kaynakları yönetiminin vurgulanması gereken en önemli özellikleri arasında sayılmaktadır (Aykaç, 1999:24).

## **1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimi başlığı altında bu kavramın kapsamı, tarihsel gelişim süreci, işlevleri ve amacı tanımlanarak, personel yönetimi kavramı ile arasındaki farklar açıklanacaktır.

### **1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Kapsamı**

İnsan kaynakları yönetimi, bir reorganizasyonun temel kaynaklarından biri olan ve örgütün diğer kaynaklarının verimlilik düzeyini de etkileyebilme imkânına sahip olan, örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri de etkileyen bütün yönetsel kararları içinde barındıran ve insan kaynağının yönetimi ile ilgili stratejik bir yaklaşımdır (Demir ve diğ., 2000:17).

İnsan kaynakları yönetimi, geniş anlamda örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik ve kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu nedenle örgütle çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları ve eylemleri içerir. İnsan unsuru örgütte başlıca kaynak olduğundan, örgütsel başarı için insan potansiyelinin rasyonel kullanımı esastır. Bu görüşü en iyi vurgulayan kavram ise insan kaynakları yönetimi kavramıdır (Canman, 2000:62).

İnsan kaynakları, işletmede çalışan yöneticiler, mühendisler, uzmanlar, satış elemanları, sekreterler, vasıflı işçiler, vasıfsız işçiler ve diğer tüm çalışanları kapsar. İnsan kaynakları yönetimi, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde çok önemli bir role sahiptir. Özellikle stratejik bir kaynak olan insan unsuru, insan kaynakları yönetimine daha farklı ve özel bir yaklaşımı gerektirir.

İnsan kaynakları yönetimi, sadece personeli işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme ve işçi-işveren ilişkilerini düzenleme görevlerini yapmaz; aynı zamanda diğer temel işletme fonksiyonları gibi yönetimin öngördüğü diğer görev ve sorumlulukları da yerine getirir. İnsan kaynakları yönetimi, işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme ve işçi-işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlerine ilave olarak, işyerine yeni teknolojiler sunmak; işyerindeki işleri düzenlemek, çalışanlara kariyerlerini planlama ve geliştirmede yardımcı olmak; işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmak ve geleceğin yöneticilerini yetiştirmek ve geliştirmek görevlerini üstlenmiş bulunmaktadır (Özgen, 2002:7).

İşletmedeki işgörenlerle ilgilenmek, işgörenlerin niçin ve nasıl çalıştıkları konusunda geniş bir bilgi ve teknik beceri gerektirmektedir. Bu teknik beceriler arasında, yan ödeme ve tazminat planlarının mekanizmasını anlamak ve ilgili yasaları, toplu

sözleşme prosedürlerini, işe eleman seçme tekniklerini, performans değerlendirmelerinin nasıl yapılacağını bilmeyi de saymak mümkündür. Ayrıca davranış bilimleri ve sosyal psikoloji alanlarında geniş bilgi sahibi olmak da zorunludur.

İnsan kaynakları anlayışına göre insan unsuru, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her kurumdaki en kıymetli servettir. Aynı amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek bir işletmeyi oluşturan işgörenlerin arasındaki ilişkilerin, personel yönetimi sisteminden farklı olarak ele alınıp incelenmesi günümüz koşullarında zorunlu hale gelmiştir. Örgütsel açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de kapsayan, bununla da sınırlı kalmayan bir içeriğe sahiptir. Personel yönetimi; işgörenlerle özlük haklarıyla ilgili mali-hukuki ilişkileri içeren bir departman olup insan kaynakları yönetiminin bir alt grubu oluşturduğunu söylemek mümkündür (Ergen, 2005).

İnsan kaynakları yönetimi işgören ihtiyacının belirlenmesi, iş ilanlarının verilmesi ve pozisyonlara uygun işgörenler seçilerek örgüt kültürüne alıştırmalarından, iş tatmini, performans değerlendirmesi, işgörenler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim-organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma, kurumsal kimlik oluşması, işgörenlerin eğitimi gibi uygulamaları kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin etkin konumda olabilmesi işletmenin diğer departmanlarıyla uyum ve işbirliği içinde olmasına bağlıdır. İşletmenin insan kaynaklarının en etkin ve verimli kullanımı, insan kaynakları yönetiminin başlıca amacıdır (Fındıkçı, 2000:7).

Literatürde insan kaynakları yönetimi "herhangi bir örgütsel ve çevresel bir ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü" şeklinde tanımlanmıştır. Burada İK'nın etkin yönetilmesi için gerekli faaliyetler vurgulanmaktadır.

### **1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını anlayabilmek için insan kaynakları yönetiminin tarihçesini bilmek gerekir. Modern anlamda insan kaynakları yönetiminin gelişmesine bakıldığında zaman modern ve bilimsel personel yönetimi, yaklaşık 1940

yıllarında başlar. Buna karşılık personele ilişkin sorunların önem kazanması, yöneticilerin dikkatini çekmesi ise çok daha gerilere gider.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru yaşanan dönüşüm süreci ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışını kazanabilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalar kat ettikten sonra mümkün olmuştur (Öğüt ve diğ, 2004:279).

Geniş bir çerçevede ele alındığında, buhar gücünün keşfedilmesi ve sanayi alanında uygulanmasıyla fabrika üretimine yol açan sanayi devriminin başlıca etkileri şu şekilde belirtilebilir (Mucuk, 2001:15):

- Buhar gücünün keşfiyle, makine ile ve pazar için üretim ekonomik hayata girmiştir.
- İşbölümü zorunluluk haline gelmiştir. (Bunun yanında günümüzde var olan tek kişilik büyük şirketlerin iş bölümünü azalttığı da unutulmamalıdır.)
- El işlerinin yerini makine kullanarak üretim verimini arttırmak almıştır.
- Fabrikalarda çok kişinin çalışması, yönetim ve örgütlenme sorunlarını ön plana çıkarmıştır.
- Sermaye birikimi toprak genişlemesi yerine sanayi üretim araçları şekline dönüşmeye, ticaret adamlarının da sanayiciliğe yönelmelerine yol açmıştır.
- Ücret sistemleri ortaya çıkmaya başlamıştır.
- Sanayinin gelişmesiyle ekonomik, toplumsal ve siyasal sorunlarda değişmiştir.

Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme beraberinde "bilimsel yönetimi" de ortaya çıkarmıştır. F.W. Taylor'un öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikleri ortaya çıkarmıştır. İşgörenlerin üretim sürecinin herhangi bir bileşeni olarak ele alındığı bu dönemde, üretimin arttırılması için işlerin gerektirdiği zaman ve emek miktarları üzerinde çalışılmıştır.

Sanayi devrimiyle başlayan hızlı değişme ve gelişmenin, ağırlıklı olarak iş merkezli olduğu görülmektedir. İş merkezli ve üretimin arttırılmasına yönelik çok çeşitli

araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Hawthorne araştırmalarında üretimdeki verimlilik temel amaç olarak belirlenmekle birlikte, araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda artan verimlilik üzerinde bireysel faktörlerin daha büyük etkisi olduğu belirlenmiştir. İnsanın üretim sürecindeki psikolojik özelliklerinin verimlilik artışına yol açtığına ilişkin bulgular, bu konuda daha fazla araştırma yapılmasına da yol açmıştır.

Sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan toplumları büyük değişikliğe uğratan endüstri devrimi, ticaretin hız kazanmasının ve fabrika endüstrisinin gelişmesi yanında, bir sosyal felakete neden olmuştur. İşletme sahiplerinin ve girişimcilerin durumları gittikçe iyileşirken, işçilerin ve sade vatandaşların durumları gittikçe kötüleşmiştir. Emeğin sermaye karşısında gücünü yitirmesi, işçilerin örgütlenmesini kaçınılmaz kılmıştır.

Özgür toplu pazarlıkların gelişimi ve işverenlerin verimlilik arayışları personel yönetiminin önemini gündeme getirmiştir (Bayraktaroğlu, 2003:3).

İkinci olarak; birçok felakete neden olan birinci ve ikinci dünya savaşları, işgücünün önemli bir kısmının silâh altına alınması, bir kısmının savaşa destek veren endüstrilerde çalıştırılması ve geride kalan işgücünün verimli kullanılması açısından, insan kaynakları yönetiminde bugün kullanılan bilimsel yöntemlerin temellerinin atılmasını sağlamıştır.

1900'lerde ortaya çıkan Bilimsel Yönetim çalışma hayatına birçok değişiklik getirmiştir. Bilimsel metotları, uyumu, yardımlaşmayı ve çalışanların en yüksek verimlilik düzeyine ulaşması için gerekli şekilde eğitilmesini getirmiştir. Taylor her iş için gerekli hareketleri ve zamanı bilimsel bir yöntemle tanımlamıştır. Ancak bu teknikler çalışanların üretimini göz önüne alırken onların iş tatminini göz ardı etmiştir. İnsanları bir makine olarak görmüştür. Bundan dolayı Taylorizm 1920'lerden itibaren teorik açıdan önemini yitirmiştir.

1923 yılındaki Hawthorne çalışmaları o zamana dek yapılmış en önemli davranışsal araştırmalardan birini oluşturmuştur. Kısaca bu çalışmalar ile Taylor'un örgütü teknik-eko bir sistem olarak kabul eden görüşünün aksine, sosyal bir sistem olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Grup davranışı ve çalışanların duygularının, işçilerin moral gücü ve

verimlilikle bağlantılı olduğu inancı sonraki yıllarda da İnsan İlişkileri yaklaşımını şekillendirmiştir.

Yaşanan bu gelişmelere rağmen 1960'lı yıllara kadar insan kaynakları yönetimi yeterince gelişmediği görülmektedir. Personel giderlerinin, işletmenin genel maliyetlerinin artması, işletmeleri personel ile ilgili çabalara itmiştir. 1970'li yıllar, insan kaynakları yönetiminin dikkat çekmeye devam ettiği dönemlerdir. 1980'li yıllar ise insan kaynakları yönetimi açısından bir patlamayı ya da dönüm noktasıdır 1980'lerden sonra yaşanan hızlı değişim sürecinde başarılı olabilmenin şartı insanı bir üretim faktörü yerine ve üretimin bir değeri olarak görmektir.

1980'li yıllarda dönemin ekonomik düzen anlayışı ve özellikle de neo-liberal politika uygulayan muhafazakâr hükümetleri yeni insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişimine kısmen de olsa etki yapmışlardır. Aynı yıllarda insan kaynakları yönetiminin kapsamına işe alma, yükseltme, performans planlaması, kariyer planlaması, işten çıkarma kararları girmiştir.

Bu yıllarda olağanüstü sermaye birikiminin ile birlikte rekabetin artması, şirketlerin küresel pazarlarda yeni paylar kapma çabasına neden olmuştur. 1980'lerde artan çok uluslulaşma, sadece paraya bağlı bir olgu değildir. Bunun beraber personelin etkili ve verimli kullanılması, ulusal şirketlerden daha çok sorunlarla karşılaşmaya başladığı bir dönemdir. Bunun sebebi ise her ülkenin kültürel, sosyal ve ekonomik yapısının farklılık göstermesidir. Buna göre de uygulanacak yönetim stratejileri de birbirinden farklı olmalıdır. Çok uluslu şirketler, insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmaktadırlar.

Yine 1980'lerde bilim adamları insan kaynakları yönetimi terimine “strateji” önekini eklemiş ve insan kaynakları yönetimi kavramı içerisinde “stratejik entegrasyon” nu dikkat çekmeye başlamıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmelerin uzun dönemdeki hedeflerine ulaşmakta kullanabilecekleri çok önemli bir dönüşümü ifade eder.

İnsan kaynakları yönetiminin çalışma alanı, oldukça aktif bir değişim sürecindedir. Özellikle 90'lı yılların sonlarına doğru, insan kaynakları yönetimi konusunda tartışmalar yeni bir boyut kazanmıştır.



Günümüzde ise işletmelerin, stratejik yönetimin bir parçası olan ve genel işletme planı ile uyumlu stratejik insan kaynakları yönetimi politikaları yaparak, olması gereken sayıda, nitelikte ve işletme amaçlarını kendi bireysel amaçlarıyla bütünleştirmiş insan kaynaklarına ulaşmayı hedefledikleri görülmektedir. (Bayraktaroğlu, 2003:5)

### **1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları**

İnsan kaynakları yönetimi geleneksel personel yönetimine göre daha genişlemiş bir içeriğe sahip olmasını sağlayan insanın temel alınarak oluşturulmuş işlevleridir. İnsan kaynakları yönetiminin insanı bir süreç olarak görme eğilimi insan kaynakları yönetimi işlevlerinin de bu doğrultuda şekillenmesine yol açmıştır.

Çalışanların etkin yönetilebilmesi için öncelikle işletme stratejileri ile uyumlu bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Oluşturulacak olan organizasyon yapısı açısından önemli olan ise o organizasyonda görev yapacak olan çalışanların nitelikleridir. Bu nedenle, işletmelerin stratejileri gereği önemli bir görevi de nitelikli insanların işletmeye çekilebilmesidir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları yönetimi, yalnızca kurum içi kaynakları değil, kurum dışı kaynakları da değerlendirmesi ve takip etmesi gereken bir yapıda olmalıdır (Durmuş, 2007).

Araştırmanın bu aşamasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları başlıklar halinde verilerek detaylı olarak anlatılarak her bir fonksiyonun işletme için öneminden bahsedilecektir.

#### **1.2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin ihtiyaç duyacağı insan kaynağının istihdamına yönelik uzun vadeli stratejiler geliştirme sürecidir. İhtiyaç duyulan zamanda, ihtiyaç duyulan niteliklerde ve gerekli sayıda personelin bulunması ve istihdam edilmesidir. İnsan kaynakları planlama faaliyeti, yalnızca insan kaynakları bölümlerinin sorumluluğunda olan bir faaliyet gibi düşünülmemelidir. İnsan kaynakları stratejileri, üst yönetim tarafından belirlenmesi gereken ve işletmenin satış, pazarlama, imalat, muhasebe gibi birçok bölümünü kapsayacak olan faaliyetler bütünüdür. İnsan kaynakları planlamasına yönelik stratejiler geliştirilirken, işin bütünü görmeyi sağlayan ve her bir fonksiyonun altında yer almakta olan işleri tanımlamaya yarayan iş

analizlerinin yapılması, bu analizlere bağılı olarak işin tanımlarının ve gereklerinin belirlenmiş olması gerekmektedir.

İnsan kaynağının planlanması, insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin biçimde kullanılabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir. Diğer bir ifade ile insan kaynaklarının planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamalarının yapılmasına yöneliktir (Fındıkçı, 2003).

İnsan kaynakları yönetimi açısından iş, “amaçlı çaba” olarak tanımlanmaktadır. İş analizi, işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. İş analizlerinin yapılmasıyla iş tanımları ve iş gerekleri de belirlenebilmektedir (Yüksel, 2000).

Barutçugil'e göre iş analizi; “iş oluştururken unsurların çözümlenmesi yoluyla işin etkin yapılmasında belirleyici olan faktörlerin ortaya konulmasıdır ve iş tanımlarına temel oluşturarak göreve en uygun insanların seçilmesini veya yetiştirilmesini sağlarlar” (Barutçugil, 2004).

### **1.2.3.2. İşe Alma Ve Yerleştirme**

İnsan kaynakları yönetiminin ilk adımıdır ve işgörenin bulunmasından işletmeye alınmasına ve işletmeye uyumuna kadar olan süreci kapsamaktadır.

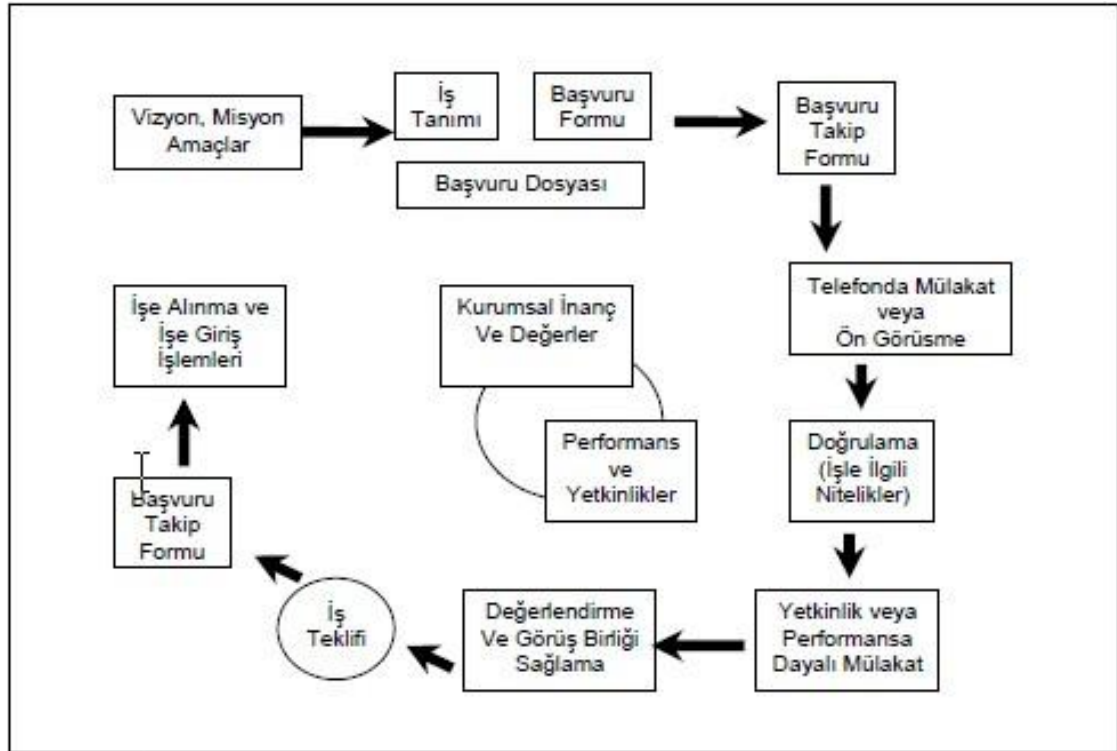
İşletmenin insan kaynakları planlama stratejileri doğrultusunda personel temin edebileceği yöntemler, iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır. İç kaynaklar, söz konusu personelin işletme içi kaynaklardan temin edilmesi, yani hali hazırda işletmede farklı bir pozisyonda görev yapmakta olan bir personelin yetiştirilmesi yoluyla açık olan göreve transfer edilmesidir. Bu durumda transfer edilen personelin görev yapmakta olduğu kadro boşalacak, bu kadronun da yine iç veya dış kaynaklardan doldurulması gerekecektir. Bu yöntem, kariyer yönetimi fonksiyonunun da temelini oluşturmaktadır. Dış kaynak olarak ifade edilen diğer temin yöntemi ise, personel istihdam edilmesi planlanan görev için aranan kişinin, gazete

ilanı, danışmanlık şirketleri, piyasa araştırması, referans, iş kurumu, internet kaynakları veya okullar aracılığı ile bulunmasıdır (Ernst&Young, 2003).

İşletmeler, ortaya çıkacak bir personel ihtiyacının karşılanmasında farklı araçlar kullanarak personel temini yoluna gidebilmektedirler. Günümüzde özellikle bünyesinde insan kaynakları bölümü olan işletmelerde, teknik özelliği olan personel seçme araçları kullanılmaktadır. Bu araçları Yetkinlik Bazlı Eleman Seçme ve Değerlendirme Tekniği, Kişilik Envanterleri ve Değerlendirme Merkezi (Assessment Center) Tekniği olarak sıralamak mümkündür. Ancak yine Türkiye’de birçok işletmede kurumsallaşma çalışmalarının tamamlanmamış olması ve personel yönetimi konusunun ihmal edilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi’nin benimsenmemiş olması dolayısıyla, insan kaynağının geleneksel yöntemlerle seçildiği ve yönetildiği de bir gerçektir.

İşe alma süreçleri birbirini takip eden aşamalar şeklindedir ve bu aşamaların uygulanması sayesinde işe alım esnasında ortaya çıkan sorunlar minimuma indirilir.

### Şekil 1. İşe Alma Süreci



Kaynak: Barutçugil (2004:75)

Şekil 1’den de görüldüğü üzere işe alma aşamaları 9 ana aşamadan oluşmaktadır ve bu aşamalar işletmenin değerleri doğrultusunda istenen performans ve yetkinlikler referans

alınarak hazırlanmaktadır. İşe alım ve yerleştirme aşamasında belirtilen aşamaların eksiksiz yerine getirilmesi ile işler standardize edilebilmekte ve ortaya çıkması muhtemel sorunların önceden önlenmesi sağlanabilmektedir.

### **1.2.3.3. Oryantasyon ve İşe Uyum**

Yeni işe başlayan ya da görev alanı değişen personelin, yeni görevine, çalışma ortamına, iş arkadaşlarına, firma kültürüne ve yöneticilerine uyum sağlaması amacı ile uygulanan eğitimlerdir. Bu eğitimler ile çalışanın işine olan bağlılığı sağlanabilmekte ve iş veriminde istenen düzeyde olabilmesi sağlanmaktadır.

Sürecin başında genellikle ilk olarak insan kaynakları bölümü tarafından kişiye şirket işleyişi, organizasyon yapısı ve genel kurallar hakkında bilgi verilir. Bu bilgiler hem işyerini ve çalışma şartlarını açıklayacak kadar kuralcı, hem de işyerinde yemekhane ve tuvalet gibi insanların yeni ortamlarda çekinerek sorabilecekleri konuları aydınlatacak kadar insani boyutlar içermelidir (Özgenç, 2002).

İşe uyumun tam sağlanmasında çalışanlara verilecek eğitimlerin detaylı olması, işletmenin ilke ve amaçlarına uygun olması gerekmektedir. Bu nedenle verilecek olan bu eğitimlerin içeriği her işletme için özel olmalıdır. Verilen bu eğitim ve bilgiler ile

- İşletmede uygulanan pek çok sisteme yabancı olan yeni çalışanın ilk günlerini kolaylaştırmak
- Yeni çalışanın mümkün olan en kısa sürede verimli olabileceği zemini oluşturmak
- Yeni çalışanın zihninde en kısa sürede kuruma karşı olumlu bir tavır oluşturarak aidiyet hissinin yerleşmesi için uygun ortam hazırlamak.
- İşgücü devrini azaltılması

amaçlanmaktadır (Durmuş, 2007).

Oryantasyon ve işe uyum sürecinde çalışana verilecek olan bilgiler ise kurumun tarihçesini (kimler tarafından, nerede, ne zaman, hangi amaçla kurulduğu) şirket misyon, vizyon ve amaçlarını, kurumun faaliyet alanını, çalışma saatlerini, yemek molaları varsa ulaşım hizmetlerini, ücret ve ikramiye bilgilerini, yıllık ücretli izin ve

mazeret izni kullanımı hakkında bilgileri, sağlık hizmetlerini, varsa özel sağlık sigortasına ait bilgilerini, sosyal imkanları (spor kulübü, dinlenme tesisi, lokal, misafirhane vs.), iş seyahatleri ve harcırah uygulamasına ilişkin bilgileri içermelidir.

Genel bilgilerin ardından insan kaynakları bölümü kendi faaliyet alanları ve misyonu hakkında bilgi vermelidir. Bu süreç de aşağıdaki bilgileri içermelidir.

- Organizasyon şeması ve hiyerarşik yapı hakkında bilgi
- İnsan kaynakları bölümünün misyon, vizyon ve değerleri
- Performans değerlendirme sistemi,
- Kariyer sistemi, terfi ve yükselmeler hakkında bilgi
- Ücret bilgileri ve hangi kriterlere göre ücretin güncelleştirildiği,
- Eğitim ve gelişim faaliyetleri,
- Sosyal Aktiviteler (yılbaşı balosu, kuruluş yemekleri, çalışanların aileleri ile beraber düzenlenen piknik, gezi, tiyatro, sinema vs.)
- Ödül-öneri sistemleri
- Danışmanlık, mentorluk ve koçluk sistemleri

İnsan kaynaklarına ilişkin bilgilendirmenin ardından yeni çalışan, ofis içerisindeki tüm bölümleri gezerek yapılan çalışmalar hakkında birebir o işi yapanlardan bilgi almalıdır. Bu ziyaretler hem kişinin işin bütününe görmesinde ve organizasyonu tanınmasında etkili olacak hem de yeni çalışma arkadaşları ile tanışarak sosyalleşme sürecini hızlandıracaktır. İşyerini ve uygulamaları görmek açısından bu ziyaretlerin kapsamı genişletilmeli ve farklı bölümlerde bulunan ofis, genel merkez, fabrika, büro, şube ve satış merkezi gibi yerlere de gidilerek içeriği mümkün olduğunca geniş tutulmalıdır.

#### **1.2.3.4. Performans Yönetimi**

Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgücünün başarısını ölçmektir. Performans değerlemesi bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini

ayrıntılıyla ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Performans değerlemesinin amacı, yükselme, ücret, eğitim, uyarı, eleştiri, aşama indirimi, transfer, işten çıkarma gibi alınacak kararların temel ilkelere oturtulması ve özellikle bu kararların uyumlu ve objektif olmasına özen gösterilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000).

İnsan kaynağının işe alınması, işe alıştırılması ve motivasyonunun sağlanmasından sonra yapılacak iş, insanın bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesidir. Bazen doğru seçme tekniklerinin kullanılmaması sebebiyle ilgili pozisyona uymayan ya da pozisyon için gerekli niteliklerin hepsini taşımayan adayların örgüte alınması söz konusu olabilir. Bazı zamanlarda da gelişen teknoloji ve yeni yatırım kararları sebebiyle, işgücünün bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulabilir. İşgücünün hangi alanlarda eğitilmesine ihtiyaç olduğu genelde performans değerlendirme sonuçlarıyla belirlenir. Müşteri memnuniyetine giden yolun çalışan memnuniyetinden geçtiği bir gerçektir. Memnuniyeti sağlayan temel etkenlerden birisi; personelin şirket hedeflerine sağlayacağı katkıyı yönlendirmek, değerlendirmek ve takdir etmektir. Bu amaçla yapılan performans değerlendirmeleri, personeli motive etmek için etkin bir yöntemdir. Performans değerlendirme sisteminde şirketin hedefleri bölümlerin hedeflerini, bölüm hedefleri de çalışanların yıllık amaçlarını belirlemede temel oluşturur. Yazılı hale getirilen bu amaçlar, çalışanların yıllık iş planıdır. Bu iş planları, belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve süreli olmalıdır.

Temel olarak performans yönetimi iki ana başlık altında toplanmaktadır. Bu değerlendirmeler biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde sıralanmaktadır. Biçimsel olmayan değerlendirmeler genellikle amirlerin çalışanlar hakkındaki kanaatleridir. Biçimsel değerlendirmeler ise örgüt içerisinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde işgücü başarısını değerlendirmek için örgütçe yürütülen faaliyetlerdir. Yani performans değerlendirme, işgücünün iş yerindeki başarılarının, tutum ve davranışlarının bir takım objektif ölçülere göre değerlendirilmesi sürecidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi

değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.

Stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla performans değerlendirme sistemlerinin tanımı geleneksel bakış açısına göre bir takım farklılıklar içermektedir. Öncelikli olarak stratejik yönetim, geleneksel emir-komuta anlayışından uzaklaşmakta, liderlik anlayışına yönelmektedir. Bu yeni yönelime gerek duyulmasının temel sebepleri ise, rekabetçi piyasanın gereklilikleri arasında yer alan müşteri odaklılık, değişim karşısında esnekliğin sağlanması ve yönetsel sistemler tarafından desteklenen iş süreçleri akışı olarak sıralanabilir. Anlayışın değişmesiyle birlikte, geleneksel olarak tasarlanmış iş tanımlarının dışına çıkmak, işletme ve takım hedefleri doğrultusunda yönetmek zorunluluk halini almıştır. Liderlik bakış açısı ile yönetimin temel unsurlarından bir tanesi de, işletmenin strateji ve hedefleri doğrultusunda takımların ve bireylerin iş akışlarını ve hedeflerini belirlemeyi ve işletme hedefleri ile hiyerarşik olarak en altta bulunan bireylerin hedeflerini ilişkilendirmeyi gerektirmesidir (Sabuncugil, 2004).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, geleneksel anlayışta daha çok çalışanların değerlendirilmesi yönü ön plana çıkarken, stratejik yönetim anlayışında değerlendirme ile birlikte, ücretlendirme, ödüllendirme ve en önemlisi geliştirme süreçleri bir bütün olarak ele alınmaktadır.

#### **1.2.3.5. Eğitim ve Geliştirme**

İşletmenin gereksinim duyduğu nitelikte ve sayıda elamanın istihdamı için insan kaynakları planlaması yapılması, boş pozisyonlara yerleştirilecek adayların toplanması, toplanan adaylar arasından seçilenlerin boş pozisyonlara yerleştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir.

Eğitim, işletmelerde insan kaynağının etkinlik ve verimliliğini artırmak için yapılan faaliyetlerin en önemlilerinden bir tanesidir. Eğitim yoluyla birey, bölüm ve işletme düzeyinde performansın artırılması amaçlanır. Bu amaç çerçevesinde çalışanlara, daha verimli olmaları için gerekli bilgi, beceri ve davranışlar eğitim aracılığıyla kazandırılmaya çalışılır. Çevresel koşullar ve teknolojiye hızlı gelişim sonucu artan rekabet, işletmelerde eğitimin etkinliğinin önemini artırmıştır.

Geliştirme ise, bireyin kendisini hayat boyu yenilemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple geliştirme, uzun vadeli ve geleceğe yönelik olan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmeler, geliştirme programlarını daha çok stratejik yönetim kademelerine yükseltmeyi planladıkları adaylara uygulamayı tercih etmektedirler. Geliştirme, çok yönlü eğitim programları vasıtasıyla çalışanları, üst kademe, pozisyon ve sorumluluklara hazırlamaktadır. Geliştirme kavramının eğitimden farkı, çalışanın mevcut işinde daha iyi ve yetkinlik sahibi olmasından çok, geleceğe hazırlanması ile açıklanabilir.

İşletmeler mal ve hizmet üretmek ve bu yolla kar elde etmek amacıyla kurulur ve faaliyetlerini sürdürürler. Verim artışı ve etkinliğin sağlanmasını hedef almayan hiç bir eğitim ve geliştirme programı başarılı kabul edilemez. Bu sebeple işletmeler başarılı olamayacağını düşündükleri eğitim ve geliştirme programlarını uygulamayı da istemezler (Yalçın, 1991).

Eğitim sonucunda elde edilecek bilgi ve beceriler, gerçekçi ve uygulanabilir nitelikte olmalıdır. Eğitimi verecek olan eğitimcinin ilgili konuda yeterli bilgi birikimine sahip olması gerektiğinden eğitimci seçimi titizlikle gerçekleştirilmelidir. Eğitimin verileceği ortamın, katılımcıların rahatlığı düşünülerek seçilmesi gerekir. Eğitime katılacak çalışanlara, eğitimin uygulaması, içeriği, yeri, tarih ve saati önceden bildirilmeli ve tüm katılımcıların iş planlarını eğitime göre ayarlamaları sağlanmalıdır. Verilen eğitimde kurumun kendi kültürüne uygun sonuçlar çıkarılması sağlanmalıdır. Eğitim boyunca katılımcıların eğitime aktif olarak katılımı sağlanmalıdır (Fındıkçı, 2003).

Son yıllarda değişen rekabet şartları işletmelerin, her alanda olduğu gibi eğitim ve geliştirme alanında da bilgi teknolojilerini kullanmalarını gerekli kılmıştır. Rekabet avantajını elinde bulundurmak isteyen işletmeler, en değerli kaynakları olan çalışanlarının eğitim ve geliştirilmelerine büyük bütçeler ayırmaya başlamışlardır. İş ortamlarının değişmesi ve teknolojik gelişmeler eğitim ve geliştirme alanında da yeni yöntemlerin doğmasına yol açmıştır. Eğitim alanında son yıllarda sıklıkla duyulmaya başlanan e-learning (e-öğrenme) kavramı, eğitimin teknoloji ile birleştiği noktada ortaya çıkmaktadır. E-learning, işletmelerin çalışanlarına internet veya intranet gibi elektronik ortamlarda eğitim içeriklerini sunmaları ve çalışanların istedikleri zaman ve mekanda eğitime ulaşmalarını sağlayan bir teknolojik altyapı olarak izah edilebilir. E-learning



eğitimlerle çalışana sunulmakta olan eğitim alternatifleri ve materyal çeşitliliği her geçen gün biraz daha artmaktadır. Söz konusu sistemlerde, katılımcıya, ses ve görüntü yayınları, Powerpoint sunumları, sanal sınıf ortamları, soru sorma imkanı, istenildiği zaman eğitime ara verme imkanı sağlanmaktadır. Eğitimlerin tasarımında görsel teknolojilerin yüksek düzeyde kullanılmasıyla eğitim kişiye keyif veren bir hale dönüştürülebildiğinden, öğrenme yönünde olumlu bir etki de sağlanmaktadır. Eğitime katılan bir kişinin eğitiminin etkinliğinin ölçülebilmesi için farklı sistemler geliştirilmiştir. Canlı sınıf ortamında, eğitimcinin birebir kontrolü altında bulunmayan bir kişinin eğitimi ne kadar dikkatle dinlediği konusu akıllarda soru oluşturabilir. Bu tip sorunların önüne geçebilmek için, sisteme katılımcıların bir kullanıcı adı ve şifre ile katılmaları sağlanmakta ve bu sayede kişinin söz konusu eğitim programı dahilinde ne kadar zaman geçirdiği, eğitimin hangi bölümüne ne kadar süre ayırdığı takip edilebilmektedir. Ayrıca, kişilerin eğitim kapsamında yer alan her bölümün ardından küçük sınavlara tabi tutulması, her bölümde yapılan sınavı geçmeden bir sonraki bölüme geçmeye imkan vermeyen bir yapının mevcut olması ve kişinin tabi tutulduğu sınavların sonuçlarının anında hem insan kaynakları bölümü hem de kendi yöneticisi tarafından takip edilebilmesi yoluyla etkinlik sağlanmaktadır. Kişilerin katılmış oldukları eğitimin sonunda da yine e-learning sistemi üzerinde değerlendirmeye tabi tutulmaları mümkün olmakta ve bu sayede eğitim değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar üzerinden etkinlik ölçülmekte ve insan kaynakları bölümünün veri bankasında her an raporlanmaya hazır halde saklanabilmektedir.

#### **1.2.3.6. Motivasyon**

Motivasyon, köken olarak “motiv” sözcüğünden türetilmiştir ve bu sözcük Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Movere, harekete geçirmek demektir ve motivasyonun temeli de güdüye dayanır. Motivasyon kavramına ilişkin olarak birbirine çok yakın birçok tanım yapılmıştır.

Koçel’e göre motivasyon, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışlarıdır”. Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibarıyla; kişilerin beklenti ve gereksinimleri, amaçları, davranışları ve performansları hakkında kendilerine geribildirim yapılması konuları ile ilgilidir. (Koçel, 2001).

Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçlarını ve davranışların sürdürülme olanaklarını incelemek gerekir (Oral ve Kuşluvan, 1997).

Diğer bir tanımlamaya göre motivasyon, çalışanları, çalışmaya isteklendirme ve işletmede verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2000).

Barutçugil motivasyonu, “canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi” olarak açıklamaktadır. Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren bir olgudur. İşletmelerin hedefi, insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Amacı gerçekleştirebilmek için çalışanların istekli olmaları, işi benimsemeleri ve yeterli çabayı göstermeleri gerekir. Bu isteği sağlayan, motivasyondur (Fındıkçı, 2003).

Motivasyonla birlikte çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması amaçlanmaktadır. Böylelikle her bir çalışanın iş doyumunun sağlanması ve işe olan bağlılıklarının artırılması amaçlanmaktadır.

## Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: (Fındıkçı, 2003:56)

Motivasyonun temel amacı, çalışanların istekli, verimli ve etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Bu amaca hizmet eden birçok uygulama aracı geliştirilmiştir. Ancak bu uygulama araçlarının her birinin her işletmede aynı etkileri yaratması beklenmemelidir.

Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelikte olan bir motivasyon aracı, bir başkası için aynı önem ve etkiye sahip olmayabilir. Motivasyon araçlarının etkinliği, çalışanların ihtiyaçlarına bağlı olduğu kadar, toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır. Motivasyon konusunda bir takım evrensel araçlar geliştirilmiş olsa da, evrensel düzeyde her işletmeye ve her çalışana uygun ortak bir model oluşturmak mümkün değildir. Motivasyon aracı olarak işletmelerde kullanılmakta olan araçlar, ekonomik ve psikososyal araçlar olmak üzere ikiye ayrılır. Ücret artışı, prim sistemi, kara katılma ve ekonomik değerli ödül uygulamaları ekonomik araçlara örnek olarak sayılabilir. Psikososyal motivasyon araçlarına örnek olarak, bağımsız çalışma, işletme içi gruplara dahil olma, takdir edilme, gelişim ve başarı sağlama, çevreye uyum sağlama, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal aktiviteler sayılabilir.

#### **1.2.3.7. Kariyer Yönetimi**

Kariyer, en genel anlamı ile seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, saygınlık, güç ve itibar elde etmektir. Kariyer, genellikle iş dünyasında kullanılmakta olan bir kavram olmakla beraber, ev hanımları, ebeveynler ve toplum liderleri için de geçerlidir. Bu açıdan bakıldığında kariyer, kişinin yaşam boyu edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak sergilediği tutum ve davranışlardır. Kariyer geliştirme, çalışanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri faaliyetlerin bütünüdür.

Kariyer planlama ise, işletmelerin çalışanlarına kendi yetenek ve ilgileri doğrultusunda kariyerlerini geliştirebilmeleri konusunda planlama ve uygulama imkânı verme fikri üzerine kurulmuştur. Kariyer planlama, kişinin yetkinliklerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesini, organizasyon içi ve dışı kariyer imkânlarını takip etmesini, kendine kısa, orta ve uzun vadeli hedefler vermesini, bu hedefler doğrultusunda planlama yapmasını ve bu planları uygulamasını içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından olan kariyer yönetimi ise, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, açık görevlerin işletme içinde duyurulmasını, çalışanların yükselme potansiyelinin anlaşılabilmesi için performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, deneyim elde edilmesinin sağlanmasını ve eğitim ve geliştirme süreçlerini içermektedir (Barutçugil, 2004).

Kariyer planlama, gerek işletme ve gerekse çalışanlar açısından bir takım zorluklar taşımaktadır. Geleceğe yönelik tahminlerde bulunmak ve geleceği planlamak ciddi anlamda zordur çünkü bu durum üzerinde birçok değişkenin etkisi vardır. Bu sebeple kariyer yönetimi ve planlamasında insan kaynakları bölümleri ve çalışanlar konuya hassasiyetle yaklaşmalı ve titizlikle planlama yapılması sağlanmalıdır (Fındıkçı, 2003).

Kariyer yönetimi, işletmelerde açık olan görevlere atanacak veya alınacak kişilerin, bu görevleri yerine getirebilmek için sahip olmaları gereken nitelikleri, iş analizlerinden faydalanarak belirler. Bu sayede, söz konusu göreve atanma veya yeni alınma durumlarında öznel yargılardan ve iltimas yaratılmasından kaçınılması mümkün olur. Ayrıca kariyer yönetimi fonksiyonu, işletmelerde belirli dönemlerde yapılan insan kaynakları planlaması açısından da önem taşır. İşletme içerisinde hangi görevin ne gibi nitelikler gerektirdiği bilineceğinden, yeni personel ihtiyacını da gerçek gereksinimlere dayandırma olanağı verir. Çalışanlar açısından düşünüldüğünde de kariyer yönetimi, işletme içinde terfi olanakları yarattığından, çalışanlara yükselme imkânı tanır. Farklı eğitim ve gelişim düzeyinde olan kişilere kariyer danışmanlığı verilerek, işletme ile bütünleşmeleri ve aidiyet hissetmeleri sağlanır. Çalışanların spesifik yeteneklerinin ortaya çıkarılması sağlanır ve kişisel gelişim düzeyi arttırılmış olur. Ayrıca çalışanların ihtiyaçlarının (saygınlık, tanınma, vb.) tatminini kolaylaştırır.

#### **1.2.3.8. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme**

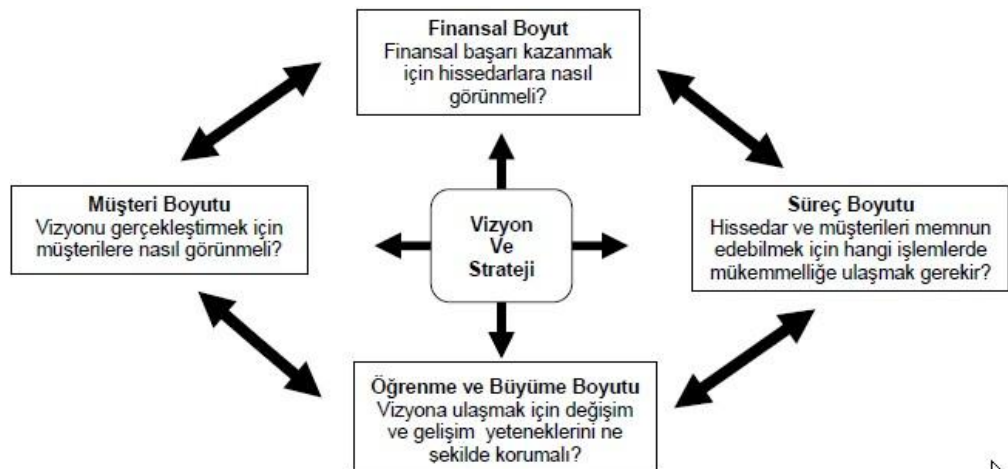
Günümüzde yürütülmekte olan ekonomik ve sosyal politikaların en önemli sorunlarından biri ücretlerdir. Tüm dünyada genellikle çalışan ve çalışanların aileleri, yaşamlarını sürdürebilmek için ücrete bağımlıdırlar. Yani ücret, çalışan ve ailesi açısından barınma, beslenme, giyinme, eğlenme gibi gereksinimleri karşılayabilmenin tek kaynağıdır. Devlet açısından ücret, sosyal ve ekonomik ortam, yani fiyatlar, istihdam düzeyi, gelişme hızı, milli gelir, büyüme, gelir dağılımı, işsizlik enflasyon gibi konuları etkileyen bir unsurdur. İşletmeler açısından incelendiğinde, hem bir maliyet hem de çalışanı motive etmenin en önemli yoludur.

İş değerlemesi, işlerin, işletmenin hedeflerine ulaşılmasında önemi veya katkısı göz önünde bulundurularak göreceli değerini belirlemek için yapılan sistematik ve rasyonel değerlendirmedir. İş değerlemesi, iş analiziyle yakından bağlantılıdır. İş analizinde işin içeriği, sorumluluklar, kullanılan yetenekler belirlenirken; iş değerlemesinde bunların

sonucunda ortaya çıkan işin değeri belirlenir. İş değerlemesi sürecinde işveren ve çalışan ilişkileri, yasal konular, firmanın büyüklüğü ve yapısı, yönetim stili, zaman ve maliyet gibi konular önemli rol oynar. İş değerlemesi, çalışanların görevlerinin şirkete kattıkları değerlerin, işlerin içeriğine göre, belirlendiği bir süreçtir. Bu süreçte, beceri, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi kriterler baz alınabilir. İş değerlendirme sürecinden çıkan sonuçlarla iş pazarındaki fiyatlar karşılaştırıldığında uyum görülebileceği gibi zıtlıklara da rastlanılabilir. Genel iş pazarındaki fiyatlandırma sürecinde rekabet kavramı ön plandadır, işlerin değerleri aynı görevdeki çalışanlar karşılaştırılarak belirlenir. Bu şekilde yapılan bir değerlendirme her ne kadar yararlı olsa da, bir şirkette bulunan tüm görevler için pazarda yeterli ve güvenilir bilgi olmaması, pazar fiyatlandırması yönteminin yetersiz kalmasına sebep olmaktadır. Bu sebepten, pazar fiyatlandırması sistemine ek olarak, işletme içi iş değerlendirme sistemlerinin varlığı önem taşımaktadır. İşlerin içeriğini değerleyen sistemlerinin en önemli yararlarından biri işletme içi eşitliğin sağlanabilmesidir. Diğer bir fayda ise çalışanların görevlerinin sistematik bir şekilde karşılaştırılabilmesidir, tüm işler içeriklerine göre değerlendirilebilir.

İşletmelerde ücretlendirme sistemleri, iş değerlendirme sonuçlarına ve raporlama ilişkilerine dikkat edilerek oluşturulur. Bu amaçları, potansiyel işe başvuran aday kalitesini yükseltmek, iyi çalışanların bağlılığını kazanmak, iş verimliliğini ve çalışan performansını arttırmak, maliyet açısından rekabet avantajı kazanmak, ödeme konusunda yasal yükümlülükleri yerine getirmek ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına sağlamak şeklinde sıralanabilir.

### Şekil 3. Dengeli Sonuç Kartı



Kaynak: Poister (2003:161)

Dengeli Sonuç Kartı, işletmede her kademede görev yapan kişilerin stratejiyi anlamasını, bölüm ve birey hedeflerinin bu strateji ile uyumlu şekilde belirlenmesini sağlamaktadır. Bu sayede, çalışanlarını ve kararlarının yönlendirebilecekleri bir strateji ve buna bağlı olarak belirlenen uzun dönemli hedefler her bölüm tarafından aynı şekilde bilinir ve kabul edilir.

Ücret yönetimi fonksiyonunda, gelişen bilgi teknolojilerinden büyük ölçüde faydalanılmakta ve iş değerlendirme, ücret hesaplama, bordro ve tahakkuk işlemlerinde yoğun olarak bilgisayar programları ve uygulamaları kullanılmaktadır. Evrensel olarak kullanılmakta olan iş değerlendirme metotlarının söz konusu uygulamaların çalışma prensibinde kullanılması dolayısıyla büyük kolaylık, zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır. İş değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi, test edilmesi, değerlendirilmesi ve uygulamaya konulması gibi süreçlerinde bazı adımlar sistemin kendine özgü yöntemi olabilir, bazı adımlar ise evrensel olarak ortak kullanılır.

Eski sistemde var olan ücretlendirme sistemlerinin aksine günümüzde ücretlendirme, çalışanların performanslarına göre kişiselleştirilmeye çalışılmakta ve bu yolla da verim artışı amaçlanmaktadır. Bireysel performanstaki farklılıkların ücretlendirmeye yansıtılması, işletmelerin performans değerlendirmedeki temel amaçlarından biridir ancak uygulamada bu amacın ne oranda gerçekleştiği tartışma konusudur. Çeşitli nedenlerden ötürü uygulamada sorunlar oluşabilmekte ve başarısız sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Performans yönetimi sisteminin bu çok önemli amacına ulaşabilmek için uygulamada çıkabilecek sorunların bilinmesi ve bunları göz önünde bulundurarak başarıya ulaşılması mümkündür. Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinde yaşanan en büyük problem enflasyon olgusudur. Ücretler için ayrılmış olan bütçenin neredeyse tamamı enflasyonu yakalayabilmek için ücret artışına kaydırılınca, performansa dayalı ücret artışları için çok az kaynak kalmaktadır. Sonuç olarak da performansa dayalı zam oranı ya çok önemsiz yüzdeler olarak gerçekleşebilmekte ya da tüm artışlar tek bir yüzde ile ne kadar enflasyondan, ne kadar performanstan kaynaklandığı açıklanmadan yapılmaktadır. Bu durumda performansa dayalı ücretlendirme sisteminin amacı olan motivasyona ve verime ulaşamamakta, ayrıca enflasyona dayalı ücret artışlarının yüksek oluşu nedeni ile şirketin ücret yapısını sağlıklı bir biçimde koruyabilmek zorlaşmaktadır.

Görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi işgörenin işe alınmasından işten ayrılmasına kadar meydana gelen tüm ilişkilerini düzenleyen bir içeriğe sahiptir. Buradan insan kaynakları yönetiminin ana işlevinin, işletmenin insan boyutuyla ilgilenmek tüm düzenlemeleri yürütülmesi olduğu sonucu çıkarılabilir. İnsan kaynakları yönetimi bu ana işlevini işletmenin etkinliğine ve verimliliği amaçlarına katkıda bulunma sorumluluğunu gözeterek yerine getirir. Bu da işlevlerin sözü edilen amaçlar doğrultusunda bir yaklaşım gözetilerek ele alınmasına ve şekillenmesine yol açacaktır (Arslan, 1998:144).

İşletmelerde İnsan Kaynakları, verimliliğin ve kalitenin anahtarıdır. Öyleyse bu kaynaktan en etkin şekilde yararlanmak ve onu geliştirmek işletmenin birincil amaçlarında yerini almalıdır (Saldamlı, 2008:242).

#### **1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

İnsan kaynakları yönetiminde amacın; bireylerin kişisel gelişme istekleri ve hedefleri ile organizasyon hedeflerini bütünleştirerek kurumsal mükemmelliğe ulaşmak olduğu belirtilmektedir. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancı ile insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine odaklanmaktadır. Böylece insan kaynakları yönetimi işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını hedeflemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin bu sayılanlardan başka amaçları da mevcuttur. Bu amaçları toplumsal amaçlar, örgütsel amaçlar, işlevsel amaçlar, kişisel amaçlar olarak sıralamak mümkündür. Toplumsal amaçtan kastedilen; toplumdaki gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkileri en aza indirilmesi, toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olunmadır.

Örgütsel Amaç, insan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmektir. Bu anlamda insan kaynakları biriminin işletme amacını gerçekleştirmeye yardımcı olduğunu söyleyebiliriz. İşlevsel Amaçlar, örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde insan kaynakları biriminin katkısını sürdürmek amaçlıdır.

Örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynakların israf edilmesi riski olduğundan işlevsel amaç büyük önem taşımaktadır. Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörelere yardım etmek. İşgörelere istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde

işgören performansı ve tatmini azalabilir ya da işgörenler örgütü terk edebilirler (Dursun, 1998:115).

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, işletmelerde çalışan insanların mutluluğunu arttırarak ve onu geliştirerek, işletmenin amacı ile çalışanların amaçları arasındaki farkı azaltarak, hatta aynılaştırarak işletmenin etkinliğini ve verimliliğini en üst düzeye çıkartmaktır. Ancak burada işletmenin etkinlik ve verimliliği ikincil amaçtır. Hatta kendiliğinden oluşan tabii bir sonuçtur. Esas olan insanın (ki bu çalışan olabilir, yöneten olabilir, hatta tüketici olabilir) mutluluğu ve psikolojik doyumudur (Uğur, 2003:28).

Bu faaliyetlerin tümünü gerçekleştirebilmek için işletmeler ussal bir insan gücü planlaması yapmak zorundadırlar. Örgütteki yöneticilerin kendi başlarına insan gücü kaynağına doğrudan ulaşabilmeleri ve personeli istihdam ederek değerlendirmeleri hayli güçtür. Bu sebepten ötürü örgütlerde insan kaynakları yönetimi adı altında uzmanlaşmış bir bölümün faaliyette bulunmasına ihtiyaç duyulmuştur (Saldamlı, 2008: 241).

### **1.2.5. İnsan Kaynakları İle Personel Yönetimi Arasındaki Farklar**

Personel yönetimi ABD’de NCR’nin 1890’larda bir personel bölümü açmasıyla birlikte bir fonksiyon olarak kabul görmeye başlamıştır. Diğer ülkelerde bu fonksiyonu daha yavaş ve çeşitli yollarla izleyerek günümüze ulaştırmıştır (Aydın, 1997:1).

İnsan kaynakları yönetimi kavram ise, 1980’li yıllarda işletme literatürüne girerek “personel yönetimi” kavram yerine kullanılmaya başlanmıştır. Literatürde bazı yazarlar bu iki terim arasında bir fark görmezken, bazıları bunların birbirlerinin yerine kullanılması gerektiğini ileri sürmektedir (Price, 2004).

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi tarihsel süreçten gelen ve temellerinin aynı yere dayanmasından dolayı belli başlı benzerlikler göstermektedir. Fakat son yıllarda yaşanan küresel ve teknolojik gelişmeler günümüzde toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda değişiklikler getirmiştir ve bunun bir sonucu olarak personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi kavramları arasında farklılıklar meydana gelmiştir.

İKY ile geleneksel personel yönetiminin benzer yönleri bulunmakla birlikte, bu benzer konular da belli farklı ve yeni yaklaşımlar benimseyen İKY, geleneksel personel



yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumu olarak ortaya çıkmıştır ( Özden, 2005).

İnsan kaynakları yönetimi kavramını, personel yönetimi tanımlamasından ayıran bazı özelliklerden şu şekilde bahsedilebilir (Kağnıcıoğlu, 2001:15):

- İnsan kaynakları yönetimi personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir.
- İnsan kaynakları yönetimi, geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak örgütsel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkileri zinciridir.
- İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.
- İnsan kaynakları yönetimi, firma politikalarının oluşmasında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.
- İnsan kaynakları yönetiminde yöneticinin temel görevi, işçilerin kontrolünden işçilerin gelişimini ve performansını desteklemeye yönelik olarak değişmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi destekleyici davranış olarak da adlandırılmaktadır.

Bu bağlamda “İnsan Kaynaklar Yönetimi” ile “Personel Yönetimi”nin içerik bakımından, eş anlamlı olarak algılanması mümkün değildir (Aykaç, 2005:20).

Personel yönetimi her ne kadar insan unsurunu temel alarak çalışan bir sistem olsa da yapısı itibariyle insanı bir maliyet olarak görmekte ve iş ile insan arasındaki bağı yeterince sağlam bir şekilde kuramamaktadır. Çalışanlar işin bir parçası değil işin gerçekleştirilmesinde bir araç olmaktan ileri gidememektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, hem işletmenin verimliliğini yükseltmek hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onların işlerinden tatmin olmasını sağlamaktır. Dünün personel bölümü, sadece tayin, terfi, izin, hastalık, devam gibi personel kayıtlarını tutardı. Bugünün insan kaynakları yönetimi, çalışanların örgüt kültürünü benimsemesinden, mesleki ve kişisel eğitime kadar çalışanları geleceğe hazırlamaya yönelik politikalar izlemektedir (İK İçerik Ekibi, 2006:104).

Sabuncuoğlu (2002:11)'na g3re personel y3netimi ile İKY arasındaki farklılıklar Tablo 1'de g3sterilmektedir.

**Tablo 1: Personel Y3netimi ve İKY Arasındaki Farklılıklar**

PERSONEL Y3NETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI Y3NETİMİ
İş Odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel Faaliyet	Danışmanlık Hizmeti
Kayıt Sistemi	Kaynak Anlayışı
Statik Bir Yapı	Dinamik Bir Yapı
İnsan Maliyet Unsuru	İnsan 3nemli Bir Girdi
Kalıplar, Normlar	Misyon ve Değerler
Klasik Y3netim	Toplam Kalite Y3netimi
İşte alışan İnsan	İşi Y3nlendiren İnsan
İ Planlama	Stratejik Y3netim

Kaynak: Sabuncuoğlu (2000:11)

G3r3ld3đđ gibi personel y3netimi klasik bir y3netim uygulamaya, statik, kısa vadeli, emredici 3zelliğe sahip ve insanı bir maliyet unsuru olarak g3r3rken, İKY yeni fikirlere açık, y3n g3sterici, stratejik, toplam kalite y3netimini uygulayan, uzun vadeli ve insanı 3nemli bir girdi olarak g3ren 3zelliğe sahiptir.

Bilgi ağı dediğimiz bu çağda hız ve kaliteye verilen 3nem arttıkça, kalifiyeli insana duyulan ihtiyaç da artmıştır. Artık, beyinler yarışmaktadır. Bu y3zden gelişmeye açık, esnek, yaratıcı bireyler işletmeler için vazgeçilmez olmuştur. Yeni bir personel alımında daha dikkatli davranılmakta, alınan personele eğitim verilerek yatırım yapılmakta ve yatırım yapılan personel elde tutulmaya çalışılmaktadır.

### **1.3. İnsan Kaynakları Y3netim Planlaması**

İnsan kaynakları y3netiminin bir parçası olan insan kaynakları planlaması, bir organizasyonun gelecekteki hedeflerine etkin bir biçimde ulaşabilmesi için ihtiyaç

duyacağı insanların sayısının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümüdür (Rcbadoor, 2009).

### **1.3.1. İnsan Kaynakları Yönetim Planlamasının Tanımı Ve Önemi**

İşletmelerde üretim planlaması, finansal planlama ve diğer planlama çalışmaları çok yaygın şekilde yapılmakla birlikte, İnsan Kaynakları planlamasının birçok işletmede yapıldığı söylenemez; yapılsa bile insan kaynakları planlamasına birim yöneticileri kuşkuyla bakmaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi yeni ve gelişen bir süreç içerisinde olduğundan genel kabul görmüş bir tanımlama yapılması kolay değildir. Bu sebepten ötürü insan kaynakları yönetiminin farklı tanımlamalarının yapıldığını görmekteyiz. Bu tanımlamalardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

İnsan kaynakları planlaması işletmede çalışacak işgörenleri, nitelik ve nicelik yönünden belirli bir düzen içinde sağlamaktır (Şenatar, 1999). Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmelerdeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları yönetimidir (Alademir, Atayol ve Budak, 2001).

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin İnsan Kaynakları bölümüne, sorunların ortaya çıkmasını önceden önleyerek, yani daha fazla katkı sağlayarak insan kaynaklarının işe alınmasında, bölgesel işgücü pazarının değerlendirilmesinde, diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin koordinasyonu için bir temel teşkil etmesinde ekonomi sağlayarak işletmenin insan kaynaklarından daha verimli şekilde yararlanılmasını sağlamaktadır.

İnsan kaynakları planlaması, makro ve mikro açıdan ele alınabilir. Makro açıdan insan kaynakları planlaması, bir ülkenin nicelik ve nitelik olarak işgücü gereksiniminin saptanmasını içerirken, mikro açıdan insan kaynakları planlaması, örgütün her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgören gereksiniminin önceden saptanması anlamına gelmektedir. Aynı zamanda bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl temin edilmesi gerektiğinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 1994:51-52).

İşletmelerin gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını belirlemek ve bunun hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek için yapılan İnsan kaynakları planlaması, işletmenin gelecekteki kısa ve uzun dönemdeki işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir. Bu tanım, insan kaynakları planlamasının talep ve arz olarak iki boyutu olduğunu göstermektedir. İnsan kaynakları planlaması, hem bir süreç ve hem de bir dizi plandan oluşmaktadır. İnsan kaynakları planlaması işletmenin gelecekteki İnsan kaynağı talep ve arzının nasıl değerlendirileceğini göstermektedir.

Ayrıca insan kaynakları planlaması, insan kaynakları talebi ile arzı arasındaki farklılıkları en etkili şekilde ortadan kaldıran bir süreçtir.

Bir başka tanıma göre; İnsan kaynakları planlaması, örgütün sahip olduğu kaynakların sistematik bir analize dayanarak gelecekteki İnsan kaynağı ihtiyaçlarının tahmini, her iki aşamada insan kaynaklarının etkin olarak kullanılmasına özen gösterilmesi ve bu tahminlerin İnsan kaynağı arzına uygunluğunun sağlanması için gerekli olan planlamanın yapılmasıdır. Bu tanıma göre, İnsan kaynakları planlaması aşağıdaki dört aşamadan oluşmaktadır:

- İnsan kaynaklarının sistematik şekilde analiz edilmesi,
- İnsan kaynağı ihtiyaçlarının ve arzının tahmini,
- İşletmelerin karşılaştığı kısıt ve istisnaları dâhilinde İnsan kaynağı arz ve talebinin dengelenmesi,
- İşletmenin insan kaynağı amaç ve politikalarına uygun eylem planlarının hazırlanarak uygulamaya konulması.

İnsan kaynakları planlaması yakın zamanlarda ortaya çıkmış bir kavramdır. Önceleri, işletme yöneticileri personelle ilgili konularda yeri geldikçe karar vermekte ve anlık müdahalelerde sorunları çözmeye çalışmakta idi. Ancak zamanla teknolojik gelişmelerin hızla artması ekonomik ve sosyal değişmelerin yaşanması ve rekabet ortamının gelişmesiyle birlikte insan kaynaklarına dönük planlamanın da önemi gittikçe anlaşılmaya başlamıştır.

Özellikle 1980'lerden sonra, globalleşmenin de etkisiyle işletmecilik alanında personel yönetimi kavramı yerine insan kaynakları kavramı kullanılmaya başlanması insan

faktörünün en önemli kaynak olduğu gerçeği kabul edilmiştir. Bununla birlikte hızla değişen ve yenilenen teknolojiye uyum sağlayabilmenin ve dünya pazarlarında rekabet edebilmenin ancak nitelikli elemanlarla mümkün olabileceğinin anlaşılması, insan kaynakları ve onun planlamasına dönük çalışmaların önemini daha da artırmıştır.

Büyük ya da büyümekte olan işletmeler için de personel hareketlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi ancak insan kaynakları planlamasının yapılmış olması ile mümkündür.

İnsan kaynakları planlaması, işletmede insan kaynaklarının etkinliğini artırıcı geliştirme ve yönlendirme sürecini de içine alması bakımından İnsan Kaynağı Yönetimine önemli katkılar sağlar.

Ayrıca, tek tek işletmelerde yapılan İnsan kaynakları planlaması, makro açıdan bakıldığında, bir ülkenin insan kaynakları planlaması açısından da eğitim ve istihdam politikalarına yön vermede kullanılabilir ki, bu da özellikle gelişmekte olan ülkeler için önemi tartışılmaz bir konudur.

### **1.3.2. İnsan Kaynakları Yönetim Planlamasının Amacı**

İnsan kaynakları planlamasının temel amacı işletmenin gelecekteki gereksinimlerini karşılamak için doğru sayı ve nitelikteki personeli işletmeye sağlamaktır. Diğer bir amacı da, iş güvenliğini sağlayarak işgörenlerin uzun süre işletmede kalmalarını sağlamak ve aynı zamanda da onlara uzun vadede iş olanağı yaratmaktır.

İnsan kaynakları planlaması uygulanması aşamasında işletmelerde başlıca şu amaçlar gözetilerek yapılır.

- İnsan kaynaklarından en yüksek verimi almak ve bunu arttırmak
- Eleman alımlarında ve çıkarmalarda rasyonel kararlar verebilmek
- Yönetimin diğer fonksiyonlarının temel düzenini oluşturmak,
- İç ve dış gelişmelere karşı insan kaynakları yönetimini hazırlamak.

İnsan kaynakları planlamasını önemli kılan etmenleri Haytoğlu (1991:11-12)'nun da belirttiği üzere Şu Şekilde özetlemek mümkündür:

- Mevcut insan kaynakları kayıplarını belirlemek,
- Mevcut insan kaynakları kayıplarını belirlemek,
- Teknolojik ve çevresel değişimlerin etkisini ortaya koymak,
- Personeli eğitmek ve bir eğitim yönetimi belirlemek,
- Sermayenin nasıl kullanılması gerektiğini belirlemek,
- İşletmelerin büyüme durumlarını belirlemek,
- Personelin motivasyon durumunu öğrenmek.

İnsan kaynakları planlamasının örgütsel açıdan bakıldığında amaçlarını temel olarak iki ilkeyle açıklanabilmektedir. Bunlar personelin en etkin biçimde kullanılmasını sağlanması ve doyumlu ve yetişmiş personele sahip olunmasıdır.

Personelin Etkin ve Verimli Kullanımını Sağlamak; Aranılan personel miktar ve nitelikleri bilinmeden herhangi bir eğitim programı başlatılamaz ve ne tür bir ücretlendirme politikası benimseneceği kararlaştırılamaz. Bu yüzden personel planlaması diğer personel işlevlerinden önce ele alınmalıdır. Ayrıca diğer personel işlevlerinin etkin ve verimli olabilmesi için kesinlikle planlama yapmak gerekir. Ancak bu yolla etkin ve verimli personel sağlanabilir.

Doyumlu Ve Yetişmiş Personele Sahip Olmak ise planlama yapılan bir işletmede personel, kendisinden neler beklendiğini nasıl davranırsa ne tür sonuçlarla karşılaşacağını bilir. Planlama sayesinde gelişip ilerlemesinin ne yönde olacağını kestirebilir ve hatta bu faaliyetlere katılabilir. Personel, işletmedeki geleceğini kendi çizebildiği takdirde bu durum onun hem gelişimine hem de doyumuna katkıda bulunur. Etkin ve verimli personelin, doyumlu personel olduğu düşünülürse biçimsel planlamanın işletme amaçlarını gerçekleştirme açısından da önemli katkıları olduğu söylenebilir.

### **1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetim Planlanması Süreci**

İnsan kaynakları planlaması insan kaynakları yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü başta da değinildiği gibi yönetimin diğer tüm fonksiyonları insan kaynakları planlamasından doğrudan etkilenmektedir. Bu nedenle günümüzde işletmelerin istihdam politikaları belirlenirken mümkün olduğunca sağlıklı İnsan kaynakları planlaması yapma gereği duyulmaktadır. Aksi takdirde, rastgele yapılan tahminlere ve planlara dayalı politikalar işletmeler için telafisi güç zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken de belli bir sistematik ve aşamalı uygulamalardan geçilir ki biz buna İnsan kaynakları planlaması süreci diyoruz. İnsan kaynakları planlaması sürecini oluşturan faaliyet aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Amacın belirlenmesi
- İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi
- İnsan kaynağı tahminlerinin yapılması
- Yerleşim planlarının hazırlanması
- Değerlendirme ve kontrol

Sabuncuoğlu ve Tokol (2001:310)'un da belirttiği üzere, işletmelerin gerek kendi personeline gerekse dışarıya karış izlediği insan kaynakları politikası açısından iyi bir izlenim bırakmasının en önemli koşullarından biri, sağlam temellere ve ilkelere dayalı bir işgören seçim planı ve sistemine sahip olmasıdır

#### **1.3.3.1. Amacın Belirlenmesi**

İnsan kaynakları planlaması ile işletmelerde genel olarak, insan faktöründen maksimum faydayı elde etmek için gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının tahmin edilmesinin temel amaç olduğunu biliyoruz. Bununla birlikte İnsan kaynakları planlaması daha geniş çerçevede değerlendirildiğinde, işletmede çalışanların eğitilmeleri, kariyerleri, sosyal güvenceleri gibi haklarının da planlamada yer aldığını görmek mümkündür.

İnsan kaynakları planlamasının bu özelliğinden hareketle en başta yapılması gerekenin; işletmenin amacı ile insan kaynakları planlamasının amacı ve kapsamı arasında

uygunluğun sağlanması olduğu planlamacılarca unutulmamalıdır. Çünkü büyüme ve gelişme stratejisini benimsemiş, dünya pazarlarına açılmayı hedeflemiş ve kalitesiyle "marka" olmayı vizyon olarak seçmiş bir işletmenin İnsan kaynakları planlaması ile buna karşılık durağanlaşmış, yeniliklere ve büyümeye kapılarını kapatmış ve şimdiki konumunu sürdürmeyi esas amaç haline getirmiş işletmelerin insan kaynakları planlaması arasında önemli farklılıklar olacağı açıktır.

Birinci durumdaki, yani gelişme ve büyümeyi amaç olarak benimsemiş işletmelerle, yeni kurulmuş olmasına karşılık sürekli bir gelişim seyri gösteren işletmeler için geleceğe dönük olarak girişimci ve yenilikçi elemanlara ihtiyaç duyulurken, ikinci durumdaki yani durağanlaşmış işletmeler içinse, likiditeyi ve statüyü koruyacak özellikteki elemanlara ihtiyaç duyulacaktır. Bu nedenlerle İnsan kaynakları planlaması yapılmadan önce, işletmenin temel amacı ve hedefleri iyi tespit edilmeli ve ihtiyaç duyulacak olan elemanların nicelik ve nitelikleri ona göre planlanmalıdır.

### **1.3.3.2. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi**

İnsan kaynağı planlaması yapılacak olan işletmenin amacının belirlenmesinden sonra, sıra insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesine gelir. İnsan kaynağı ihtiyacı ise, nicelik ve nitelik özelliklerin yanında, ne zaman ve nerede sorularının cevabını da içerecek şekilde yani, zaman ve yer unsurunu da kapsayan bir süreçtir.

İnsan kaynakları planlamasının en temel görevinin "çalışanların şimdiki ve gelecekteki optimum fayda durumuna göre gerekli önlemleri alarak, süreç içerisinde ihtiyaç duyulacak insan kaynağının belirlenmesi" olduğu dikkate alınır, bu noktada iki önemli konu ortaya çıkar ki; bunlardan birisi "mevcut (olan) personel miktarı" diğeri ise "olması gereken personel miktarı" dır.

Mevcut olan personelin, ya da ileriye dönük olarak, olması mümkün gözükken personelin hesaplanması nispeten kolaydır. Herhangi bir zaman dilimi içerisinde işletmede mevcut personel miktarı kolaylıkla tespit edilebileceği gibi, ileriye dönük olarak, giren ve çıkan personel oranlarına bakılarak olması mümkün personel miktarı da belirlenebilir.

Asıl zorluk "olması gereken" personelin belirlenmesini kendisini gösterir. Çünkü işletmenin ileride ihtiyaç duyacağı insan kaynağının miktarını, niteliğini, zamanını ve



yerini etkileyen oldukça yoğun faktörler vardır. Bunların işletme dışından ve içinden olmak üzere iki yönlü etkiye sahip faktörler olduğu bilinmektedir.

Dış faktörler olarak bilinen ekonomik, sosyal ve yasal konulardaki muhtemel değişmelerin planlara yansıtılabilmesi tamamen insan kaynakları planlayıcılarının sezgisine, tecrübesine ve analiz yeteneğine bağlı olmaktadır. Buna karşılık iç faktörlerdeki değişmeler, gerek önceki oluşumlara bakılarak, gerekse ileriye dönük yatırım, gelişme, büyüme, küçülme programları dikkate alınarak daha gerçekçi bir şekilde öngörülebilir. Böylece, işletmenin her dönemdeki kapasitesine uygun ve eş değer olarak "olması gereken" personelin belirlenmesi de mümkün olabilir.

Bunun için bir dizi aşamalardan geçilmesi gerekmektedir. Öncelikle insan kaynağı ihtiyacını etkileyen faktörler önem sırasına göre belirlenmeli, daha sonra faktörlerle insan kaynağı ihtiyacı arasındaki ilişkilerin geçmişteki seyri incelenmelidir. Bu adımlardan sonra faktörlerdeki muhtemel değişmeler tespit edilmeli ve son olarak ta sözü edilen değişmelere uygun olarak insan kaynağı ihtiyacı belirlenmelidir.

### **1.3.3.3. İnsan Kaynağı Talep Tahminlerinin Yapılması**

İnsan kaynağı ihtiyacının belirlenmesinde etkili olan faktörlerden bir kısmı var ki (üretim ve satış miktarlarının seyri, genişleme ve yenilenme projeleri, işgücü devri v.b.) bunlara bakarak ileriye dönük insan kaynağı ihtiyacını doğru olarak tahmin etmek büyük ölçüde mümkün olmaktadır.

Ancak, işletmeler büyüdükçe ve diğer faktörlerin etki alanı arttıkça belirsizlikte çoğalmakta, bu durumda da geleceğe dönük tahminler zorlaşmaktadır. Aynı zamanda, önemi de artan bu tahminlerin sezgiye dayalı olarak göz kararı mantığı ile yapılması da, istenen sonuçları vermemektedir.

İşte bu gibi durumlarda istatistik tekniklerden yararlanılır ki, bunlardan en çok kullanılanlar; eğilim extrapolasyonu ile basit doğrusal regresyon analizleri ve çoklu regresyon analizleridir.

#### **1.3.3.4. Yerleşim Planlarının Hazırlanması**

Bu aşamada, daha önceki aşamalarda elde edilen, insan kaynağı ihtiyacı talimin sonuçlarının ilgili birim, iş ve alanlara göre, düzenli olarak yerleştirilmesi gerçekleştirilebilir.

Bunun için işletmenin tüm birimleri ile birimlerde yer alan işler bir çizelge halinde düzenlenir. Daha sonra, tahmin teknikleri yardımı ile bulunmuş olan her işe ait gelecekteki anlık ya da aylık istihdam miktarları, ayrı ayrı bu çizelgeye işlenir. Böylece, işletmede tüm işlere ait insan kaynağı ihtiyacı ayrıntılı bir şekilde ve topluca görülmüş olacaktır.

Bu şekildeki bir düzenleme, uygulayıcıların ileriye görmeleri bakımından oldukça yararlı sonuçlar vermektedir. Aksi durumda yöneticiler, ne zaman ne miktar elemanla çalışmak durumunda kalacaklarını, karmaşık planlama raporlarına bakarak öğrenmeye çalışırlar ki, bu da işletmede gereksiz zaman ve emek kaybına yol açacak demektir.

Bu tür bir çalışma, işletmede insan hareketlerinin ayrıntılı bir şekilde görülmesini de sağladığından, sorunlu alanların tespit edilmesine ve önlem alınmasına da imkân vermesi yönüyle ayrıca yararlı bulunmaktadır.

#### **1.3.3.5. Değerlendirme ve Kontrol**

Planlar netice itibari ile bir öngörü çalışmalarıdır. Planın başarısı, bu öngörünün gerçekleşme oranı ile ölçülür. Bu nedenle, planlama sonuçlarının uygulama sonuçları ile sürekli olarak karşılaştırılması gerekir.

Karşılaştırma, yalnızca uygulama sonuçlarına göre değil, aynı zamanda ilgili alanlardaki belirlenmiş standartlara ve kısıtlara göre de yapılmalıdır. Ancak bu takdirde planın genel başarısı hakkında bir değerlendirme yapılabilir.

Örneğin planlama tahminleri ile eleman ihtiyacının yıllara göre sayısal gelişmeleri uyum sağlamış olabilir. Ama buna karşılık kalifiye düzeyi ya da kariyer planları ile kadro imkânları arasında bir uyumsuzluk görülebilir. Ya da bütçe imkânları ile öngörülen personel harcamaları uyum sağlamaz.

Ortaya çıkan uyumsuzluk hangi konuda olursa olsun, nedenleri iyi analiz edilmeli ve düzeltmeye bir an önce gidilmelidir. Bunun için de, değerlendirme ve kontrol, dönem sonlarını beklemeden, dönem içinde çeşitli aşamalarda sık sık yapılmalıdır. Bu takdirde, ileride doğabilecek pek çok sorun daha önceden çözüme kavuşturulmuş olacak ve işletme önemli maliyetlerden kurtulacaktır.

#### **1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetim Planlamasını Etkileyen Faktörler**

İnsan kaynakları planlaması, sürekli veri toplayan, veriler oluşturan, bunları kullanan ve aktaran bir süreç olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Planlama süreci, organizasyon içinden ve dışından, kontrol edilebilir ve edilemez nitelikli birçok faktörün etkisi altındadır. İnsan kaynakları planlamasının uygulanabilirlik, tahminlerin isabetliliği, değişimlere göre re vize edilebilme becerisi, yönetim açısından yol gösterici olma niteliği, dolayısıyla planın gerçekleşme oranı bu faktörlerin belirleyici etkisi altındadır. Aşağıda, organizasyon açısından içsel ve dışsal nitelikli olma konusunda temel bir ayrıma gidilerek etki faktörleri sayılıp açıklanmaktadır.

##### **1.3.4.1. Dışsal Faktörler**

Çevresel belirsizlik, bazı ülkelerde baş gösteren ekonomik kriz işletmeleri doğrudan veya dolaylı yoldan etkilemektedir. Yine hızla yayılan teknolojik gelişmeler yeni müşteri ihtiyaçlarını, yeni pazarları ortaya çıkarmaktadır. Bu koşulların insan kaynakları planlama sürecine tercümesi iş hacmindeki daralma ve genişlemelerin etkisiyle değişen niceliksel işgücü ihtiyacı veya değişen pazarlara ve iş alanlarına göre farklılaşan niteliksel işgücü ihtiyacının belirlenmesi biçiminde olmaktadır.

Diğer taraftan, faaliyet gösterilen ülkelerdeki yasal düzenlemeler, ekonomi politikaları, politik tercihler işletmeler için hem işgücü talebini hem de işgücü arzını etkilemektedir. Bir ülkenin büyüme hızı, istihdam oranları, yatırım ve vergi politikaları, siyasal istikrarlılığı; ekonomik krizleri yaşama sıklığı işletmeler için birinci derece çevresel belirsizlik alanlarını oluşturmaktadır ve bunların insan kaynakları politikası ve planlaması üzerine etkilerinin göz önünde tutulması gerekmektedir.

Örneğin seçme ve yerleştirme, kariyer planlama, eğitim, emeklilik, işten çıkarma, iş sözleşmelerinin şartları, sürekli veya geçici, parttime işçi çalıştırma gibi konulardaki

tercihler bu koşullar tarafından etkilenmekte ve insan kaynakları yönetim ve planlama süreci için belirleyici olmaktadır.

Değişen rekabet koşulları, organizasyonun içinde bulunduğu sektör, ürünün ve pazarın özellikleri, rakip sayısı, pazara girme kolaylığı, rakiplerin insan kaynağı yapısı ve politikaları planlama süreci açısından önemlidir.

Faaliyet gösterilen sektörde üretim biçimleri, emek yoğun ya da sermaye yoğun olma, kalite anlayışı, müşterilerin fiyata ya da kaliteye duyarlılığı, müşteri bağlılığı, ürünün yaşam döngüsünün hızı yani yeni ürün geliştirme ihtiyacı vb. koşullar rekabetin temelini ve biçimini belirlemektedir. İşletmenin ne kadar kalite, hız ve yenilik temelinde rekabet ettiği, ürünlere, rakiplere ve müşterilere ilişkin bilgi toplama ve işlemeye ne kadar ihtiyaç duyduğu, çalışanların bilgisi, yaratıcılığı ve katılımına ne ölçüde önem verildiği işletmenin özellikle niteliksel işgücü ihtiyacının isabetli biçimde saptanmasını ve karşılanmasını işletme açısından hayati öneme sahip hale getirmektedir. Bu alandaki tutarlılık ve başarı de İnsan kaynakları planlaması için önemli bir kriteri oluşturmaktadır.

İş saati başına çıktı miktarını belirleyen ya da değiştiren teknolojik gelişmeler işgücü ihtiyacında azalmalara neden olabilir. Ancak bu durumda niceliksel azalmaya karşılık aranan işgücünün niteliksel özelliklerinde farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:32).

Değişen ekonomik ve teknolojik koşulların yanı sıra değişen yasalar da işletmeleri İnsan Kaynakları Planlaması yapma zorunda bırakmaktadır. Örneğin, emeklilik yaşı, süresi, kıdem tazminatı veya özürlülerin işe alımında yapılan değişiklikler İnsan kaynakları planlamasının yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılabilir.

#### **1.3.4.2. İçsel Faktörler**

Örgütsel stratejilerin rekabetin yoğun olduğu küresel pazarlarda, stratejik yönetim sürecinin başarısı için insan kaynakları yönetimini uygulamaları önemli bir karardır. İşgören bulma, seçme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme ve işten ayırma gibi durumlar insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla yapılabilmektedir. Bireysel düzeyde yürütülen insan kaynakları uygulamalarının süreçlerin spesifik örgütsel stratejiler doğrultusunda dizayn edilmesi ve işletilmesi gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun belirlenen stratejik amaçlarına ulaşma kapasitesini üç şekilde etkiler: Maliyetler, çalışanların kapasitesi ve yeni girişimlere-değişimlere uyum sağlama yeteneği. Bir işletmenin örgütsel düzeninin gelecekteki işgücü planlarını etkiler. Örneğin, yeni yatırımlar, yeni pazarlar örgütsel büyümeyi gerektirirken buna koşut olarak insan kaynaklarının da gelecekte yeniden gözden geçirilmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

Coğrafik farklılaştırma ile yenilikçi firmalarca benimsenen bir planlama stratejisidir. İşletme faaliyetlerinin bir ülkenin değişik bölgelerine ya da birden fazla farklı ülkeye yayılması şeklinde tanımlanabilir. İnsan kaynakları planlaması açısından da farklı yaklaşımları gündeme getirmektedir.

Ana şirketin kurulu olduğu ülke dışındaki organizasyonlarda izlenecek eleman seçme ve yerleştirme politikası planlamayı doğrudan etkilemektedir. Yabancı ülkedeki kuruluşun çalışanlarının yerel işgücü piyasasından mı seçileceği, ana ülkeden mi transfer edileceği, ya da bu iki tercih arasında nasıl bir oran tutturulacağı İnsan kaynakları planlaması için önemli bir belirleyici olmaktadır. Bu konuda birkaç karma oluşturulabilir. Firmalar yönetici kadrolarını kendileri transfer etmekte, alt kademe çalışanları yerel pazardan almakta, ya da tepe yöneticisi dışında üst ve orta kademe yöneticiler ile operasyonel düzeyde çalışanların tümünü yerel piyasadan istihdam edebilmektedirler.

Mevcut işgücünün özelliklerinin bilinmesi ile organizasyonda işgören devir hızı, devamsızlık oranları, bunların temelinde yatan nedenler ve bu değişkenlere ilişkin gelecek tahminleri planlaması yapılabilmektedir. İşgücü kalitesi, nitelikleri, bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri ile organizasyonel ihtiyaçlara bakış açıları, kişisel kariyer hedefleri ile organizasyondan beklentileri planlamanın etkinliği üzerinde önemli belirleyicilerdir.

Bilgi sistemlerinin kalitesi, insan kaynakları planlamasını etkileyen en önemli unsurlardan biridir ve gerekli personel talebinin belirlenmesini sağlamaktadır. Bu veriler etkin bir bilgi sisteminden elde edilirse güvenilirliği o denli yüksek olacaktır ve bunun sonucunda yapılan planlama aynı oranda etkili olur.

## **BÖLÜM 2. E- İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ERP SİSTEMLERİ**

Bu bölümde İnsan Kaynakları Yönetiminin elektronik ortama aktarılma süreci, aşamaları ve sonuçlarından, İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminden, ERP sistemlerinden ve ERP'nin bir uygulaması olan Ebils programından bahsedilecektir

### **2.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Bilgi teknolojisinin yenilikçi uygulamaları, İK Departmanlarında, stratejik İK bilgi yönetimine doğru bir paradigma değişimini olmasını sağlamaktadır (Jones, 1997:5).

Dünyadaki birçok şirket insan kaynaklarına ait bilgileri sağlamak ve işlemek için elektronik insan kaynakları sistemlerini kullanmakta ve bu sayede insan kaynaklarının operasyonel işlerine harcanan zamanın ve masrafların çoğundan kurtulmuş olmaktadır. Bu sistemler, istenen bilgilere kolay ulaşılmasını ve bilgilerin çeşitli analizlerle düzenli olarak raporlanmasını sağlayarak, hem şirket yöneticilerinin ve hem de insan kaynakları uzmanlarının İK'nın stratejik konularına yoğunlaşabilmelerine imkân tanımaktadır (Andersen, 2009)

#### **2.1.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı Ve Önemi**

Günümüz toplumunda doğru bilgiye hızlı ulaşabilmek, tüm değişimlere kolayca ayak uydurabilmek, bir yönetici olarak çalışanlara sürekli gelişim imkânı sunarak dinamik bir organizasyon yaratabilmek; teknolojinin işletmeye kazandıracığı yenilikleri sürekli takip edip ve uygulayarak mümkün olabilmektedir.

Yaşadığımız bilgi dünyasında hayatın her alanında elektronik kelimesini temsil eden “e” harfinin yavaş yavaş tüm kelimelerin önüne geldiğine şahit olmaktadır. Son zamanlarda İnsan Kaynakları anlayışı ile uygulamalar da bu popüler gelişimden payını almış ve “E-İKY” olarak tanımlanan yeni bir alan doğmuştur. E-İKY, İnsan Kaynakları Yönetimindeki “insan” unsurunu güçlendirmekte ve çalışanlara kendi kariyerlerini planlamaları konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu yeni paradigma klasik anlayıştaki örgütsel faaliyetlerin merkezilikten kurtarılmasına yardım

etmekte, çalışanlar ile yöneticilerin örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda ortak hareket etmelerine destek olmaktadır (Erdal, 2004).

E-İKY, insan kaynakları örgütleri ile onların tedarikçileri ve müşterileri arasında, e-ticareti bir süreç ve hizmet olarak ilişkilerinin yeniden tasarlanması ve hayata geçirilmesidir. Bir başka ifadeyle; “E-İKY, insan kaynakları departmanının fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanabilmek” şeklinde tanımlanmaktadır (Özden, 2004).

E-İK yöneticileri her zaman, çalışanların memnuniyeti ortak hedefi ve tüm İK hizmetlerinin entegrasyonu için çalışmaktadırlar.

Geleneksel insan kaynakları anlayışından bilgisayar ve iletişim sistemleri ile donanmış yeni uygulamalara geçmek uzun dönemli çalışma ve planlamaları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle iki binli yılların insan kaynakları yönetiminde internet ve bilgi sistemleri ile yoğun uygulamalar içinde bir takım konu ve kavramlar ön plana çıkmaktadır (E-İK, 2005).

### **2.1.2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı**

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerdeki insan ilişkilerini ele alan kapsamlı bir departman olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojinin gelişimiyle birlikte insan kaynakları bu kapsamını da geliştirme çabası içerisine girmiş ve fonksiyonlarını elektronik ortama taşımıştır. Böylece geleneksel insan kaynakları yönetiminin kapsamına giren konular daha az zaman ve emek harcayarak çözülebilmektedir. Doğru verilere hızlı erişim sağlanarak insan kaynakları danışmanları katma değeri yüksek işlere odaklanmakta, sürekli bir gelişim için gerekli zaman ve işgücü ayrılabilir. Teknoloji ile bütünleşen insan kaynakları departmanının meydana gelen yeni kapsamları ise aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

- Sürekli öğrenme, yenilenme ve gelişime açık bir işletme kültürü oluşturmak.
- Kariyer planlaması, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi temel unsurları bir arada düşünmek.

- Bilgi, öğrenme, gelişim, disiplin ve ödül politikaları gibi alanlarda saydam bir ortam yaratmak.
- Çok yönlü örgütsel iletişimi yönetmek,
- Teknolojiden stratejik bir araç olarak yararlanmaktır.

### **2.1.3. E-İKY'nin Oluşumu İçin Gereken Aşamalar**

Teknolojiyle birlikte gelişen yeni ekonomide insan kaynakları yönetimi de kendi e-çözümlerini bir dizi aşamadan geçirerek geliştirmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir (Erdal, 2004):

- Bilgi Dağıtımı
- Veri Tabanı Oluşturma
- Temel İnsan Kaynakları İşlemleri
- Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri
- Yerel Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleridir.

Yukarda değinilen bu aşamalar kuşkusuz ki E-İKY sistemine geçişte çok önemlidir ve yapılacak tüm çalışmaların temelini teşkil edecektir.

#### **2.1.3.1. Bilgi Dağıtımı**

Bilgi yayımı ya da daha genel bir deyişle şirket içi bilgi paylaşımı olarak ta nitelendirilebilen bu aşama elektronik insan kaynakları gelişiminin ilk basamağıdır. Bu aşamadaki uygulamalar, genel işletme bilgilerinin kurum içi çalışanlara aktarımıdır ve temelde tek yönlü iletişimi kapsamaktadır. Bu kategoride yer alan ve en çok bilinen uygulamalar; şirket politika ve prosedürleri, firma tarihçesi, duyuru ve bültenler, şirket haberleri, organizasyon şeması, görev ve sorumluluklar, faaliyet alanları, çalışanlar listesi ve iletişim rehberidir.



### **2.1.3.2. Veri Tabanı Oluşturma**

Çalışanlara ait bir veri tabanıdır. Personelin demografik bilgileri, çalışma program ve saatleri, çalıştığı bölümler, almış olduğu görev ve sorumluluklar, işe giriş tarihi, maaş artış ve primleri, sağlık kayıtları ve emeklilik durumu vb. bilgileri içermektedir.

### **2.1.3.3. Temel İnsan Kaynakları İşlemleri**

İşletme içi dosya, evrak vb. belgelerin elektronik ortama taşınmasını ve çalışanlarla ilgili yaşanan değişimlerin tam zamanlı güncelleştirilmesini sağlayan uygulamalardır. Bu uygulamalar; kişisel bilgilerin yenilenmesi, yeni görev ve atamaların vb. değişikliklerin veri tabanına aktarımıdır.

### **2.1.3.4. Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri**

Verilerin değerlendirilmesi, çalışanların görev ve sorumluluklarının analizi, iş süreçlerinin uyum ve dengesinin araştırılması, çeşitli ölçüt ve değerkenlere göre çok boyutlu (çıkıtlı) işlem ve uygulamaların bu kapsam içerisinde çok yönlü bölümlendirilmesidir.

### **2.1.3.5. Yerel Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları**

İşletme içi ağ (intranet) tabanlı uygulamalarda, çalışanlar ve yöneticiler kendi insan kaynakları veri ve süreçlerini bilgisayar aracılığı ile yani kâğıt işi ya da idari destek olmaksızın kullanma imkânına kavuşmaktadırlar. İşletme içi ağlar işletme dışı ağlarla (ekstranet, internet) bütünleştiğinde insan kaynakları yönetiminin kapsamı ve derinliği artmaktadır.

İşletme ve elektronik ağ (şebeke) uygulamalarından bahsedilirken genellikle şu kavramlar üstünde durulmaktadır (Reyhanoğlu, 2000:413):

- •Intranet: İşletme ve Çalışanlarla İlişkiler
- •Ekstranet: İşletme ve Tedarikçi-Dağıtımcı-Ortak İlişkileri
- •İnternet: İşletme ve Müşteri İlişkileridir.

İnsan kaynakları açasından bakıldığında, intranet işletme içi, internet ise işletme dışı yaklaşımı ve uygulamalarda yeni boyutlar getirmektedir (Kırcova, 1998:400).

#### **2.1.4. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları**

Artık firmalar, dijital çağa ayak uydurabilmek için insan kaynakları ile ilgili uygulamaları elektronik ortama aktarıyor. Böylece insan kaynakları işlemlerini elektronik ortamda tek bir tuşla, hızla gerçekleştirebiliyorlar.

Bilgisayarın iş yaşamında yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla birlikte, daha önce el ile yapılan tekrarlı ve zaman alıcı birçok iş de bilgisayar ortamına aktarılmaya başlanmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin elektronik altyapıda gerçekleştirilmesi ile işletmelere bir takım avantajlar sağlamıştır. Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Reyhanoğlu, 2000):

- Günlük iş süreçleri bölünmeden, zaman ile mekâna bağımlı kalmadan e-iky uygulamaları hayata geçirilerek asıl katma değer yaratan konulara odaklanma imkânı elde edilecektir.
- E-İKY, çalışanlar ve yöneticiler için iş ile çalışma ortamını geliştirmekte ve zaman faydası yaratmaktadır.
- İnsan kaynakları departmanının monoton ve rutin iş süreçlerini azaltıp etkinlik ile verimliliği arttırarak bir bütün olarak birimin örgüt için daha fazla katma değer sağlayacak stratejik alanlara yönelmesine imkân sağlar.
- Çalışanların performanslarını yükseltmekte ve yeteneklerini geliştirmektedir.
- İnsan kaynakları uygulamalarının elektronik ortama taşınması, İK çalışanlarının işlerini kolaylaştırmasının ve uygulamaların verimliliğini arttırmasının yanı sıra çalışanların uygulamalara aktif katılımını sağlamakta, bu sayede çalışan tatmini de artmaktadır.

E-İnsan kaynakları, işletme çalışanlarının gereksinimlerini kurumsal elektronik bir ağ ortamı yani intranet üzerinden erişimle birlikte karşılayabilme şansını ortaya koyduğundan ara kademelerde çalışanlar ve insan kaynaklar personel sayısını azaltmaktadır (Reyhanoğlu, 2000:421).

### 2.1.5. E-İKY İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farkları

E-İKY artık geleneksel İKY'nin bir parçası olmaktan çıkmış ve kendini teknolojik geliştirmelerle birlikte değiştiren ve geliştiren yeni bir paradigma haline gelmiştir.

İnsan Kaynaklarının tarihsel gelişimi ise şu şekildedir:

Personel Yönetimi → İnsan Kaynakları Yönetimi → Elektronik İKY

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin temeli önce Personel Yönetimi daha sonrada İnsan Kaynakları Yönetimine dayanmaktadır. E-İKY'nin ortaya çıkışı bu süreçlerin sonunda gerçekleşmiştir.

Her ne kadar İnsan Kaynakları ve E-İnsan Kaynakları Yönetimlerinin içerikleri aynı olsa da uygulanma aşamasında ve sonrasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklar ise şu şekilde sıralanabilmektedir.

- Küreselleşme ve yoğun rekabetin meydana getirdiği çok uluslu işletmelerin Geleneksel İKY fonksiyonunun ya da departmanın gün geçtikçe maliyeti artmakta ve merkeze olan bağlantı zaman kaybına neden olmaktadır. E-İKY çok uluslu işletmeler için adeta bir doping etkisi yaratmıştır. İK Departmanını tekilde bağlayarak önemli ölçüde zaman ve maliyet tasarrufu sağlamıştır.
- Geleneksel İKY ile yönetilen bir işletmede gereksiz personellerden oluşan bir yığın olabilirken, E-İKY'yi uygulayan işletmelerde bu tür personellere ihtiyaç duyulmamaktadır.
- Geleneksel İKY'de çalışanlar birçok kâğıt yığını ile uğraşmak zorunda iken teknolojiyle donatılan E-İKY' de evrak takibi ve dosyalama işleri minimuma indirilmekte ve bilgiler elektronik ortamda saklanmaktadır.
- Yeni paradigma klasik anlayıştaki örgütsel faaliyetlerin merkezîyetçilikten kurtarılmasına yardım etmekte, çalışanlar ile yöneticilerin örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda ortak hareket etmelerine destek olmaktadır.

### 2.1.6. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Uygulamaları

İnsan kaynakları Yönetiminin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi sürecinde bilişim teknolojilerinin kullanılması ve temel uygulamalar belirli başlıklar altında toplanabilmektedir. Bu teknolojileri ve uygulamaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Erdal, 2006):

**Çalışan El Kitabı:** Personele yönelik rehber ve politikaların elektronik ortamda yayımlanmasıdır. El kitaplarının basımı, güncelleştirilmesi ve dağıtım maliyeti açılardan büyük tasarruf yaratmaktadır. Böylelikle işletme çalışanları, en yeni politika ve prosedürler hakkında hızlı bilgi edinebilmektedir.

**Telefon Rehberi:** Çalışanlara ait iletişim ve erişim bilgilerinin, telefon numarası, e-posta adresi, unvan ve buldukları bölüm vb. yer aldığı bir veri tabanıdır. Elektronik ortamda iletişim bilgilerini öğrenmeye yönelik olarak yapılan basit araştırmalar geleneksel yöntemlere göre daha hızlı gerçekleştirmektedir. Çevrimiçi erişim bilgileri, sık sık ve kolaylıkla güncellenebilmekte ve santral operatörlerinin telefon başında harcadığı süreyi azaltmaktadır.

**Faydalı Bilgiler:** Çalışanların işlerine yarayacak bilgilerin, yeniden gözden geçirilmesi, düzenlenmesi, kariyer ve sağlık planlarının çevrimiçi seçenekler üzerinden tercih edilmesidir. Bu yapıdaki uygulamalar, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere daha çabuk yanıt alabilmelerini sağlamaktadır. İnsan kaynakları bölümü böylelikle işletme çalışanları tarafından gelen sık sorulan benzer nitelikteki sorulara daha az zaman harcamaktadır. Ayrıca, personelle ilgili bilgi kayıtları, yazılım programlarında sağlıklı bir biçimde tutulabilmektedir.

**Emeklilik Planları:** Çalışanlar, emeklilik zaman çizelgesi, hesap bilgileri, yatırım seçenekleri, emeklilik ikramiyesinin bugünkü ve gelecekteki tutarlarını bilgisayar ortamında inceleyebilmekte ve buna yönelik seçim yapabilmektedir. Bu sistem, insan kaynakları bölümü için, personelden gelen “emekliliğime ne kadar süre kaldı?”, “emekli ikramiyemin tutar nedir?” vb. şeklindeki sık sorulan sorulara tekrar tekrar cevap vermelerini önleyerek diğer faaliyetler için vakit kazanmalarını sağlamaktadır.

**Çalışan Anket ve Araştırmaları:** İşletme içi mevcut durum ya da planlanan değişiklikler hakkında anket veya çeşitli araştırma teknikleri kullanılmaktadır. Bu

aşamada çalışanlardan geri besleme alınmasında, intranet ve/veya e-posta vb. teknolojiler kolaylaştırıcı rol oynamaktadır. Yeni yöntemler sayesinde, karar vermeye yardımcı yeni fikirler elde edilerek, işletme için faydalı yeni çözüm yöntemleri üretebilmekte, sorunlar ortadan kaldırılmakta ve iş süreçleri iyileştirilebilmektedir.

**Kurum İçi İş Seçenekleri:** İşletme içi yeni iş fırsatları ve bu pozisyonlara yönelik eğitim programları ile kariyer gelişim bilgilerinin, intranet üzerinden duyurulmasıdır. Bilgi yayılımı intranet aracılığıyla, klasik kurum içi duyuru panolar vb. araçlara göre ilgili personele daha hızlı ve daha etkin ulaşabilmektedir. Bu uygulama, çalışanların işletme bünyesinde tutulması, rotasyonun sağlanabilmesi, kurum içi büyüme ve ilerlemeye yardımcı olunmasında katkıda bulunmaktadır.

**Eleman Alımı:** İşletmenin eleman temini ve profili ile ilgili olarak tasarruflarının internet web sitesi üzerinden kamuoyuna duyurulmasıdır. Geniş aday seçenekleri ve onlara ait bilgilerinin açık bir şekilde bulunmasını sağlamakta, işe alım çevrim zamanı kısaltmaktadır.

**Aday Taraması:** Yüzlerce aday özgeçmişini arasından işletmenin personel seçiminde belirlenmiş olduğu temel niteliklere sahip kişilerin özgeçmişleri, bilgisayar desteği ile otomatik bir biçimde analiz edilmektedir. Aday taramasında teknoloji desteği rutin işe alım süreçlerini basitleştirmekte ve hızlandırmaktadır.

**Organizasyon Şemaları:** Güncellenmiş organizasyon şema ve bilgilerin tüm departmanlarca tam zamanlı olarak öğrenilmesine imkân tanıyan bir uygulamadır.

**Haber Bültenleri:** Periyodik olarak yayınlanan haber bülteni uygulamaları, şirketle ilgili gelişme ve duyuruların yer aldığı elektronik bir ortamdır. Bu ortam; şirket faaliyetleri eğitim ve öğrenme programları, müşteriler, ortaklar ve çalışanlar vb. ilgili güncel bilgi ve magazin duyurularının da yer aldığı e-gazete ve dergilerdir.

**Şirket Faaliyet Takvimi:** Bu uygulamada, yıl içerisindeki tatil ve özel günlerin (örneğin; şirket içi ve şirket dışı eğitim programları gibi) belirtildiği elektronik bir takvim bulunmaktadır. Çalışanlar, bu takvim bilgilerini intranet üzerinde kolaylıkla izleyebilmektedirler.

**Çalışanlara Ait İlan ve Duyurular:** İşletme ve çalışanlar ait ilan ve duyuruların yer aldığı elektronik bir ortamdır. Böylelikle çalışanlar arasında takım ruhu ve topluluk bilinci yaratılmaktadır.

Elektronik ağlar işletme fonksiyonlarında değer yaratımında büyük yarar sağlamaktadır. İnsan kaynakları, muhasebe, finans, pazarlama ve üretim gibi temel işletme bölümleri arasındaki iş süreçlerini etkin ve verimli çalışması, zamanın etkin kullanımı, bürokrasinin ve hiyerarşik yapının azalması, maliyet tasarrufu gibi birçok konuda sayısız fayda üretmektedir.

## **2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve İşlemleri**

Bugün, birçok organizasyon, işçilerinin en önemli (ve en pahalı) kaynakları olduğunu düşünmektedir. Dünyanın değişen sosyal yapısı, birçok işin uluslar arası yapıya geçmesi, kanun ve yönetmeliklerin artan baskısı nedeniyle insan kaynakları yönetimi şu anda eskisinden daha karmaşıktır.

İnsan kaynakları yöneticileri veya personel yöneticisi tipik olarak insan kaynakları planlama, işe alma, yükseltme, eğitim, geliştirme ve iş sonlandırma işlerinden sorumludur. Ayrıca ücret yapısı geliştirme ve sendikalarla görüşmeden de sorumludur.

Bilgisayar destekli İKBS insan kaynakları departmanının işçi kayıtlarını ve üretimdeki raporlarını daha etkin bir şekilde muhafaza etmesini sağlayan bir sistemdir. Personel tahminleri ve organizasyonun stratejik ve taktik planlarını desteklemek için insan kaynakları planlarını geliştirmesinde de yardımcı olur.

### **2.2.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Tanımı Ve Önemi**

Eski dünyanın iletişim darboğazı ve geleneksel yönetimde, çalışanlar problemlerin ve sorularının yanıtlarını alabilmek için insan kaynakları personeliyle iletişim kurması gerekmektedir. Aynı zamanda insan kaynakları da, çalışanlarla ilgili herhangi bir işlem için örneğin performans değerlendirmesi gibi önemli işlevleri yerine getirmek için çalışanlarla iletişim kurmak zorunda kalmaktadır. Bu durumda birçok bürokratik işlemle uğraşarak zaman kaybı yaşanmaktadır.

İşletmelerin insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımına geçmesi bu ve buna benzer birçok sorunları geride bırakmasını sağlayacaktır. Şirketteki herkes bağlantıda olunca ve

e-iş yapmaya başlayınca bu iletişim darboğazı açılarak ve herkesin iletişime geçmesi olanaklı hale gelmektedir (Jonathan Smilansky 2002).

İnternet tabanlı iletişim sistemine geçilmesiyle işletmelerdeki işleyişin senkronizasyonu kolay ve hızlı bir şekilde yapılabilmektedir. İnternet, insanların tek başlarına ya da gruplar halinde yüzdükleri bir okyanustur benzetmesi de bu bağlamda yapılabilmektedir (Hartman ve diğerleri 2002:34).

Aynı zamanda internet, hızlı ve pahalı olmayan bir biçimde iletişim kurmaya ve kaynaklar toplamaya yarayan bir iletişim aracı olduğu da hiç kuşkusuz kabul edilmektedir (Siegel, 2001:17).

İnsan kaynakları bilgi sistemi, “örgütün insan kaynakları hakkındaki bilginin elde edilmesi, depolanması, analiz edilmesi, düzeltilmesi ve dağıtılması için kullanılan bireyler, süreçler, şekiller ile veriden oluşan bütüne” denir. Bu yüzden sistem sadece bilgisayar donanımı ile yazılımından bu elementler etkin bir sistem için kritik önemde olsalar dahi ibaret olmayıp çok daha fazlasını ifade eder.

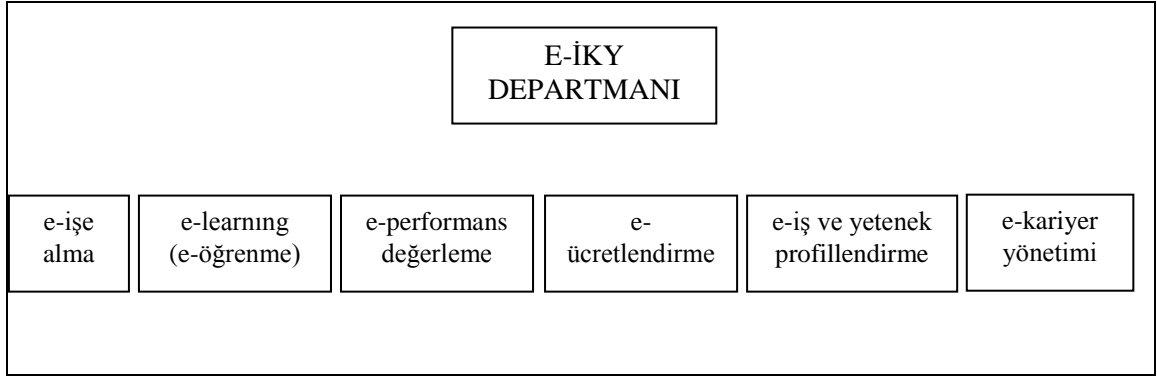
Bu süreçte yoğun olarak bilgisayarlardan faydalanılmakta, uygun yazılım ve donanım birimleri ile insan kaynaklarının etkin kullanımı önemli olmaktadır. Sistemin başlıca amacı, zamanlama açısından uygun, tam ve doğru bilgi sağlamak ve insan kaynağına dönük kararlar verecek olan ilgililere faydalı bilgi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

### **2.2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Fonksiyonları**

Elektronik ortama taşınan insan kaynakları bilgi sistemleri, e-işe alma/seçme ve yerleştirme, e-öğrenme (e-learning), gelişim ve değerlendirme, e-performans yönetim sistemleri, e-ücretlendirme ve bordrolama, e-iş ve yetenek profili oluşturma, e-kariyer yönetimi ve planlanması gibi artık geleneksel insan kaynakları yönetim sürecindeki pek çok işlem sanal ortamda gerçekleştirilebilmektedir (Keleş ve A. Keleş, 2004:120).

Sanal ortamda gerçekleştirilen bu işlemlerin organizasyondaki yerleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Elektronik İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İşlemleri**



Kaynak: Alayoğlu (2004:45)

Tablo 2’de de görüldüğü gibi insan kaynakları bilgi sistemi, aslında organizasyonun yönetim bilgi sisteminin bir modülüdür. Bu modül içerisinde birçok alt modül de yer alabilir: Organizasyon tanımı, yönetim politikaları tanıtımı, sistem kullanıcıları, personel kimlik belgeleri, iş nitelikleri vb. E-İK kavramı, İK bilgi sistemlerinden sadece İK departmanı çalışanlarının değil, tüm çalışanların, hatta işe alım gibi modüllerde potansiyel adaylara da içerecek şekilde tüm kişilerin yararlanabileceği bir çalışma biçimini ifade etmektedir.

Dolayısıyla E-İK, İK bilgi sisteminin, intranet (işletme ve çalışanlarla ilişkiler), extranet (işletme ve tedarikçi-dağıtımçı-ortak ilişkileri) ve internet (işletme ve müşteri ilişkileri) üzerinde çalıştırıldığı etkileşimli bir çalışma ortamı yaratmakta ve böylece İK süreçlerine, tüm çalışanların katkısı gerçekleştirilmiş olmaktadır.

### **2.2.2.1. E-İşe Alma, Seçme ve Yerleştirme**

Geleneksel yöntemlerle işe alma, şirketlerde hem maliyet hem de zaman kaybına neden olmaktadır. Eğer tercih edilen bir şirketseniz ve tercih edilen bir pozisyon için bir iş ilanı verdiyseniz, yığınla özgeçmiş mektupları alacaksınız. Hepsini teker teker incelemeli, lise mezunu aramadığınız halde, lise mezunu olup başvuran adayları elemelisiniz. Kâğıt yığınınız ne kadar azaldı? Özgeçmişlerden oluşan kâğıt yığınının üstesinden kaç personelle gelirsiniz sizin için daha az yorucu ve daha az maliyetli olur? Özgeçmişler arasında tercih yapılırken harcadığınız zamanın şirkete maliyeti nedir? Aday sayısını epey azalttınız... Kalan adayların test, mülakat gibi aşamaları kaldı. Ama bu aşamaya gelemeyen adaylara teker teker ret cevabı işini kime devrettiniz? (Erdal, 2008:52).



Tüm bu soruların istenmeyen cevaplarını almamak için şirketinizin insan kaynakları departmanının bir an önce elektronik ortama taşınması gerekmektedir.

1993 yılından bu yana gazetelerdeki iş ilanları internete taşınmaya ve işe alımları “Job board” denilen web siteleri üzerinden yürütülmeye başlandı. Çünkü internet işe alım kavramını değiştirerek, şirketlere maliyet azaltma fırsatı ve geniş bir aday havuzu sağlayıp, en iyinin de iyisini seçme fırsatını veriyor (Tahiroğlu, 2006).

İnsan kaynakları profesyonelleri, faks, mektup ya da e-mail ile gelen başvuruların dosyalanması, başvurulardaki bilgilerin sınıflandırılması gibi zaman alan işlemleri ortadan kaldırarak önemli bir zaman ve işgücü tasarrufu sağlamaktadır.

Günümüzde pek çok firma, sağladığı maliyet, zaman ve etkinlik avantajlarından ötürü online işe alma yönetimini geleneksel işe alma yöntemlerine tercih etmektedir. İnterneti işe alım sistemlerine etkin bir şekilde katan şirketler, kaliteli insan gücü rekabetinde üstünlüğü elde edeceklerdir.

#### **2.2.2.2. E-Learning**

Elektronik ortamdaki eğitim olan e-eğitim (e-learning), geleneksel sınıf eğitiminin en iyi yanlarını teknoloji ile birleştirerek öğrenme ve bilgi transferi hızına ivme kazandırmıştır. E-eğitim uydu canlı veya banttan video, internet, intranet veya cd-rom gibi bilgisayar teknolojileri vasıtasıyla senkronize veya asenkronize olarak eğitim verilmesine olanak tanır.

Yeni teknolojiler, personelin evlerinden veya işlerinden 7 gün 24 saat eğitim alabilmelerine olanak vermektedir. Personel, sadece eğitimin içeriğinin nasıl sunulduğu değil, aynı zamanda nerede ve ne zaman eğitime katılabileceklerini de kontrol edebiliyorlar.

Yeni teknolojilerle verilen bu eğitimin avantajları; eğitilenlere dünyanın her yerinde ve her saatte eğitim ulaştırabilme olanağı, maliyetten tasarruf etme, eğitim yönetiminin verimli olması, eğitilenlerin performansını gözleme olanağı ve eğitime erişimin kontrol edilebilir olmasıdır.

Özellikle coğrafi olarak dağınıklık arz eden şirketler tarafından personele yeni ürünler, politikalar, beceri eğitimleri ve uzmanlık konferansları hakkında bilgi aktarmada e-

eğitim önemli rol oynamaktadır. Örneğin; 3M' in Araştırma ve Geliştirme Grubu, Avrupa ve Birleşik Devletlerden eğiticilerin katıldığı sekiz haftalık video konferansla yürütölen bir vizyon programına katılarak önemli düzeylerde tasarruf sağladılar. Video konferans olmasaydı 100.000\$ gibi çok yüksek bir maliyete ulaşacakken, video konferansla eğitim maliyeti 13.000\$ olmuştur (Raymond Neo, 1999:87).

İnternet temelli eğitimin diğer bir avantaj da, eğitim programını güncellemede kolaylık sağlamasıdır. Eğiticiler, düşük maliyetle hemen değişiklik yapabilirler. Bu değişikliklerin sonucu hemen alınmaktadır.

İnternet temelli eğitimin dezavantajlar ise; bilgisayar ağının geniş görsel ve işitsel bilgi muhafaza edememesi, kullanıcıları kontrol etme gerekliliği ve yatay öğrenme yöntemi (örneğin; önce A'yı öğren, sonra B'yi öğren, sonra C'yi vb.) temelli eğitim programlarını gözlemlemenin zor olmasıdır. Bir diğer eksiklikte, öğrenmede pozitif bir etki yaratan eğitici ve izleyiciler arasındaki etkileşimin burada olmamasıdır.

Tüm bu dezavantajlara rağmen uzaktan eğitimin şirketlere sağladığı avantajlar göz ardı edilemez. Günümüzde diğer konularda olduğu gibi eğitimde de yeni buluşlar meydana gelmiş ve eğitim de değişen bir yapıya kavuşmuştur. Böyle bir ortamda şirketlerin geleneksel eğitim yöntemlerini yeni eğitim teknolojilerini kullanıma doğru kaydırması ve personel ile eğiticiler arası iletişim kanalını yeni teknolojilere göre sağlaması en akılcı çözümlüdür (Sabuncuoğlu, 2000:117).

### **2.2.2.3. E-Performans Değerlendirme**

Son dönemde çok popöler olan, kişinin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kişinin iş arkadaşları, aşları, müşterileri vb. gibi kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlendirmelerini içeren bir süreç olan 360 derece performans değerlendirme sistemi, elektronik ortamda uygulanabilen, çok yararlı bir değerlendirme sistemidir (Fındıkçı, 2004:98).

Geleneksel performans değerlendirme uygulamalarında, çalışanlar, kendilerine ulaşan basılı formları doldurarak, gerekli birime geri gönderirler. Birimde toplanan veriler, bilgisayar ortamına aktarılır ve raporlanır. 360 derece performans değerlendirmede, bu zahmetli sürecin otomatikleştirilmesi ile katılımcılar sisteme tanıtılarak, uygulama aşamasına hızla geçilmiş oluyor. Uygulama baştan sona "online" olarak gerçekleştirildiği

için veri eklenmesi, düzeltme gibi çalışmalara gerek duyulmuyor. 360 derece değerlendirme ve geribildirim sistemi ile çalışanların, kendilerinden beklenen yetkinliklerdeki performansların, farklı açılardan değerlendirilmesi sağlanıyor. Bu geribildirim yöntemi ile geleneksel performans değerlendirme yöntemlerindeki tek taraflılık özelliği ortadan kalkmış oluyor. . Bu sayede oldukça büyük organizasyonlarda bile performans değerlendirme çalışmaları son derece hızlı ve verimli olarak gerçekleştirilebiliyor (Keleş, 2007:210).

#### **2.2.2.4. E-Ücretlendirme**

Geleneksel ücret yönetiminde, çalışanlara hangi periyotlarla, hangi ölçüte göre ve hangi miktarlarda ücret ödeneceği belirlenmektedir. Ücret yönetiminin, iş analizlerinden elde edilen verilerle yapılan iş değerlemesi sonuçlarına dayanması literatürde kabul gören bir yöntemdir. Buna göre her pozisyonda yapılan işe (iş tanımı) ve o işin yapılması için gerekli niteliklere (iş nitelikleri) göre o pozisyonun ücreti belirlenmektedir (Özden, 2007).

Bilgi teknolojilerinin gelişimi ve insan kaynakları yönetiminin de bu gelişimle birlikte büyümesi İKY süreçlerinden biri olan ücret yönetimini de e-ücretlendirme haline getirmiştir. Geleneksel ücret yönetiminin yukarıda açıklanan görevi bilgisayar ortamına taşınmış ve personeli rahatlatıcı bir hal almıştır.

Elektronik İKY ile birlikte şirketlerde her personelin bir personel özlük dosyası şirketlerin bilgisayar ağında bulunmaya başlamıştır. Personel bilgilerinin bilgisayarlarda var olması ücretlendirmenin geleneksel yöntemlerde olduğu gibi birçok hesaplamalar ve bürokratik işlemlerle uğraşmak yerine bunların geliştirilen programlar sayesinde çok daha çabuk ve daha az maliyetli şekilde yapılmasını sağlamaktadır.

E-ücretlendirme uygulaması, binlerce çalışan olan işletmelerde bile her türlü ücret ödemesinin kolaylıkla işlenmesine olanak tanır. Ücret işlemlerinin yani sıra avans işlemleri, taksitli geri ödemeler, özel sigortaya sahip çalışanlar, sistem içinde sorun olmadan çözümlenir.

Yürürlükte olan mevzuat gereği, vergi daireleri, sosyal sigorta kurumları, iş ve işçi bulma kurumu tarafından talep edilen her türlü normal ya da elektronik formlar sistem tarafından otomatik üretilir. Bütün raporlar ve formlar ilgili kurumların standartlarına uygun olarak hazırlanmaktadır. İnternet sayesinde çalışanlara ait maaş bordrosu ile ilgili

veriler bölge ofislerinden ve mobil çalışanlardan güvenli bir şekilde toplanabilmektedir (Tahiroğlu, 2006:61).

Tüm bu yukarıda sayılan işlemler internet vasıtasıyla personel tarafından rahatlıkla ulaşılabilir ve elde edilebilir. Personel bu veriler sayesinde daha iyi bilgilendirilmiş olarak kendi kariyeri ile ilgili kararlar alabilir.

#### **2.2.2.5. E-İş ve Yetenek Profillendirme**

Teknolojinin gelişimi işletmeleri verimliliği artırmak, maliyeti düşürmek ve zamandan kazanmak gibi avantajlarla baş başa bırakmıştır. İşletme çalışanları ve işletmenin dış çevresi işletmenin internet sayfalarını ziyaret ederek işlemlerini web ortamında gerçekleştirmesi e-iş yapmalarına neden olmaktadır. Eskiden şirketler kendi ürün ve hizmetlerini üretip müşterilere sunuyorlardı. Günümüzde e-iş çerçevesinde ise bu ürün ve hizmetleri müşterilerinin istekleri doğrultusunda üreterek onların istedikleri niteliklerde, hızlı bir şekilde pazara sunuyorlar. E-iş'i işletmelerine uygulayanlar küresel rekabette avantajlı konuma geçmiştirler (Menekşe, 2006).

Bilgisayar ağları işletmelerin çalışanlarını ve çalışmalarında işletmelerdeki gelişmeleri takip etmesine olanak vermektedir. Yöneticilerin kendileri için gerekli yetenekleri web ortamında kolaylıkla bulabilmektedirler. Ayrıca kendi çalışanlarını farklı yeteneklere sevk edebilmektedirler.

#### **2.2.2.6. E-Kariyer Yönetimi**

Günümüzde işletmelerin daha global ve uluslar arası nitelikler kazanmaları ile diğer fonksiyonlarında olduğu gibi insan kaynakları fonksiyonlarında ve özellikle de kariyer planlama ve yönetimi konusunda birtakım güçlüklerle karşılaşmalarına yol açabilmektedir. Bu bakımdan her alanda rekabetin arttığı günümüzde, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirebilmeleri için teknolojik olanaklardan en üst düzeyde yararlanabilmenin yollarını aramaları bir zorunluluk halini almıştır (Şimşek ve Diğerleri, 2004:240).

İnsan kaynakları yönetim sisteminin önemli bir alt sistemini oluşturan kariyer planlama ve yönetimi olgusunun da bilgisayar ortamında bir model çerçevesinde geliştirilmesinin insan kaynakları fonksiyonunun etkinliğini artıracığı bir gerçektir.

Kariyer yönetimi alanında yukarıdaki paragraflarda söylediğimiz gibi bilgisayar destekli programlarından da yararlanılmaktadır. Bu konuda yeni geliştirilen Strategic Career Management System (SCMS) geniş bir kullanım alanına sahiptir. Özellikle örgütlerde esnek kariyer geliştirme sistemlerinde FDS (Flexible Development System) kullanılmaktadır. Çalışanlar için "Örgütünüzde Kariyerinizi Kendiniz Geliştirin" türündeki, komprime bilgiler ve yöntemler tavsiye eden kitaplar da, bu tip programları destekler mahiyettedir. Kariyer planı geliştirmede SCMS yazılım ve kariyer planlaması konusundaki yayınlar, kişilerin kariyer planlamasında uzman bir role sahip olmalarını sağlamaktadır (Alayoğlu, 2007:107).

Kariyer geliştirme danışmanlığı faaliyetleri yüz yüze yapılabileceği gibi internet ortamında da yapılabilmektedir. "E-mentoring" adı verilen yöntem, çalışanların örgüt ile veya kariyer geliştirme ile ilgili sorunlarda anında yardım alabilmesini sağlayan bir yöntemdir. E-mentoring, danışman ve çalışan arasında internet kullanılarak yapılan bir etkileşimi içermektedir. Profesyonel danışmanlar, çalışana iş değiştirme gibi değişik tavsiyelerde bulunabilmekte, yeni iş bulmasına yardımcı olmakta ve çeşitli seçenekler sunmaktadırlar. "ask the employer" tipindeki internet sitelerinde network-mentoring servislerindeki uzmanlar soruları cevaplamakta ve kariyer geliştirme ile ilgilenen kişilere özel seçenekler önermektedirler. Çalışanlardan başka, şirketler de e-mentoring programlarına ilgi duymaya başlamışlardır (Erdal, 2007:66).

### **2.2.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**

İKBS teoride olduğu kadar uygulamada da giderek artan oranda kullanım alanı bulmaktadır. Bu uygulamaların işletme ve personel bazlı çok önemli olumlu dönüşlerinin olmasının yanında çalışanlar üzerinde çeşitli nedenlerden ötürü olumsuz etkileri de yaratmaktadır. Bu başlık altında İKBS'nin çalışanlar üzerindeki tüm etkilerinin görülmesi amacı güdülmüştür.

İKBS'nin işletme üzerinde uygulanması aşamasında 16 beyaz yakalı çalışan üzerindeki olumlu ve olumsuz etkisi araştırılmış ve aşağıda sıralanan maddelere ulaşılmıştır (Bayraktaroğlu ve Özdemir 2006):

- İKBS uygulaması yapılan işletmede çalışanların neredeyse tamamı bilgisayarın kullanılması ile işlerin olumlu yönde etkilendiğini belirtmişlerdir. Bilgisayar

kullanımı ile bilgiye erişimin, bilgiyi depolamanın, bilgiyi işlemenin, raporlamanın, öğrenmenin, iş akışının daha hızlı ve kolay bir hale getirildiği ve örgüt içi iletişimi maksimum düzeye çıkardığı, böylece verimliliği arttırdığı ifade edilmiştir. Çalışanlardan çok azı ise bilgisayar kullanımının çalışan üzerindeki iş yükünü arttırdığını belirtmişlerdir.

- Katılımcıların tamamı veri tabanlarının müşteriler, çalışanlar ve işletmenin geneli ile ilgili verilere sistemli, kolay, hızlı ve doğru bir şekilde ulaşılmasını sağlaması, iş süreçlerinin hızlandırması, tasarruf sağlaması ve verilerin analiz edilmesine imkân vermesi gibi olumlu etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.
- İKBS sistemi hakkında yeterince bilgisi olmayan personelde dâhil olmak üzere çalışanların tamamına yakını İKBS'nin özellikle büyük çaplı işletmeler gerekli olduğunu, sistemli ve kolay bir şekilde bilgiye ulaşarak verimliliği arttıracak ve iş yükünü azaltacağını düşünmektedirler.
- Çalışanlarla ilgili tüm kayıtların veri tabanında yer almasını, katılımcıların tamamı işletme içinde entegrasyon sağlanması, kolay erişilebilirlik ve yasal zorunluluklar nedeniyle güvenlik ve gizlilik esas olması şartı ile olumlu ve gerekli bir durum olarak nitelendirmişlerdir.
- Katılımcıların tamamına yakını kendileri ile ilgili her türlü bilginin yöneticiler tarafından bilinmesi durumunun kurumsal hafızanın oluşması, olumlu ilişkilerin geliştirilmesi, sorunların çözülmesi gibi nedenlerden ötürü gerekli görmüşlerdir.

Yapılan bu araştırma sonucunda katılımcıların çoğunluğu İKBS kullanımının bilgi paylaşımını etkinleştirmenin yanı sıra yönetim kontrolünün genişletilmesine de yol açtığını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla İKBS insan kaynakları fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde gerekli veriyi sağlamanın yanı sıra yönetim kontrol fonksiyonunu gerçekleştirmesine de olanak tanımaktadır. Ayrıca özellikle kendi içinde ve diğer işletme fonksiyonlarıyla entegre olması İKBS kullanımının yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiği ile ilgili yapılan araştırma sonucunda da benzer bulgulara ulaşılmıştır (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006)

### **2.3. Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri**

Uluslararası literatürde Enterprise Resource Planning (ERP) olarak adlandırılan ERP yazılımları Türkçemizde Kurumsal Kaynak Planlaması olarak anılmaktadır. İşletmelerin tedarikten dağıtıma kadar tüm iş süreçlerini bütünlük bir bilgi yönetimi desteği ile yönetmesini sağlayan geniş kapsamlı ve modüler yapıya sahip bir yazılım paketi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir bakış açısı ile ERP yazılımları, günümüzde en önemli değer olan bilginin "İşletmenin belirlediği kurallar çerçevesinde" kaynağında ve tekrarlanmadan sisteme işlenerek üretilmesini, üretilen bilginin ortak bir havuzda toplanarak tüm işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda kullanılmasını ve ilgili makamlara iletilmesini sağlar (Daşman, 2005). Aynı zamanda Üretim Kaynakları Planlaması (Manufacturing Resource Planning - MRP II) sisteminin eksik yanlarının tamamlanmasını sağlayan en güncel planlama yapısı olarak ta düşünülebilmektedir.

#### **2.3.1. Kurumsal Kaynak Planlamasının Kavramının Ortaya Çıkışı**

1970'li yılların sonlarından beri firmalarda uygulanmaya çalışılan MRP II sistemleri firma düzeyindeki tüm kaynakları ortak bir veri tabanında toplamakta ve firma içerisindeki tüm çalışanların aynı dilden konuşmasını sağlamaktadır. Ancak yoğun rekabet, uluslararası pazarlara açılma gereksinimi değişik coğrafi bölgelerde merkezi alan işletmeler için uluslararası firmaların genelinde entegrasyonun sağlanması yolunda bilişim teknolojisi için yeni bir gereksinimin doğmasına neden olmuştur.

Son yıllardaki teknolojik gelişmeler, firmaların pazarda tutunabilmelerini zorlaştırmış, klasik yaklaşımların yetersizliğinin açığa çıkması ile beraber yöneticiler kullandıkları üretim teknolojilerini ve yönetsel yaklaşımlarını tekrar gözden geçirmek zorunda kalmışlardır. Öte yandan gümrük duvarlarının yıkılması neticesinde küresel ekonomi ve küresel rekabet kavramlarının ortaya çıkması, tedarikçiden başlayarak, tüm üretim sürecini ve müşteriyi de içine alan "tedarik zinciri yönetimi - supply chain management" kavramını ön plana çıkarmıştır. Pazardaki güçlü değişimlere ve teknolojik gelişmelere şirketlerin organizasyonel yapılarındaki kurumsallaşmaya yönelim de eklenince ortaya yeni bir kavram, işletme Kaynakları Planlaması Kavramı çıkmıştır.

Günümüzdeki MRP II sistemleri firma düzeyinde satış yönetimi, üretim planlama ve kontrolü, satın alma gibi faaliyetleri yönetebilmektedir. MRP II paketlerinin yetersiz kaldığı

diğer noktalarda ise ek modüller ya da entegre çalışabilen paketler devreye girmiştir ancak bu firma düzeyinde kalmıştır ve firmalar arası bilgi iletişimini sağlayamamıştır. Küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak değişik coğrafi bölgelerdeki iş faaliyetlerinin dağınık veri tabanları ve küresel entegrasyon yoluyla yönetilmesi önem kazanmış ve İKP (ERP) olgunluk çağına girmiştir. ERP, firmalar arası global bilgi entegrasyonunu gerçekleştiren bütünsel bir yazılım stratejisidir.

ERP kavramının ortaya çıkışında etkili olan bir çok neden vardır. Bunlar yüksek rekabet, farklı üretim sistemleri, 4. Kuşak dilleri, uluslararası dağıtım zincirleri ve yönetim organizasyondaki değişim şeklinde sıralanabilmektedir.

Yüksek rekabet ve uluslararası pazarlara açılma gereksinimi, uluslararası platformlarda yoğun rekabet ve değişken dünya pazarı şartları; verilerin iş yerleri arasında karşılaştırılması, iş yerleri arası bilgi alışverişinin hızlı sağlanabilmesi ve verilerin bir koordinasyon merkezinde toplanarak sisteme global bakılmasını gerektirmektedir ve bu da ERP dışındaki herhangi bir sistemle mümkün olmamaktadır.

Farklı üretim sistemleri, geleneksel MRP II sistemleri genel olarak belli bir sektör için örneğin süreç üretimi, sipariş tipi üretim için geliştirilmiş paketlerdir ve seçim doğru yapıldığında firmalarda ilgili üretim tipinde başarı ile uygulanmaktadırlar. Ancak günümüzde tek bir çeşit üretim yönetim sistemi ile çalışan firma sayısı azalmış ve melez üretim sistemleri kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin fabrikanın bir bölümü seri montaj hatları ile çalışırken, diğer bir bölümü parti tipi üretim yapabilmektedir. Bu nedenle özellikle JIT felsefesinin MRP II sistemleri ile birlikte melez olarak uygulanmasına başlanmasından sonra bu tür sistemlerin ERP dışındaki yazılımlarla yönetilmesi pek mümkün olmamaktadır.

4.Kuşak dilleri (Fourth Generation Languages), ilişkisel veri tabanları (Relational Database Management Systems - RDBMS), müşteri hizmet birimi (Client / Server) mimarisi, grafik kullanıcı ara yüzü (Graphic User Interface GUI), bilgisayar destekli sistem mühendisliği (Computer Aided Systems Engineering - CASE) ERP sistemlerinin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Aynı zamanda bu yeni yaklaşımlarla paketler üzerinde kolaylıkla uyarlama (Customization) yapabilme yetisi gibi yeni bilişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ERP sistemlerinin geliştirilmesinde etkili olmuştur.



Uluslararası dağıtım zincirleri, mevcut MRP II sistemleri, gelen talepleri toplu olarak değerlendirip mamulün çekileceği en uygun deponun tespit edilmesini sağlayan bir algoritmaya sahip değildir. Çok uluslu firmalar tedarik zincirlerini tek tek iş yerleri yerine çoklu iş yeri bazında yeniden programlamaya başladıkça ERP sistemlerine duyulan ihtiyaç da aynı oranda artmaya başlamıştır. ERP sistemleri, DRP algoritmasını da içerdiğinden bölgesel olarak taleplerin karşılanmasını ve envanter seviyelerinin gereksiz yere artmamasını sağlayarak, geniş çapta dağıtım kaynaklarını optimum şekilde planlar.

Yönetim organizasyonlarındaki değişim ise gelişen ve rekabetin üst düzeyde devam ettiği dünya pazarlarında değişimlere hızlı cevap verebilmek başarı için gerekli, vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Hiyerarşik organizasyonlarla bu değişime hızlı tepki verebilmek mümkün olmamakta ve firmaların yatay haberleşmenin daha kolay sağlandığı organizasyonlara (yalın organizasyonlar) geçişleri şart olmaktadır. Organizasyon yapısını yeniden gözden geçirmekte olan çok uluslu firmalar, yerel faaliyetler ile genel işletme hedefleri arasındaki dengenin sağlanacağı bir yapıya doğru değişim göstermek zorunda kalacaktır.

Fiziki olarak dağınık imalat operasyonları ile farklı bölgelerdeki firmalarda imalat fonksiyonlarının entegrasyonu sağlamaktadır ve bu ancak ERP ile mümkün olabilmektedir.

### **2.3.2. Kurumsal Kaynaklar Planlamasının Tanımı ve Kapsamı**

Planlama sisteminin uygulamaya aktarılmasında başlıca kullanılan araç bütçelerdir. Bütçelerin oluşturulması sürecinde işletmenin bölümleri kendi bütçelerini hazırlamakta ve bu hazırlık sırasında satış bütçesi esas alınarak gider bütçeleri oluşturulmaktadır. Yıl içinde ancak önemli değişimler olması halinde altı ay veya üç aylık periyotlar ile revize bütçeler yapılmaktadır. Daha sonra faaliyetler bu bütçelere göre kontrol edilmekte ve sapma analizleri yapılmaktadır.

Müşteri talebinin sürekli nitelik ve nicelik olarak değiştiği ve bu değişimin tahmin edilmesinin ne kadar zor olduğu bilinen bir gerçektir. Faaliyetlerimizi bu değişime uygun hareket edebilecek hale getirebilmenin yolu İKP yaklaşımından geçmektedir. Hem stratejik planlama çalışmaları ile belirlenen amaç ve hedeflere, hem de üretim ve dağıtım kaynaklarımızın kapasite ve özelliklerine gereken ayrıntıda dikkat ederek, faaliyetlerimizi değişime duyarlı hale getirebilmek ancak İKP yaklaşımı ile olası olabilmektedir.

İKP'nin diğeri bir özelliği, işletmenin coğrafi olarak farklı bölgelerde (yurt içi ve dışı) bulunan fabrikalarının, bunların tedarikçi firmalarının ve dağıtım merkezlerinin (depo) kaynaklarını eşgüdümlü olarak planlamasıdır. Bu çerçevede, hangi müşteriye ait hangi siparişin hangi dağıtım merkezinden karşılanması veya hangi fabrikada üretilmesi gerektiği, tüm fabrikaların malzeme ve hizmet ihtiyaçlarının nereden karşılanmasının uygun olacağı, fabrikaların elinde bulunan makine, malzeme, işgücü, enerji, bilgi vb. üretim ve dağıtım kaynaklarının nasıl eşgüdümlü ve ortaklaşa olarak kullanılabileceği belirlenmiş olmaktadır. Diğeri bir değişle, müşteriye ait siparişin en kısa sürede, istenen kalite ve maliyette karşılanabilmesi için tüm bağlı işletmelerin dağıtım, üretim ve tedarik kaynaklarının kapasite ve özellikleri aynı anda dikkate alınmaktadır.

İKP fabrikalar arası entegrasyonu, fabrikalar bazındaki esneklik ilkesine uygun olarak gerçekteştiren bir sistemdir. Amaç fabrika bazında ademi merkezi yönetimin avantajlarından yararlanırken fabrikalar arası koordinasyonu ve entegrasyonu işletmenin temel stratejileri doğrultusunda sağlanmaktadır. Merkeziyetçiliğin derecesi farklı boyutlarda düşünülebilir. Örneğin tüm fabrikaların uzun vadeli satın alma kontratlarının merkezi olarak yapılması veya fabrikaların kendilerinin yapması öngörülebilir. Keza müşteri kredi kontrolü bu şekilde yapılabilir. Ancak zorunlu olarak talebin fabrikalara yönlendirilmesi, fabrikalar arası nakliyat, performans analizi, mali konsolidasyon merkezi olarak yapılmak zorunda olan faaliyetlerdir.

Sonuç olarak, İKP; işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayabilmek için farklı coğrafi bölgelerde bulunan tedarik, üretim ve dağıtım kaynaklarının en etkin ve verimli bir şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarını bulunduran bir yazılım sistemidir. Söz konusu planlama, koordinasyon ve kontroldeki temel ilke ve sistematik Üretim Kaynakları Planlaması (MRP II) ile aynıdır.

### **2.3.3. MRP II – ERP Sistemlerinin Karşılaştırılması**

İşletme Kaynakları Planlamasının kökleri 1960'lı yılların öncesinde kullanılan Malzeme Listesi (Bill of Material - BOM) kavramına dayanmaktadır. 1960'lı yıllarda Malzeme ihtiyaç Plânlama (Material Requirements Planning - MRP), 1970'li yıllarda Kapalı Çevrimli Malzeme ihtiyaç Planlama (Closed Loop MRP), 1980'li yıllarda Üretim Kaynakları Planlaması (Manufacturing Resource Planning - MRP II) ve Dağıtım

Kaynakları Planlaması (Distribution Resource Planning - DRP), 1990'lı yıllarda ise Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning - ERP) sistemleri geliştirilmiştir. İşletme Kaynakları Planlaması (İKP) tüm adı geçen sistemleri kapsayan bir yapıya sahiptir.

Üretim Kaynakları Planlaması (ÜKP) esas itibariyle bir itme sistemidir. Ekonomik kapasite kullanımını elde edebilmek için müşteri siparişlerinin yanı sıra talep tahmini sonuçlarını da dikkate almaktadır. Buna karşılık Dağıtım Kaynakları Planlaması (DKP) gerek itme ve gerekse çekme amacı ile çalıştırılabilir. Temin sürelerinin kısa olması çekme, uzun olması itme esaslı çalışma şeklini gerektirmektedir. Çünkü işletme hem müşteri talebine kısa sürede cevap verebilmek, hem de fabrikalarını ekonomik ölçeklerde çalıştırmak zorundadır. Bilgisayarla Bütünleşik Üretim (BBÜ) sisteminin sağladığı azaltılmış temin süreleri ile ÜKP ve DKP sistemleri Tam Zamanında Yönetim (TZY) felsefesine uygun olarak çekme amacı ile çalıştırılabilir. İKP bu entegrasyonu gerçekleştirmektedir. DKP sistemi ile alınan sipariş, ÜKP sistemi ile planlanmakta, BBÜ sistemi ile üretilmekte ve tekrar DKP sistemi ile planlanarak müşteriye iletilmektedir. Satış Noktası (Point of sale POS) sistemi kullanılarak DKP daha etkin çalışır hale de getirilebilmektedir.

İKP ile ÜKP arasındaki temel fark ÜKP'nın tek bir fabrikaya, İKP'nın daha ziyade birden çok fabrika ve tesisin entegrasyonuna yönelik olmasıdır. Tek fabrikalı işletmelerde İKP ancak işletmenin değişim mühendisliği (Reengineering) çalışmaları sonucu birbirinden ayrılmış üretim süreçlerinin oluşturulduğu ve bu süreçlerin yönetimin kısmen bağımsız olarak hareket edebildiği durum için söz konusudur. ÜKP, üretim sürecinde ve çeşitli yönetim kademelerinde bulunan her çalışanı bir donanım yazılım sistemi ile birbiriyle doğru ve zamanında iletişim kurabilir hale getirir. Herkes ortak bir veri tabanında bulunan aynı ve güncel verilere ulaşabilir. Bu şekilde üretim sürecinde ÜKP ile sağlanan entegrasyon, İKP ile daha üst ve merkezi faaliyetler düzeyinde gerçekleştirilir.

İKP hiçbir zaman ÜKP'na ikame (yerine geçen) bir sistem değildir. ÜKP'nın daha geliştirilmiş bir halidir. İKP, birden fazla fabrikada veya tesiste çalışan ÜKP sistemlerini entegre eden ve bu entegrasyondan gerekli bilgileri üreten bir sistemdir. Bir başka deyişle; İşletme Kaynakları Planlaması, bu yarı özerk olarak nitelendirilebilecek iş

birimlerini stratejik bir şemsiye altında toplayarak kurumsal bazda bir bilgi ve kaynak entegrasyonu sağlamayı amaçlayan bir tümleşik çözümdür (Tanyaş, 1997:102).

Dolayısıyla ÜKP'nda başarılı olmuş işletmelerde İKP etkin sonuçlar verir. ÜKP'ndaki modüler yapı İKP için de söz konusudur. İKP daha önce de belirtildiği gibi çok tesisli bir toplu yönetim (corporate management) için uygun bir yaklaşımdır. Fakat İKP tam anlamıyla merkeziyetçi bir sistem değildir. Tesis yöneticilerini kendi birimlerinin yönetiminde belli ölçüde serbest bırakmaktadır. Tesis yöneticilerinin kendi birimlerinde etkin kararlar verebilmesi için tüm topluluğu tesislerini ilgilendiren temel bilgilere ihtiyacı vardır. İKP bu bilgileri sağlar. Bu amaçla tüm tesislerin bir şebeke halinde birbirine bağlanarak bilgi alış verişini etkin bir düzeye getirmesi gerekmektedir.

İKP işletmelere ÜKP yöntem ve sistematığına bağlı kalarak yeni ufuklar açan yeni bir yaklaşımdır. Sistemde işlenen bilgiler ile elde edilen raporlar, organizasyonun plan ve programlarını yönlendirir, karar verme aşaması kolaylaşır.

#### **2.3.4. Kurumsal Kaynak Planlamasının Sistematığı**

Çok sayıda tedarik, üretim, dağıtım merkezinin eşgüdümlü olarak planlanması bir noktaya kadar merkezi planlama yapılmasını, bu noktadan sonra ÜKP ve DKP sistemleri ile ademi merkezi planlama yapılmasını gerektirmektedir. Satış noktası ve dağıtım merkezleri zinciri içinde toplanan müşteri sipariş ve satış tahmini bilgilerinin DKP sistemi ile toplanması, toplanan bilgilere göre İKP sistemi ile tüm dağıtım, üretim ve tedarik merkezleri bazında Kaba Kapasite Planlaması (RoughCut Capacity Planning) yapılması ve bu aşamada söz konusu merkezlerin birbirlerine verecekleri bilgi, işgücü, makine, malzeme, enerji vb. kaynak desteklerinin belirlenmesi ve bu merkezler bazında saptanan dağıtım, üretim ve tedarik ana planlarının ÜKP ve DKP sistemleri ile ademi merkezi şekilde ilgili olduğu merkezde yapılması gerekmektedir. İKP ile planlama yapılırken öngörülen ölçütler, stratejik Planlama Sistemince belirlenen ölçütler olacaktır. Fabrikalarda ademi merkezi bir şekilde gerçekleştirilen ÜKP çalışmasının imalata yönelik programları BDÜ sistemi vasıtasıyla uygulanacaktır. Otomatik tanımlama teknolojisi ile elde edilen veriler hiyerarşik veri tabanı anlayışı içinde işlenerek depolanacak, oluşturulan bilgiler KDS'leri tarafından işlenerek Stratejik Planlama Sistemi için gerekli alt yapı oluşturulacaktır.

İşletmenin farklı fabrikalarında farklı üretim tipinin bulunması yazılımın tüm fabrikalara uyacak şekilde esnek olmasını gerektirmektedir. Üretim tiplerini aşağıdaki şekilde sınıflandırabilmekteyiz.

**Stok için Üretim:** Müşterinin anında almak istediği, standart tiplerde olan ürünlerin üretimidir. Bu nedenle stok miktarların yüksek olan bir üretim tipidir. Emniyet stokları seviyesi ve satış tahmini çalışmaları önem arz eder. Kitle üretimi (mass production) söz konusudur.

**Siparişe Göre Son İşlemler Üretimi:** Standart modeller üzerinde müşterinin istediği aksesuar, boya, ambalaj vb. son işlemlerin gerçekleştirildiği üretimdir. Böylece müşteri ihtiyaçlara uygun olarak ve kısa sürede çok sayıda ürün tipi üretilebilmektedir.

**Siparişe Göre Tasarım ve Üretim:** Taşıma ve işleme teçhizatı gibi özel ürünlerin müşterinin isteklerini göre tasarımı ve/veya üretimidir. Standart malzemeler dışındaki malzemelerin satın alınması sipariş geldikten ve tasarımı tamamlandıktan sonra yapılır. Dolayısıyla standart malzemelerin satın alma programı yapılır, diğerleri siparişler gerçekleştikçe puanlanır.

Üretim tiplerindeki bu farklılıklar kaynak planlaması çatışmalarını etkiler. Örneğin; Son Montaj Programı (Final Assembly Schedule - FAS) ile Ana Üretim Programı (Master Production Schedule - MPS) stok için üretim tipi için aynı iken, diğer üretim tipleri için farklıdır. Ana Üretim Programı (AÜP) ikinci üretim tipinde son işlemlere kadar belirlenebilirken, üçüncü üretim tipinde ancak standart malzemeler için oluşturulabilir. Son Montaj Programı (SMP) ancak sipariş geldikten sonra yapılabilir (Tanyaş M. 1997:132).

### **2.3.5. ERP Sisteminin Getirileri**

ERP sistemlerinin kullanılması ile işletmelerde insan kaynakları giderlerinde önemli tasarruflar sağlanabilmektedir. Bunun yanı sıra büyük organizasyonların yönetimi tek bir merkezden daha kolay ve düzenli bir şekilde sağlanabilmektedir. Tüm bu getirilerin elde edilmesi ise belirli yatırımlar ve bilgi birikim sayesinde gerçekleşebilmektedir.

### 2.3.5.1. ERP'den Beklenenler ve Yararları

İşletmeler büyüdükçe çok tesisli hale gelmekte, uluslararası piyasalara girmekte ve hatta farklı ülkelerde fabrikalara sahip olmaktadır. Bu şekilde yoğun rekabet altına giren işletmeler, karşılıklarına çıkan fırsatları değerlendirme, kuvvetli yönlerini koruma zayıf yönlerini geliştirme, olası tehlikeleri görme yolu ile rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlama amacına yöneliktirler. Stratejilerin taktik ve operasyon el düzeyinde uygulama araçları ise işletme kaynaklarının kullanım planlarıdır. İKP sistemi, söz konusu kaynakların işletmenin stratejileri doğrultusunda etkin ve verimli kullanımını sağlayan bir yazılım sistemidir. Bu sisteminin amacına uygun bir şekilde kullanımı ile

- Stratejilere uygun bir işletme yönetimi,
- Stratejilerin sonuçlarını değerlendirme olanağı,
- İşletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı,
- İşletme fabrikaları arasında malzeme, işçilik, makine-teçhizat, bilgi, üretim ve dağıtım kaynaklarının ortaklaşa ve verimli kullanımının sağlanması,
- Müşteri, dağıtım merkezi, üretim ve tedarikçi arasında yakın işbirliği ve bilgi iletişim ortamının sağlanması,

İşlemleri gerçekleştirilebilmektedir. Aynı zamanda tek bir noktadan gerekli bilgilere ulaşma imkânı olası hale gelmektedir.

ERP, sistemin sürelerini ve maliyetleri global (işletme genelinde) bir anlayışla azaltma amacındadır. Her seviyede işlerin tek bir global işletme düşüncesiyle yürütüldüğü bir sistemdir. Proaktif bir düşünce ile sorunlar önceden görülerek gereken önlemler zamanında alınabilmektedir. Herhangi bir noktada alınacak bir kararın işletmenin bütününe etkileri görülebilmektedir. Bir metot değişikliğinin işletmenin global performansına etkisi değerlendirilebilmektedir. Her çalışanın istediği veriye istediği zaman erişebilme olanağı yönetim yapısını da yalınlaştırmaktadır. Klasik sistemde stratejik ve global bilgilere ulaşma ve gerekli kararları verme ancak amirler yolu ile olasıdır. Hatta bu bilgiye ulaşıldığında, etkin kararlar için geç kalınmış olunmakta veya bilgi iletişimdeki sorunlar nedeniyle hatalı olabilmektedir. İKP bu sorunları ortadan

kaldırıldığından yönetim kademeleri azaltılarak daha yalın bir yönetim yapısı oluşturulabilmektedir.

Ayrıca tedarikçi firmalar, bölge depoları, bayi, toptancı, perakendeci ile kurulan bilgi iletişim şebekesi ile stok düzeyleri, üretim programları karşılıklı olarak görülebilmekte, böylece lojistik faaliyetlerinde etkinlik ve verimlilik artırılmaktadır.

ERP sayesinde işletmelerde; üst düzey bilgi entegrasyonu, en güncel bilgiye hızlı ulaşım, değişikliklere anında tepki verebilme yeteneği sağlanır. Genel anlamda ERP sisteminin faydaları şu şekilde maddeler halinde verilebilir (Cebeci, 2009):

- Dördüncü kuşak dilleri, ilişkisel veri tabanları, müşteri hizmet birimi mimarisi, grafik kullanıcı ara yüzü, bilgisayar destekli sistem mühendisliği ve bu yeni yaklaşımlarla paketler üzerinde kolaylıkla uyarlama yapabilme yetisi gibi yeni bilişim teknolojilerinin hızlı gelişimi sonucunda ERP sistemleri, gerek firma içi gerekse firma dışı sistemleri kullanarak yüksek düzeyde entegrasyonu başarı ile sağlar. Entegrasyon için firma içerisinde finansal sistemler, mühendislik ve atölye veri toplama sistemleri (Shop Floor Data Collection Systems) ve firma dışında satıcı müşteri ilişkisini sağlayan Elektronik Veri Transferi (Electronic Data Interchange EDI) sistemleri kullanılabilir.
- Çeşitli ülkelerden gelen taleplerin, birden çok iş yerini kapsayan ana planlama ile yerelden ziyade bölgesel bazda ele alınması ve kapasite kullanımı ile talep arasında optimal denge kurulacak biçimde dağıtılmasını sağlar.
- Stratejik malzemelerin yıllık satın alma kontratlarını, farklı fabrikalardaki MRP II modüllerinden türetilen toplu uzun dönemli gereksinimlere göre ve yüksek miktarlar için düşük miktarlarda uzlaşma sağlayacak biçimde merkezîleştirilmesini mümkün kılar.
- ERP, yedek parça stoklarını her bir ülkenin kendi stoku alması yerine belirli bölgesel merkezlerde toplayarak envanter seviyelerini ve ıskarta faaliyetlerini minimum kılar.
- ERP, işletmenin coğrafi olarak farklı bölgelerde (yurt içi ve yurt dışı) bulunan fabrikalarının, bunların tedarikçi firmalarının ve dağıtım merkezlerinin (depo)

kaynaklarını eşgüdümlü olarak planlamasını sağlar. Bu çerçevede hangi müşteriye ait hangi siparişin hangi dağıtım merkezinden karşılanması veya hangi fabrikada üretilmesi gerektiği, tüm fabrikaların malzeme ve hizmet ihtiyaçlarının nereden karşılanmasının uygun olacağı fabrikaların elinde bulunan makine, malzeme, işgücü, enerji, bilgi vb. üretim dağıtım kaynaklarının nasıl eşgüdümlü ve ortaklaşa olarak kullanılabilceği belirlenmiş olabilmektedir. Diğer bir deyişle müşteriye ait siparişin en kısa sürede istenen kalite ve maliyette karşılanabilmesi için tüm bağlı işletmelerin, dağıtım, üretim ve tedarik kaynaklarının kapasite ve özellikleri aynı anda dikkate alınmaktadır.

- Kullanıcı açısından kullanımı daha basit olan ve firmaya daha kolay uyarlanabilen aynı anda farklı birçok dilde kullanım sağlayan ileri bilişim teknolojilerini kullanır.
- MRP II sistemlerinden elde edilen tüm yararları ve kontrolü daha global ve üst düzeyde sağlar.
- Tüm uygulamalara istenildiği anda istenildiği noktadan ulaşım kolaylığı getirir.
- ERP sistemleri yapılan işin daha iyi, kaliteli ve hızlı yapılmasını sağladığından rakiplere karşı maliyet avantajının kazanılmasına, dağıtım kalitesinde iyileşmeye ve buna bağlı olarak pazar payının artmasına neden olur.

İKP gerek merkez ve gerekse fabrika düzeyinde uygulamalara sahiptir. Bu nedenle sistem kurulurken aşamaların iyi belirlenmesi ve izlenmesi gerekmektedir

### **2.3.5.2. ERP Yatırımlarının Geri Dönüşü**

Bugün Türkiye’de yöneticiler hızlı değişen dünya pazarı, ülke şartları ve artan rekabet altında kararlar vermek zorundalar. Ülkemizde enflasyonun yüzde 40’larda seyrettiği ekonomik koşullar göz önüne alınırsa, büyük holdingler her iki ayda bir yeni bir fiyat tespiti yapmak durumundadırlar. Hata yapmamanın neredeyse olanaksız olduğu bu hesaplamalarda, küçük bir hata milyarları aşan zararlara neden olabilecektir. Aynı hata orta ve küçük ölçekli işletmeler için ise ölüm fermanı anlamına gelebilecektir.

Günümüzde yöneticilerin hep aynı kalan ve gittikçe artan bir sıklıkla karşılaştıkları problemleri arasında bilgi akışındaki eksiklikler ve kâğıt trafiğindeki fazlalıklar göze



çarpmaktadır. Yöneticilerin hep aynı kalan ve gittikçe artan bir sıklıkta sordukları sorular şunlardan oluşmaktadır (Pak, 1998:57):

- Gerçek zamanlı ve doğru veriler nerede?
- Elime gelen bu tezat dolu verilere nasıl güvenirim?
- İstedğim değerlendirme raporlarını niye alamıyorum?
- Bir bölümün bilgileri ile diğer bilgileri niye uyumlu değil?
- Lojistikteki malzeme akışı ile finanstaki nakit akışı niye bu neden farklı sonuçları gösteriyor?

Bu şartlar altında ve enflasyonun riskleri de göz önüne alınarak düşünüldüğünde doğru verileri doğru kararlarla birleştiren bir yazılım yatırımının önemi yadsınamaz.

Yöneticilerin gereksinimlerine bir örnekleme için “Üretim” fonksiyonunu verilebilir. Bir işletmedeki üretim departmanı için hedef, bu hedefe ulaşmak için yukarıda Üretim Departmanı için yapılan hedef ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli stratejilerin belirlenmesi tüm diğer işletme fonksiyonları için de yapılması bir ERP sisteminin başarısı için kaçınılmaz olan bir çalışmadır.

### **2.3.6. ERP Uygulamalarında Göz Önünde Bulundurulması Gerekenler**

Yoğun rekabet savaşında varlığını kabul ettirmek isteyen, uluslararası ya da yerel birçok firmaya sahip organizasyonlar gelecekteki strateji ve amaçlarına hizmet edecek şekilde ERP uygulama çalışmalarına başlamalıdır. Aşağıda ERP uygulamaları öncesinde göz önünde bulundurulması gereken çalışmalar özetlenmiştir.

- Gelecekteki uygulama projelerinin tanımlanmasında taslak niteliğinde kullanılacak olan işletme geneline ait iş, enformasyon ve sistem mimarilerinin tasarlanması
- İşletme genelini kapsayan iletişim alt yapısının tasarlanması
- Dağıtık yerel operasyonlardan sinerji elde etmek için gerekli standartların tanımlanması ve bu standartları destekleyecek uygun özelliklerin seçilmesi.

- Yerel ortamlarda kültür, öncelik ve mevcut sistemi göz önünde bulunduran standart çözümlerin uygulanması,
- Yerel uygulama çözümlerinin gerek yerel ortam ve gerekse korunması gereken işletme mimarisi ile uyumlu bir biçimde sürdürülmesi,
- Bu konuların sistematik bir şekilde ele alınması yani işletmenin yeniden tasarlanması ve ilgili hedeflere katkıda bulunulması.

Yukarıda verilen bu alt yapı çalışmalarının yapılabilmesi için öncelikle takip edilmesi gereken dört farklı adım bulunmaktadır.

İlk adım olan iş değerlendirmesi, şirketin kendi kendine sorması gereken son yeniden tasarımın gerekli olup olmadığıdır. Burada mevcut durumun gelecekte kurulması istenilen iş modeli karşısında stratejik bir değerlendirme söz konusudur. Tek tek yerel çözümler yerine global perspektiflerin benimsenmesi halinde önemli yapısal iyileştirmeler sağlamak olanaklı ve gereklidir? Bu sorunun yanıtı rekabet açısından firmanın güçlü ve zayıf yanları göz önünde bulundurularak yapılacak bir değerlendirmeye göre verilebilir. Sonuçta stratejik öneme sahip bir takım faaliyetlerin geliştirilmesine veya uzun dönemde firmanın ayakta kalmasını sağlamaya yetmeyecek faaliyetlerin durdurulmasına karar verilebilir.

İkinci adım olan mimari tasarımda, ileriye yönelik işletim modeli ile ilgili olarak kuruluşun tümünü içine alan bir genel taslak hazırlanmalıdır. Bu sürecin sonucunda geleceğe dönük olarak fonksiyonları tanımlanmış bir dizi organizasyon birimi ve bunların oluşturduğu iş operasyonları taslağı yaratılacaktır. Kurulacak bilişim sisteminin mimarisi sistem fonksiyonları ve organizasyonel birimler açısından bu taslak baz alınarak hazırlanır.

Sisteme geçiş hazırlıklarının yapıldığı üçüncü aşamada ise her işletme birimi için bir plan hazırlanmalıdır. Bunun nedeni her birimin kendi kültür öncelik, mevcut sistemler vs. gibi özelliklerini işletme geneline taşımasıdır.

Ortak çözümlerin başarısı uygulamaların bir bütün olarak düşünülmesi ve hazırlanmasına bağlıdır. Bu safhanın sonunda her bir organizasyonel birim için

gerçekleştirilecek farklı projeleri ve bu projeler arasındaki ilişkileri tanımlayan bir işletme planı hazırlanacaktır.

Son adım olan değişikliğin yürürlüğe konulması işlemleri iş yerlerine ait projeler bütününe kapsayan bir alt proje olarak yürütülmelidir. Bu proje yönetimi yerel proje yönetimine ek olarak teknik düzeyde doğru iletişimin kurulması ve hazırlanan standartların yerel alt projelere transferi ile merkezi bir koordinasyonu gerekli kılar.

İşletmenin stratejik amaç ve doğrultusunda müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayabilmek için farklı coğrafi bölgelerde bulunan tedarik üretim ve dağıtım kaynaklarının en etkin ve verimli bir şekilde planlanması ve koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarını bulunduran bir yazılım sistemidir. Söz konusu planlama, koordinasyon ve kontroldeki temel ilke ve sistematik MRP II ile aynıdır. ERP, MRP II sisteminin geliştirilmiş bir şekli olduğundan MRP II’de başarılı firmalar ERP’de de başarılı olurlar (Tanyaş, 1997:25).

### **2.3.7. Yönetici Masaüstü**

Yöneticinin Masaüstü fonksiyonu İnsan Kaynakları alanında elde edilen verilerin yönetici tarafından kullanılabilir olması anlamına gelmektedir. Yöneticilerin kendi alanlarındaki rutin işlerin yürütebilmesine olanak vermesi yanında, Yönetici Masaüstü yöneticilere sezgisel ve grafiksel yönü olan stratejik analiz yapma ve işgücü yönetim faaliyetlerini gerçekleştirme imkânı sağlar (Planet, 2006).

Başka bir ifadeyle Yöneticinin Masaüstü, yalnızca günlük rutin ve idari işlerle ilgili yönetsel fonksiyonları değil, aynı zamanda güçlü planlama ve modelleme yeteneği de sağlayarak yöneticilere karar destek sistemi olarak da hizmet vermektedir. (Bayraktaroğlu, Özdemir, 2006:114).

Yöneticinin Masaüstü, aşağıdaki bilgileri hat yöneticilerine fonksiyonel bir düzende dağıtır (Planet, 2006).

- Kolay reorganizasyon
- Standart ve geçici yeteneklere erişim
- İşlem onayı ve gönderimi için iş akış kutusu

- Boş pozisyonların listesi ve mevcut çalışanların planlaması
- Planlanan ile gerçekleşenlerin karşılaştırılması
- 3 aylık analizleri içeren maliyet merkezi raporları.

Yöneticiler masaüstü uygulamasını kendileri için en işlevli hale getirebilmek için gerekli düzenlemeleri yapma haklarına sahiptirler.

Yöneticinin Masaüstü ana ekranında 5 temel fonksiyon bulunmaktadır. Bunları kısaca açıklamak gerekirse (Bayraktaroğlu, Özdemir 2006:115-116 ):

**Personel Verileri:** Çalışan personel ile ilgili raporlar bulunmaktadır. Bu raporlar; kişisel bilgiler, zaman yönetimi, bireysel çalışma programları, devam ve devamsızlıklar, seyahat bilgileri, masraf takibi, hedef belirleme ve değerlendirme, karşılaştırmalı çalışan ve bütçe raporları şeklinde sıralanabilmektedir.

**Organizasyon:** Planlama, idare ve proje tayini ana başlıkları bulunmaktadır. Çalışan pozisyon tayini ve tayin görüntülemesi, açık pozisyonların izlenmesi ve yeniden düzenlenmesi gibi işler bu kısımdan yapılmaktadır.

**Ödemeler Yönetimi:** Muhasebe, aktivite, bütçeler ve ödemeler yönetimi ana başlıkları bulunmaktadır. Muhasebe için raporlar ve fiili karşılaştırmalar; aktivite ve masraf çeşidi bazında masraf yeri planlaması, personel masraf planlaması ve plan analizleri; bütçeler için kota planlaması, ödemeler yönetimi altında maaş ve prim ayarlaması özellikleri bulunmaktadır.

**İşe Yerleştirme:** İş başvuruları ve başvuru değerlendirilmesi için kullanılır. Şirket için açık pozisyonlara gelen başvurular görüntülenip üzerinde başvuruyu reddet, görüşmeye çağır, ertele, işe al gibi işlemler yapılabilir.

### **2.3.8. Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılım Çözümü Ebils**

Ebils HR, insan kaynakları birimlerinin ihtiyaç duyduğu tüm işlevselliği sağlamak adına geliştirilmiş, Ebils ürün ailesinin önemli bir bileşenidir. Organizasyon ve planlamadan, performans-ölçme değerlendirmeye, özlük - ücret işlemleri, izin planlama, işe alma, dinamik organizasyon şemaları, puantaj-bordro, sağlık işlemleri ve İK denetleme işlemlerine kadar geniş bir işlevsellik sunmaktadır (Ebils ERP Çözümleri, 2010).

Bugün İnsan Kaynakları Yönetimi, kurumların vazgeçilmez iş birimlerinden biri haline gelmiştir. Bunda yasal etkenler kadar, sosyal sorumluluk anlayışı, kurumsal kültür, toplam kurumsal akıl, kurumsal imajın güçlenmesi gibi etkenler de son yıllarda etkili olmuştur. İşletmeler iş yaptıkları veya yapacakları şirketleri değerlendirirken insan kaynağı kalitesine baktıkları gibi, çalışanlar da özellikle işe başlayacakları şirketlerin İK politikalarını oldukça önemsemektedir. Bu durum son yıllarda, İnsan Kaynakları departmanlarını, sadece ücret işlemlerini yapan birimler olmaktan öteye taşımış, ölçme değerlendirme, kariyer planlama ve eğitim faaliyetleri konularında da katma değer üretmesi beklenen iş birimleri haline dönüştürmüştür (Ebils ERP Çözümleri, 2010).

Bu noktada İnsan Kaynakları birimlerinin klasik işlerini takip etmesiyle birlikte, kendilerinden beklenen bu yeni talepleri de aynı şekilde yönetebilecekleri bir "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi" elde edilmiş olmaktadır.

### **2.3.8.1. Ebils ERP Yazılımının İK Modülü Fonksiyonları**

İşletmelerin ERP sistemlerine geçişleri esnasında uygulamanın yapılacağı yazılımın seçimi oldukça önemlidir. Bu tez çalışmasında araştırmanın yapılacağı Kiler Group Şirketi bu aşamada yaptığı bir dizi araştırma ve etüt çalışmaları neticesinde Ebils ERP sistemine geçmeye karar vermiştir. Şirketin satın aldığı bir modülde İnsan Kaynakları Yönetimi olmuştur. Bu modül getirdiği çözümler ile birden fazla konuda uygulama alanına sahiptir. Ebils yazılımının İnsan Kaynakları Departmanları için sağladığı çözümler ise şunlardır (Ebils ERP Çözümleri, 2010):

#### **1) E-Hesap Bordro**

- Puantaj
- Ücret Ödenek
- Bordro
- Bildirimler
- Giriş - Çıkış
- İzinler

#### **2) Planlama**

- Pozisyonlar
- Amirler ve Yedekler
- Unvanlar
- Yetki ve Sorumluluklar
- Norm Kadrolar
- Yeterlilikler

#### **3) İşe Alma**

- Çalışan Ekleme
- CV Bank
- Başvuru Oluşturma/Arama
- İşe Alma İlanları
- Oryantasyon Eğitimleri
- Seçim Listeleri
- Personel Talepleri
- Terfi-Transfer-Rotasyon Formu

#### 4) Performans

- Ölçme
- Değerlendirme
- Mülakatlar
- Formlar
- Zaman Yönetimi
- Hedefler
- Kotalar
- Disiplin İşlemleri
- Ödüller
- Performanslar

#### 5) Organizasyon Şemalar

- Grup Başkanlıkları
- Bölgeler
- Şirketler
- İş Grupları
- Şema Tasarımcısı

#### 6) Özlük - Ücret

- Özel Bordrolar
- Avanslar, Avans Talepleri
- Ödenekler
- İzinler
- Fazla Mesailer
- Kesintiler, Vergi İstisnaları
- Zimmet İşlemleri
- Viziteler, Sağlık Belgeleri
- Şube - Genel - Özel İcmaller
- İşe Giriş - Çıkış
- PDKS

Altı ana başlık altında toplanabilen bu özellikleri ile Ebils ERP sistemi günün gerekliliklerine en iyi cevabı verebilir hale gelmiştir.

#### 2.3.8.2. Ebils ERP Sistemini Diğer Sistemlerden Ayıran Özellikleri

ERP yazılımlarında birçok firma yazılımlarıyla çözümler sunmaktadır. İşletmeler verilenler hizmetler doğrultusunda ihtiyaçlarına en uygun çözümü sunan ERP yazılımı seçmekte ve bunun için özel çalışmalara gerçekleştirmektedir. Ebils ERP yazılımı bu aşamada bazı özellikleriyle işletmelerin tercih aşamasında bir adım öne çıkmaktadır. Ebils HR fonksiyon olarak diğer yazılımlardan şu konularda ayrılmakta ve kullanıcılarına önemli avantajlar sunmaktadır (Ebils ERP Çözümleri, 2010);

- Bir çalışanı aynı anda birden çok pozisyonda / görevde çalıştırma,
- Aynı çalışanı birden çok işyerinde çalıştırma,
- Organizasyon şemalarını, idari ve/veya fonksiyonel bazda tam zamanlı gösterme,
- Görev tanımlamada çok boyut; pozisyonlar, pozisyon tipleri, unvanlar, yaka tipleri, idari - fonksiyonel bağlılık,

- Dinamik Ölçme Değerlendirme Formları oluşturma ve bunlara bağlı dönemsel performans ölçümleri,
- Ölçme değerlendirmeye bağlı eğitim planlama, ücret simülasyonu, toplu ücret işlemleri,
- İşe almada ilan yayınlama, cv bank, seçim aday listeleri, dinamik süreç onay mekanizması ile işe alma,
- Pozisyon / Görev tanımlarına, yetkinlik belirleme, aynı yetkinlikleri çalışanlar için de tanımlama,
- Netten brüte, brütten nete maaş hesaplama

Firma tarafından verilen bu hizmetler sayesinde Ebils, Türkiye’de ERP sistemleri arasında oldukça büyük bir yer kazanmıştır.

### **2.3.8.3. Ebils ERP Sisteminin Alternatifleri**

Günümüz rekabet koşulları ERP yazılım piyasasındaki mevcut arzları belirlemekte ve şekillendirmektedir. İhtiyaçlara yâda firmaların yönetim birimlerince ERP yazılımları seçimi farklılık göstermektedir. Ebils ERP yazılımının mevcut alternatiflerin başlıcaları; SAP, Baan4, IBM MAS, Oracle, Sage Grubu Yazılımları, Wilken Grubu Yazılımları, PSI uygulamaları Abas Eks, Sas Yazılımları şeklinde sıralanabilir.

SAP (Systems, Applications and Products in Data Processing) , 1972 yılında beş eski IBM çalışanı tarafından Merkezi Almanya'nın Walldorf kentinde kurulmuştur. SAP Küçük ve orta ölçekli işletmelerden global şirketlere kadar her büyüklükteki işletmelerin taleplerini karşılamak üzere dizayn edilmiş olup her gün daha da zorlaşan rekabet ortamında, işletmeler için büyük avantaj taşımaktadır.

SAP Genel olarak ERP sektöründe yer almaktadırlar ve güçlü bir ERP çözümdür. SAP'nin ayrıca hastaneler, bankalar, ticaret firmaları gibi farklı endüstri alanları içinde özel çözümleri mevcuttur. SAP R/3'deki "R" gerçek zamanlı ("Realtime") veri işleme özelliğini, 3 ise veritabanı, uygulama sunucusu ve istemciden oluşan üç seviyeli uygulama mimarisini simgeler. SAP R/3, RDBMS(Relational Database Management System-İlişkisel veri tabanı yönetim sistemi) Oracle, Microsoft SQL, Informix

sunucularının artılarını da kullanma imkânı vermiştir. SAP R/3 kendi içinde EDI(Electronic Data Interchange) ,Ofis yazılımlarını destekleyen arayüzü vardır. R/3 1992 yılında, R/2'nin ardından geliştirilmiştir ve pazara sunulmuştur. SAP tarafından geliştirilen diğer ürünler ise APO (Advanced Planner and Optimizer), BW (Business Information Warehouse), CRM (Customer Relationship Management), SRM (Supplier Relationship Management) şeklinde özetlenebilir. Türkiye’de yaklaşık 20 bin kullanıcısı bulunan SAP, ERP pazarında dünyada olduğu gibi Türkiye’de de lider konumdadır (ERP Akedemi, 2010).

Ebils’in alternatiflerinden bir diğeri olan Baan önde gelen standart yazılım üreticilerinden biridir. Başlıca ürünü Baan4 adlı,4GL temeline dayalı standart bir yazılımdır, pek çok ülkede kullanılır. Baan 1978 senesinde kurulmuştur. Bugün 3200 çalışanı vardır. Açık uygulamalarda nispi bir üstünlüğü vardır. İşletme proseslerinin modellenmesinde Dinamik Atılım Modeli (DEM) adında bir teknoloji kullanır. Bu teknoloji kullanıcıya prosesleri ve organizasyon yapılarını isteğine göre inşa edebilme imkânı verir. İşletme ihtiyaçlarına çok kolay uyum sağlayabilir ve organizasyon ve iş akışı yapılarını zorlamaz. Baan4 Internet' e uygundur. Yani uzaktan erişim imkânı ile her yerden veritabanına ulaşım söz konusudur. Zaman yönetimi konusunda da Baan'ın bazı ürünleri vardır. IBM ise bilişim sistemlerini yaratan firmalardan biridir. SAP 'ın yaratıcıları da IBM eski personelindedir. IBM hem özel hem de genel pek çok çözüm sunar. MAS bilişim sistemi nesne yönelimli (object oriented) bir standart yazılım ortamı sağlar. Çok değişik alanlarda kullanılabilir.

Ebils’in Türkiye’de ki önemli rakiplerinden biri olan Oracle da IBM gibi önde gelen bir bilişim teknolojisi şirkettir. Tüm dünyada 34000 adet çalışanı vardır. Dünyanın 2. büyük yazılım firmasıdır, işletme bilişim sistemleri satışında uzmanlaşmıştır. Veri tabanları ürettiği gibi, bu veri tabanlarını kullanan uygulamalar geliştirir. Çok sayıda SAP R/3 Oracle veri tabanı üzerine kurulmuştur. Endüstriyel işletmeler; enerji, kimya, finans vb. gibi dallar için özel çözümler sağlar.

Sage gurubu 1981 yılında kurulmuştur. Şu an dünyanın en büyük muhasebe yazılımcısıdır. En küçük işletmeden, en büyük organizasyonlara kadar çok değişik tipte, nesne yönelimli programlar satmaktadır. Fakat bir işletmenin klasik sistemden elektronik yönetime geçmesi aşamasında firmaya sınırlı bir çerçevede yardımcı olabildiğinden ek



bir yazılım olarak sisteme dâhil edilmesi söz konusudur. 1980'li yıllarda Wilken firması IBM ana bilgisayarları için standart yazılımlar üretmeye başlamıştır. Neredeyse bütün platformlarda çalışabilir bir sistem olarak piyasadakini yerini almıştır. Son senelerde Baan'la beraber çalışmaktadırlar.

IPSI uygulamaları internet, yapay zekâ, nöron ağları üzerinde çalışan ve araştırmalarının sonuçlarını proseslerin değiştirilmesi, dağıtım ağları ve üretim yönetimi sağlayan bir sistemdir ve bu alanlarda hizmet vermektedir. Abas eks ise ticaret, üretim, hizmet işletmeleri için esnek ve bütünleşik bir çözüm sunar. Modüler yapıli bir sunucu-müşteri ortamı sağlar. UNIX ve Windows ortamlarda çalışır.

Sas yazılımları firması bir şahsa ait olan en büyük yazılım firmasıdır. İşletmeler için çok sayıda çözüm sunar. Müşteri-sunucu yapısına sahiptir, veri depolama, stratejik kararlar ve bütünleşik sistem bakımından avantajlıdır (Tanyaş, 1997).

## **BÖLÜM 3: KİLER GROUP ŞİRKETİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA ARAŞTIRMASI**

Bu bölümde Kiler Group Şirketinin Ebils ERP sistemine geçişi sonrasında, işletmenin İnsan Kaynakları Departmanında yaşanan değişimler araştırılmış ve sonuçlar ortaya konmuştur.

### **3.1. Firma Tanımı**

Kiler Group'un temelleri Nahit, Vahit ve Ümit Kiler tarafından 1983 yılında atılmıştır. Kiler kısa sürede perakendecilikteki başarısını başka sektörlere de taşıyarak Türkiye'nin saygın şirketler topluluklarından biri olmuştur. Yaptığı güçlü yatırımlarla, kurulduğu günden bu yana hep istikrarlı bir şekilde büyümüştür. Milyonlarca müşterisine hizmet sunan Kiler Group, değişik sektörlerde altı yüzden fazla firma ile sürekli işbirliği içindedir. Bu güne kadar tüm yatırımlarını kendi öz kaynaklarıyla gerçekleştiren Kiler, daima tüketici, diğer bir deyişle müşterilerinin menfaatini koruyan bir iş anlayışı ile Türkiye'ye ve Türk halkına en iyi, en kaliteli hizmeti sunmayı amaç edinmiştir (Kiler, 2010).

Gelişme ve Büyümeye Odaklı Yönetim Kiler Group'un özellikle son dönemlerde teknolojinin en yeni imkânlarıyla donatılan tüm birimlerin teknik altyapısının yeniden oluşturulması, kullanılan otomasyon programlarının (ERP-Ebils) şirkete özel yazdırılması ile teknolojik bir yenilenme sağlanmıştır. Kiler Group bu yönde çalışan ve yöneticilerin rekabet dünyasının gerektirdiği tüm koşullara uyum sağlanması, sürekli zinde kalınmasını ilke edinmiştir.

Kiler Group 4500'ü aşkın çalışanı ile Büyük Ölçekli İşletmeler sınıfında bulunmaktadır ve kurumsal bir yapıya sahiptir.

### **3.2. Firmada Kurulan Modüller**

Şirket ERP sistemine geçiş aşamasında Ebils yazılımının Finans, İnsan Kaynakları, Satış ve Pazarlama, Muhasebe, Proje ve Ar-Ge, Satın Alma, Operasyonel-Lojistik modülleri satın alınmış ve işletmenin yapısına göre uyarlanarak hayata geçirilmiştir. Alınan tüm modüller aktif olarak kullanılmakta ve Kiler Group Şirketinin Ülke içi tüm mağazalarının eş zamanlı olarak yönetiminde önemli rol oynamaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma, Kiler Group Şirketinin ERP sistemine geçişi ile birlikte İnsan Kaynakları Departmanında meydana gelen değişimlerin ortaya konması amacıyla yapılmıştır. Özellikle İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının uygulanması aşamasında meydana gelen verim artışları, iş yükü miktarındaki değişimler, yaşanan sorunlar ve işgörenin tutumundaki değişimler üzerine durulmuştur. Eski düzenle gerçekleştirilen İnsan Kaynakları Yönetiminin terk edilerek ERP sistemine geçiş ile birlikte vaat edildiği gibi İK Departmanında etkin bir verim artışı sağlanıp sağlanmadığı yapılan bu çalışma ile belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler ışığında İnsan Kaynakları Departmanının elektronik ortama geçişinin gerekli olup olmadığı sonucu araştırılmıştır.

### **3.4. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırmada elde edilecek olan bulgular, ERP sistemine geçişin işletmelerin İnsan Kaynakları Departmanları üzerindeki etkisini belirlemesi yönüyle önemlidir. Araştırma temel olarak İnsan Kaynakları Fonksiyonlarındaki değişimlerin belirlenmesini hedeflemektedir. Bu değişimlerin belirlenmesinin önemi ERP sistemine geçişte İKY modülünün satın alınma gerekliliklerini ortaya koymasındır.

Günümüzde işletmeler, ERP sisteminin pahalı olması, uzun sürede ve fazladan iş yükü getirerek firmaya uygulanabilmesi gibi önemli nedenlerden ötürü altyapısını elektronik ortama taşımakta geç kalmakta, karar aşamasında hatalar yapmakta ya da elektronik ortamlarla hiç tanışmayarak klasik sistemde varlığını sürdürmeye çalışmaktadır. Tüm bu sorunlara neden olan durumların başında gerekli olmayan modüllerin satın alınması veya gerçekte işletmeye en fazla faydayı sağlayacak modüllerin göz ardı edilerek satın alınmaması gibi nedenler vardır. ERP projesinin başarısını doğrudan etkileyen nedenler olan doğru karar verme, ihtiyaçların belirlenmesi ve zemin etüdü gibi kavramlar bu aşamada ön plana çıkmaktadır.

Bu araştırma, ERP uygulaması sırasında İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında başarısızlığa neden olabilecek, projenin etkinliğini azaltacak problemleri ortaya koymasından dolayı önem taşımaktadır. Aynı zamanda ERP yazılımı ile elektronik ortama taşınmış İK Departmanının klasik sisteme göre avantajlarını ve dezavantajlarını açıkça göstermesi yönüyle de önemli bir çalışma olmaktadır.

### **3.5. Araştırmanın Yöntembilimi**

Bu bölümde uygulama araştırmasında kullanılan veri toplama yöntemine ve örneklemenin içeriğine değinilecektir.

#### **3.5.1. Anakütlev ve Örneklem**

Araştırmanın anakütlesi Kurumsal Kaynak Planlamasına geçmiş olan Kiler Group Şirketinin İnsan Kaynakları Departmanıdır. Firma diğer bir çok modül ile birlikte İKY modülünü de satın alarak kendi ihtiyaçları doğrultusunda yapısına uygun hale getirerek kullanmaktadır. İnsan Kaynakları Departmanında bu modülü kullanan sekiz çalışan bulunmaktadır. Araştırma sadece İnsan Kaynakları Departmanındaki çalışanları kapsamaktadır. Bu sayede toplanan verilerin doğrudan İKY Modülüyle ilgili olması sağlanmıştır.

#### **3.5.2. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak biçimsel ve yarı biçimsel mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlar Kiler Group Şirketinin İstanbul'daki genel müdürlüğünde, İnsan Kaynakları Departmanında çalışan, kasti seçilmiş sekiz kişiyle yapılmıştır. Mülakat esnasında daha önceden belirlenen sorular ucu açık olarak sorularak Ebils yazılımın İnsan Kaynakları Modülü hakkında görüşler toplanmaya çalışılmıştır. Gerçekleştirilen görüşmelerden sonra elde edilen veriler çalışmaya dâhil edilmiştir. Aynı zamanda yapılan mülakatlar nitel bir çalışmayı içermektedir.

### **3.6. Araştırma Kısıtları**

Araştırma, Kiler Group şirketin İstanbul'da bulunan genel merkezindeki İK Departmanında yapılmıştır. İşletme yapı itibariyle büyük ölçekli işletme sınıfında bulunduğundan araştırmada daha küçük işletmeler için genelleyici bir sonuç çıkarılması zorlaşmaktadır.

### **3.7. Araştırma Bulguları**

Çalışmanın yapıldığı İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanındaki çalışanların bildirdiği görüşler aslı korunarak tablolar halinde çalışmaya dâhil edilecektir. Bu sayede görüşlerin

sınıflandırılması yapılmış olacaktır. Uygulama araştırmasının başında çalışanların mevcut pozisyonlarında ne kadar süreyle çalıştıkları sorulmuştur.

**Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Hizmet Süreleri**

Hizmet Süresi	Frekans	Yüzde
1 Yıdan Az	1	% 12,5
1 - 3 Yıl Arası	3	% 37,5
3 – 5 Yıl Arası	3	% 37,5
5 – 7 Yıl Arası	1	% 12,5
7 Yıdan Fazla	-	-

İşletmenin İnsan Kaynakları Departmanında çalışanların hizmet süreleri incelendiğinde bir kişinin beş ila yedi yıl arası çalıştığı, yoğunluğun ise bir ila üç yıl ve üç ila beş yıl arasında işletmeye hizmet verdikleri görülmektedir. Bu bilgiden yola çıkılarak İnsan Kaynakları Departmanında çalışanların %87,5'inin ERP yazılımı kurulumu sürecinde bulunduğunu ve bu aşamada yaşanan değişimlere tanık olduğunu söyleyebiliriz. Bu sayede çalışmanın incelediği konulardan biri olan ERP sisteminin kurulum aşamasında İnsan Kaynakları Departmanındaki değişime tanık olan yeterli sayıda çalışandan faydalanılabildiği mümkün olmuştur.

**Tablo 4: Çalışanların Proje Öncesi ERP Sistemi Hakkındaki Bilgi Durumları**

ERP Sistemi Hakkındaki Bilgi Durumları	Frekans	Yüzde
Bilgim Yoktu	1	% 12,5
Yeterli Düzeyde Bilgim Yoktu	4	% 50
Bilgim Vardı	3	% 37,5

Tablo 4'teki bilgiler incelendiğinde çalışanlardan sadece birinin ERP yazılımının uygulanması öncesinde ERP yazılımları hakkında bilgi sahibi olmadığı, %50'lik çoğunluğun ise bilgilerinin olduğu fakat yeterli düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır. %37,5'lik önemli bir bölümün ise sistemin kurulumu öncesinde bilgi sahibi olduğu görülmektedir. Yeterli bilgisi olmayan çalışanlara ERP projesinin planlanma ve satın alma aşamasında danışmanlık firmasının oluşturduğu bir ekip tarafından gerekli eğitimlerin verildiği bu sayede departmandaki çalışanların tümünün ERP yazılımı hakkında yeterli düzeyde bilgi sahibi olmasının sağlandığı belirtilmiştir.

Çalışanların ERP sistemlerine gösterdiği direnç etkisinin azaltılmasında yapılabilecek çalışmalardan biri, ERP seçim sürecine ve karar verme aşamasına çalışanlarında katılımının sağlanmasıdır. Yapılan araştırmada çalışanlara ERP seçim süreci ve karar verme aşamasındaki katılım durumları sorulmuştur.

**Tablo 5: Çalışanların Karar Verme Aşamasındaki Katılım Durumları**

<b>Katılım Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Seçim ve Karar Verme Aşamasında Bulunmadım	6	% 75
Seçim ve Karar Verme Aşamasında Bulundum	2	% 25
Seçim ve Karar Verme Aşamasında Aktif Olarak	-	-

İnsan Kaynakları Departmanındaki çalışanların ERP projesinin seçimi ve karar verme aşamasındaki katılımlarının gösterildiği bu tablodaki veriler incelendiğinde departmandaki çalışanların %75'lik kısmının karar verme aşamasında bulunmadığı %25'lik kısmın ise bu aşamalarda bulunduğu bilgisine ulaşılmaktadır. Fakat İnsan Kaynakları Departmanındaki hiçbir çalışanın karar verme aşamasında yön verici bir pozisyonda olmadığı görülmektedir. Bu durum ise ERP seçim sürecinde ve karar verme aşamasında yönetimin aldığı kararların etkili olması ile açıklanmaktadır. Ayrıca çalışanların önemli bir kısmının ERP projesinin karar ve seçim aşamasından sonra işletmede çalışmaya başlaması ve ERP sisteminin seçimi aşamasında yönetimin daha fazla söz sahibi olduğu da çalışanlarca belirtilmiştir.

### 3.8. İK Departmanında ERP Sistemine Geçiş Öncesinde Yaşanan Sorunlar

Çalışmanın bu bölümünde yapılan mülakatlarla işletmenin İK Departmanının klasik sistemle yönetildiği zamanlarda görülen ve ERP yazılımına geçiş ile birlikte çözümlenen sorunlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu sorunların belirlenmesi, ERP sistemine geçiş ile birlikte İnsan Kaynakları Departmanında hangi konularda sorunların çözümlendiği, hangi alanlarda iyileşmeler olduğu ve elde edilen verim artışlarının belirlenebilmesi açısından önem taşımaktadır.

**Tablo 6: ERP Sisteminden Önce İK Departmanında Yaşanan Sorunlar**

Projeden Önce İK Departmanında Yaşanan Sorunlar	Frekans	Yüzde
Evrak Takibi ve Dosyalama Sorunları	4	% 50
Çalışanlara Ait Bilgilerin Takibi ve Güncellenmesi	4	% 50
Arşivdeki Bilgilere Ulaşma Güçlüğü	3	% 37,5
İşletmenin Departmanları Arasında Koordinasyon Eksikliği	3	% 37,5
Bilgiye Tam ve Zamanında Ulaşamama	2	% 25
Tekrarlanan İşler Nedeniyle Yaşanan Zaman Kaybı	2	% 25

Mülakatlar sonucu toplanan verilerin benzer içerikli olanları aynı başlık altında toplanmıştır. Elde edilen oranlar İnsan Kaynakları Departmanındaki toplam çalışan sayısına göre hesaplanmış olup bir çalışan birden fazla sorunu dile getirebilmektedir.

Mülakatın bu kısmında çalışanlardan alınan görüşlerde ERP sistemine geçişten önce klasik sistemle yönetilen İK Departmanında en çok yaşanan sorunlardan biri olarak evrak takibi ve dosyalama olarak belirtilmiştir. Bu sorunu her iki çalışandan biri dile getirmiştir. Yeni sistem ile birlikte gerekemedikçe evrak takibinin elden yapılmadığı, dosyalama işlemlerinin ise bilgisayar veri tabanında yapıldığı söylenmiştir. Gereken durumlarda ise sistemin veri tabanından alınan bilgiler ile bazı evrakların sayfalara basılarak dosyalandığı da belirtilmiştir.

İK Departmanında %50'lik oranla gene en çok görülen sorunlardan biri olarak çalışanlara ait bilgilerin takibi ve güncellenmesi olarak söylenmiştir. Özellikle klasik sistemle yönetiliyorken işe alım, tayin, işten çıkarma, eğitim bilgilerinin güncellenmesi, performans ve ücret işlemlerinde önemli ölçüde iş yükü olduğu söylenmiş yeni sistemle birlikte bu işlerin bilgisayar ortamında daha etkin bir biçimde kısa sürede yapılabildiği belirtilmiştir. Buda klasik sisteme nazaran çalışanların diğer işlerine daha fazla zaman ayırabilmesini ve işlerin aksamasında önemli ölçüde düzelmelerin gerçekleşmesini sağladığı açıklanmıştır

İnsan Kaynakları Departmanındaki çalışanların %37,5'inin klasik sistemde yaşadığı bir diğer sorun ise arşivdeki bilgilere ulaşım güçlüğüdür. Bunun sebebi olarak dosyalanarak dolaplara kaldırılan evraklara ulaşımın zaman alması ya da gerekli dosyanın başka bir çalışanda olması sorunları dile getirilmiştir. Ayrıca bu belgelerin arşivlenmesi, düzenlenmesi ve muhafaza edilmesi gerekliliği de ekstra bir iş yükü olarak belirtilmiştir. ERP yazılımının kullanılmasıyla birlikte dosyalama işlemlerinde önemli bir azaltıma gidildiği, önemli bilgilerin bilgisayar ortamında saklanmasıyla veri güvenliğinin ve devamlılığının sağlandığı ayrıca arşive yeni eklemeler ya da var olanın güncellenmesi işlemlerinin çok daha kısa sürede yapılabildiği belirtilmiştir.

Klasik sistemde İnsan Kaynakları Departmanında yaşanan ve araştırmanın yapıldığı bu işletmede oranı %37,5 olan sorun, diğer departmanlarla yaşanan koordinasyon eksikliğidir. Bu problem işletmelerin performansını önemli ölçüde etkileyen bir sorundur. Özellikle departmanların birlikte eşzamanlı ya da sıralı yapacağı işlerde iletişimin önemi çok büyüktür. Klasik sistemde ise iletişim ve iş koordinasyonu genelde telefon, e-posta gibi birbirinden bağımsız iletişim araçları ile yapılmaktadır. Fakat araştırmanın yapıldığı İK Departmanında ERP sistemi ile birlikte işletmede yapılan işler departmanların yetkisi dâhilinde ortak bir veri tabanından takip edilebildiği ve işlemlerin aksamasının ya da gecikmesinin önüne geçilebildiği anlatılmıştır. Bu yönüyle ERP sistemi, araştırmanın yapıldığı işletme genelinde ve İK Departmanında önemli ölçüde iş takibini kolaylaştırmış, birimler arası iletişim için uygun zemin hazırlamış, iş yükünü azaltmış ve işlerin devamlılığı yönünden önemli kazançlar sağlamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların bir diğer yaşadığı sorun ise doğru bilgiye tam ve zamanında ulaşamama sorunudur. Bu sorunun dile getirilme oranı %25'tir. Klasik



sistemde yönetilen İnsan Kaynakları Departmanında yapılan işlerde geriye dönük ya da o anki sisteme ait bilgilere duyulan gereksinimlerde(arşive bakma, araştırma) zaman kayıplarının yaşandığı hatta bazen gereken bilgilere tam olarak ulaşılamadığı belirtilmiştir. Kimi zamanlarda küçük bir bilgiye ulaşmak için çalışan elindeki tüm işi bırakıp zorlu bir arşiv taramasına girdiğini dile getirmiştir. Özellikle yoğun dönemlerde (Yıl Sonu gibi) bu sorunların daha sık yaşandığı ve zaten yoğun olan işlerin daha da ağırlaşmasına neden olduğu da ayrıca belirtilmiştir. Fakat Kiler Group Şirketinin ERP projesini satın alarak uygulamaya geçirmesi ile birlikte İK Departmanında doğru ve yeterli bilgiye erişimin programın veri tabanı sayesinde sadece saniyeler sürdüğü dile getirilmiştir. Ayrıca bazı özel bilgilere bu sayede sadece yetkili personel ve departmanca ulaşılabildiğinden bilgilerin korunumun da sağlandığı söylenmiştir.

Kiler Group şirketinin İK Departmanındaki çalışanlarının dile getirdiği son sorun ise tekrarlanan işlerde yaşanan vakit kaybıdır. Bu sorun derinlemesine araştırıldığında iki ayrı nedeni işaret ettiği görülmüştür. Bunlardan ilki hatalı yapılan işlemlerin tekrardan yapılması, diğeri ise düzenli olarak tekrarlanan işlerin-egitimlerin her defasında baştan yapılmasındaki güçlükler olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenlerden ilki için, ERP sistemine geçiş ile birlikte yapılan işlerin doğruluğunun sistemden takip edilmesinin yeterli bir çözüm olduğu söylenmiştir. Bu sayede kişisel hataların önüne geçilebildiği vurgulanmıştır. Eğitimler, periyodik ve yıl sonu performans değerlendirme işlemleri, kıdem hesaplamaları, işe alma-çıkarma gibi periyodik yada geliş güzel tekrarlanan işlerde ise ERP sisteminin sunduğu çözümlerin önemli ölçüde faydalı olduğu, iş yükünü azaltarak zaman tasarrufu sağladığı belirtilmiştir. Bu çözümlerin önemli bir kısmı Ebils ERP yazılımının İK Modülünde bulunmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde klasik sistemden elektronik alt yapıya geçiş ile birlikte tamamen ya da büyük oranla ortadan kalkan sorunlar yukarda yapılan mülakat sonuçlarına göre anlatılmıştır. Bu sorunlar incelendiğinde diğeri işletmelerin İK Departmanları için de genellenebileceği görülmektedir. Bu sayede diğeri orta ve büyük ölçekli işletmelerin klasik sistemi terk ederek ERP sistemine geçişi ile birlikte aynı ya da paralellikler içeren kazanımlar elde edebileceği sonucuna varılabilmektedir.

### 3.9. ERP Sisteminin Uygulanmasında Yaşanan Sorunlar

Bu bölümde Kiler Group Şirketinin İnsan Kaynakları Departmanı çalışanlarıyla yapılan mülakatlar sonucu ERP yazılımının işletmeye uygulanması aşamasında ortaya çıkan sorunlar incelenmiştir. Bu aşamada elde edilen veriler ile belirlenecek sorunlar, danışmanlık firmasının projenin uygulanması aşamasındaki başarısını ve çalışanların yeni sisteme adaptasyon kabiliyetinin değerlendirilmesinde önemli bir kaynak olacaktır.

**Tablo 7: ERP Projelerinde İK Departmanında Yaşanan Sorunlar**

Projenin Uygulanması Aşamasında Yaşanan Sorunlar	Frekans	Yüzde
Çalışanların Yazılıma Adaptasyon Zorluğu	3	% 37,5
Yazılım Hataları	1	% 12,5
Aynı Anda İki Görevi Yürütme Zorluğu	1	% 12,5
Herhangi Bir Sorun Bildirmeyen Çalışanlar	4	% 50

Araştırmada karşılaşılan sorunların verildiği Tablo 7 incelendiğinde Kiler Group Şirketinin ERP sistemine geçişinin oldukça başarılı olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yaşanan sorunlar arasında yoğunluğun olduğu konu çalışanların yazılıma adaptasyon sorunu olarak görülmektedir. Yaşanan bu sorun uygulamanın ilk ayında kendini hissettirmiş ilerleyen dönemlerde ise tamamen ortadan kalkmıştır. %37,5'lik oranla en sık görülen bu problemin verilen eğitimler ve programın kullanılmaya başlanması(pratik) ile kısa sürede aşıldığı ayrıca belirtilmiştir. Sistemde yapılan her yeni güncelleme öncesi çalışanlara gerekli konularda bilgilendirmelerin yapıldığı bu sayede sonradan ortaya çıkacak bir kullanım zorluğunun önüne geçilmesinin amaçlandığı açıklanmıştır.

Çalışanlardan sadece biri yazılımın bazı konularda hatasının bulunduğunu, farklı bir çalışan ise aynı anda iki görevi yürütmenin zor olduğunu belirtmiştir. Çalışanlardan ilki yazılımın hatalı olduğu konunun aslında yazılımın kullanım aşamasında gerekli olan

temel bir ayarın yapılmadığından kaynaklandığını ve sorunun kısa süre içerisinde danışmanlık firmasınınca çözüldüğünü belirtilmiştir.

Aynı anda iki görev yürütmenin zor olduğunu belirten çalışan ise yazılıma hâkim oldukça işlerinde zamandan tasarruf ederek bu sorunu aştığını açıklamıştır. Çalışanlardan % 50'lik kısmı projenin uygulanma aşamasında hiçbir sorunla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Bu oran projenin uygulanma başarısının oldukça yüksek olduğunu işaret etmektedir.

Çalışanlardan hiç birinin alt yapı yetersizliği, eğitimlerin yetersizliği, son kullanıcı direnci, danışman kalitesinin yetersizliği, yazılımın uyarlanma sorunu, yazılımın esnek olmayışı, programın kullanım zorluğu ve iş süreçlerinde değişiklik gibi konuları dile getirmediği de görülmektedir. Bunun en önemli sebepleri olarak Ebils yazılımının, danışmanlık firmasının ve çalışanların başarısı gösterilmiştir. Ayrıca projenin uygulanması öncesinde verilen eğitimlerin, programın işletmeye tam olarak uyarlanabilmesinin ve danışmanlık firmasının tecrübesinin bu başarıda önemli bir payı olduğu açıklanmıştır.

Elde edilen bu sonuçlar ile ERP sistemine geçişin başarısının danışmanlık firmasının tecrübesi, çalışanlara verilen eğitimler, yönetimin tutumu ve seçilen yazılımın kalitesiyle doğru orantılı olduğu görülmektedir.

### **3.10. ERP Yazılımının Kullanımı İle İlgili Görüşler**

ERP projesinin başarısını belirleyen en büyük etken insan yani çalışan faktörüdür. Araştırmanın bu bölümünde Kiler Group Şirketinin İnsan Kaynakları Departmanındaki çalışanların kullandıkları yazılım hakkındaki genel görüşlerine yer verilecektir. Elde edilen veriler ile ERP yazılımının karar aşamasında nelerin göz önünde bulundurulması gerektiği konusunda bilgiler elde edilmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın bu aşamasındaki içeriği, çalışanların kullandıkları yazılımın gerekli olduğunu düşündüren özellikleri ile yaşadıkları sorunlar nedeniyle gereksiz olduğunu düşündükleri yanlarını belirtmesinden oluşmaktadır.

**Tablo 8: ERP Sisteminin Gerekli Olduğu Belirtilen Konular**

<b>Düşünceler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İş yükünü azaltıyor.	7	% 87,5
Verimliliği arttırıyor.	6	% 75
Etkili iletişim ortamı sağlıyor.	5	% 62,5
Diğer departmanlar ve farklı bölgelerdeki birimler ile eşzamanlı çalışma sağlıyor.	5	% 62,5
Sistemi standardize ediyor.	4	% 50
Üretim sistemini kontrol altına alıyor.	3	% 37,5

Çalışanların mülakat esnasında belirttiği yazılımın faydalı olduğu konular ana başlıklar halinde toplanarak Tablo 8’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde ilk olarak çalışanların belirttikleri düşüncelerdeki katılımların yüksek olduğu yani paralellikler içerdiği görülmektedir. Buda yazılımın çalışanlar tarafından benzer olarak algılandığını göstermektedir.

Yazılımın faydalı olduğu düşünölen ve %87,5’lik oranla ilk sırada olan iş yükünü azaltması konusu çalışanlarla derinlemesine görüşöldüğünde özellikle dosyalamadaki yoğunluğun azalması, iş takiplerinin kolaylaşması, işletme genelindeki çalışanlara ait bilgilerin tutulması ve kullanılması şeklinde alt başlıklara ayrıldığı görölmüştür. Tüm bu konularda ERP yazılımına geçiş ile birlikte iş yükünde anlamlı bir azalma yaşandığı belirtilmiştir. Ayrıca yazılımla birlikte bilgiye ulaşma kolaylığı ve bilginin güvenilirliğinin artması ile hataların önüne geçilerek önemli ölçüde zaman kazancı yaşandığı da çalışanlar tarafından açıklanmıştır.

%75’lik bir bölümün ise belirttiği verim artışının, iş yükünün azalmasıyla birebir ilişkili olduğu görölmüştür. İş yükündeki azalmalar ve yapılan işlerdeki hataların giderilmesi ile birlikte çalışanların işlerine daha fazla zaman ayırabildiği görölmüştür. Zamanın en etkin

şekilde kullanılması ile birlikte aynı sayıda çalışan ile daha fazla iş yapılabilirdiğinden departmandaki genel verimin arttığı çalışanlar tarafından söylenmiştir.

Çalışanların %62,5'lik bölümü ise işletmedeki iletişimde ERP yazılımı ile birlikte olumlu değişimler yaşandığını belirtmiştir. Özellikle departmanlar arası ortak iş takibi sayesinde bekleyen ya da zamanında yapılamayan işlerde önemli ölçüde azalmalar olduğu, çalışanların birbiriyle olan iletişiminin arttığı da bu bağlamda çalışanlar tarafından belirtilmiştir.

Farklı bölgelerde bulunan departmanlar ile eş zamanlı çalışmada olumlu değişimler gözlemleyen çalışan oranı ise %62,5'tir. Bunun en önemli sebebi olarak iletişimde meydana gelen iyileşmeler gösterilmektedir. Ana merkezdeki İnsan Kaynakları Departmanında yapılan ve diğer bölgelerdeki departmanları da ilgilendiren işlerde yazılımın getirdiği iletişim ve etkileşimli çalışma buna örnek olarak verilmiştir. Klasik sistemde iken yürütülen işlerin akıbetinin yazılı haberleşme(e-posta ve faks gibi) ya da telefon görüşmelerine bağlı olduğu fakat yazılımın kullanılması ile birlikte diğer bölgelerdeki çalışanların yetkileri dahilinde mevcut iş akışlarını takip edebilmelerinin oldukça etkili ve kolay bir hal aldığı çalışanlar tarafından söylenmiştir.

Departmandaki çalışanların %50'sinin belirttiği bir diğer konu ise kullanılan ERP yazılımının yapılan işlere bir standart getirmesidir. Sistemin standardize edilmesinin insan hatalarının önüne geçilmesinde en büyük önlem olduğu bilinmektedir. Ayrıca standart getirilen işlerin yerine getirilmesi, yeni baştan planlanan ya da düzenlenen işlere oranla daha kısa sürelerde yapıldığı yapılan mülakatta çalışanlar tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca standart getirilen işlerin takibinin de daha kolay yapılabildiği ve olası sorunları ortaya çıkmadan önlenebildiği belirtilmiştir. Bu yönüyle incelendiğinde bu konunun aynı zamanda verim artışı ve iş yükünü azaltıcı bir etkisi olduğu da görülmektedir.

Çalışanların %37,5'i üretim sisteminde iyileşmeler olduğunu belirtmiştir. Üretim konusu doğrudan İK Departmanının konusu olmasa da dile getirilme oranının yüksekliği nedeniyle çalışmanın bu aşamasına dahil edilmiştir. Mülakat esnasında bu konunun belirtilme nedeni sorulduğunda çalışanlar üretim sisteminde yaşanan ve uzun süreli olarak devam eden sorunlarda İK Departmanı olarak insan kaynakları planlaması konusunda yeni çalışmalarda bulduklarını dile getirmişlerdir. Çoğunlukla üretim

planlamasındaki hatalardan kaynaklanan bu durumun yeni yazılımla azaldığı bu sayede gereksiz iş yüklerinden kurtulduklarını söylemişlerdir.

Araştırmanın bu aşamasında elde edilen veriler ışığında ERP yazılımının Kiler Group Şirketinin İK Departmanında önemli faydalar sağladığı, bir çok alanda verim artışı ve etkinliği gerçekleştirdiği görülmektedir.

Araştırmanın bu aşamasında yapılan mülakatlarda araştırılan bir diğer konu ise yazılımın çalışanlarca gereksiz ya da yetersiz bulunduğu alanlardır. Bu konular yazılımın ERP yazılımının olumlu yanlarına nispeten daha az sayıdadır ve tablo haline getirilmiş hali aşağıdadır.

**Tablo 9: ERP Sisteminin Gereksiz Olduğu Belirtilen Konular**

<b>Düşünceler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Sistem çok pahalı.	3	% 37,5
Sistem geniş ölçekli firmalar için daha uygun.	2	% 25
Daha önceden yaşanmış olumsuz örnekler var.	2	% 25

ERP yazılımının gerekli olduğu konulardaki dağılımın aksine yetersiz ya da gereksiz olduğu düşünülen konular oldukça az ve genel bir görüşü işaret etmemektedir. Bunun sebebi olarak yazılımın uygulanma başarısı düşünülebilir. Aynı zamanda getirdiği çözümlerin ve kullanım kolaylığının da bu konuda etkili olduğu anlaşılmaktadır.

Yazılımın gereksizliği konusundaki görüşlerin yoğunlaştığı konu sistemin pahalı olması düşüncesidir. %37,5'lik bir orana sahip olan bu konunun dile getirilme nedeni yönetim tarafından satın alınan yazılımın işletmeye getirdiği mali yük olarak belirtilmiştir. Yapılan yatırımın yüksek olması projeden beklenenlerin de yüksek olmasına neden olmaktadır. Buda çalışanların kendilerinde bir baskı hissetmesine neden olmuştur. Mülakatta çalışanların ilk zamanlarda yapılan bu yatırımların geri dönüşünü sağlayacak kadar etkin bir verim artışının olmayacağından endişe duyduklarını fakat zamanla yazılımın işletmeye tam olarak adaptasyonu ile bu endişelerinden vazgeçtiklerini dile

getirmişlerdir. Özellikle elde edilen verim artışları, işlerdeki hataların minimuma indirilmesi gibi iyileşmeler sayesinde ERP sistemine yapılan yatırımın geri dönüşün beklenenden daha önce olduğu ve çalışanların motivasyonunda artışa neden olduğu belirtilmiştir.

Departmandaki çalışanların %25'i ERP sistemlerinin genelde büyük ölçekli firmalar için daha yararlı olacağını belirtmiştir. Bunun sebebi olarak yapılacak yatırımların büyük maddi yükler getirmesi ve bu mali yükün karşılanmasında orta ve küçük sınıftaki işletmelerin verimlerdeki artışın yeterli olmayacağı gösterilmiştir. Bu açıklamadan da anlaşıldığı üzere bu sorunu dile getiren çalışanlar, ERP yazılımı hakkındaki genel görüşlerini dile getirmektedir. Kendi işletmeleri için ise böyle bir sorunun söz konusu olmadığını da ilave etmişlerdir.

Son olarak ise gene %25'lik oranla çalışanlar daha önceden yaşanmış ERP yazılımları hakkındaki olumsuz örnekleri dile getirmiştir. Bu konu araştırıldığında temelde başarısızlıkla sonuçlanan ERP projelerinin işletmeye getirdiği yüklerin yanı sıra işletmelerin rekabet gücünde önemli derecede kayıplar yaşamasının olduğu anlaşılmıştır. Çalışanların beyan ettiği bu görüşler gene kendi işletmelerindeki projeyi kapsamadığı sadece daha önceden yaşanmış olaylardan ötürü bunu dile getirdikleri anlaşılmıştır. Özellikle yanlış karar seçim yada gereksiz modül satın alma ile yaşanan bu sorunun ERP yazılımları için önemli ölçüde ön yargıya sebep olduğu anlaşılmıştır.

### **3.11. ERP Yazılımının İnsan Kaynakları Fonksiyonları Üzerindeki Etkileri**

Araştırmanın yapıldığı Kiler Group Şirketinin İnsan Kaynakları Departmanında, insan kaynakları fonksiyonları üzerine kapsam olarak nispeten diğer konulara oranla daha geniş bir çalışma yapılmıştır. Bunun sebebi olarak ERP sistemlerinin insan kaynakları fonksiyonları üzerindeki etkilerini her konu başlığı için ayrı ayrı belirlemektir. Bu sayede işletmenin uyguladığı ERP projesinin İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin hangi alanlarında verim artışı sağladığı, hangi alanlarda ise beklenen verim artışlarının elde edilemediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İnsan Kaynakları fonksiyonları İnsan Kaynakları Yönetiminin temelini oluşturduğundan detaylı olarak incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

### 3.11.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Kiler Group Şirketinin bünyesinde 4500 çalışana ait tüm bilgilerin İnsan Kaynakları Departmanınca mevcut ERP yazılımının veri tabanında tutulduğu düşünüldüğünde ERP yazılımının bu fonksiyon için önemi daha da iyi anlaşılmaktadır. Klasik sistemde bu kadar çok çalışanın bilgilerinin dosyalarla tutulması, çalışanlarının kariyerlerinin planlanması, ileriye dönük çalışan ihtiyacının belirlenmesi, işgücü planlamasının yapılabilmesi gibi konular oldukça zordur. Fakat ERP sisteminin aynı merkezden yönetilmeye olanak sağlayan yapısı sayesinde bu işlemler en az vakit ve iş yükü ile yapılabilmektedir.

İşletmenin İK Departmanında bu konuya ilişkin ucu açık olarak yönlendirilmiş sorulara verilen cevaplar Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10: ERP Sisteminin İnsan Kaynakları Planlaması Üzerindeki Etkileri**

Düşünceler	Frekans	Yüzde
İşletme bünyesindeki mevcut insan kaynağı daha kolay yönetilebiliyor.	4	% 50
Mevcut çalışanlar hakkında güncel bilgiye sahip olunabiliyor.	4	%50
İleriki dönemler için işgücü planlaması daha etkili yapılabiliyor.	2	% 25
Birimler arası tayin için ihtiyaçların belirlenmesi kolaylaşıyor.	2	% 25
Zamanla değişen ihtiyaçlara uygun kaynak oluşturabiliyor.	2	% 25

Tablo 10 incelendiğinde verilen cevapların yazılım sayesinde bu fonksiyonun gerçekleştirilmesinde olumlu ve geliştirici etkide bulunduğu görülmektedir. Alınan bu cevaplar karşısında çalışanlara kasti olarak sorulan yazılımın olumsuz görülen yanları hakkında ise herhangi bir düşünce beyan edilmemiştir. Bunun sebebi olarak ERP yazılımının bu fonksiyonun gerçekleştirilmesi aşamasında çalışanlara herhangi bir



fazladan yük getirmemesi ve bunun yanında elde edilen sonuçlarda herhangi bir hatanın bulunmaması gösterilmiştir.

Tablo 10’da yer verilen bilgilere bakıldığında yoğunluğun iki ana başlıkta toplandığı görülmektedir. Bunlar %50’lik oranla işletmedeki çalışanlar hakkında güncel bilgiye sahip olma ve gene %50’lik oranla mevcut insan kaynağının daha kolay yönetilebilmesidir. ERP yazılımlarının işletmelere sağladığı en büyük avantajlardan biri olan veri tabanı sistemi, çalışanlar hakkındaki bilgilerin tutulmasında ve her an ulaşılabilir-değiştirilebilir olmasını sağlamaktadır. Mevcut insan kaynağının en etkin şekilde yönetilebilmesi ise gene çalışanlar hakkında gerekli bilgiye sahip olmakla mümkündür. Elde edilen ilk cevap bu veri tabanı sisteminin avantajını işaret etmektedir.

İşletmenin özellikle günümüze uygun mağazacılık gereksinimlerine tam cevap verebilmek için ERP sisteminin avantajlarından yararlandığı belirtilmiştir. Bu avantajların ise günümüz gereksinimlerine uygun kaynak yaratılması ve mevcut kaynağın geliştirilmesi için gerekli planlamaların sistem üzerinden etkileşimli olarak yapılabildiği şeklindedir. Etkileşimden kastedilenin diğer departmanlarla yapılan ortak çalışmalar olduğu söylenmiştir. Araştırmada bu konuya değinilme oranı %25’tir.

%25’lik oranla olumlu olarak belirtilen bir diğer konuda bölümler ve bölgeler arası tayin işlemidir. Çalışanların işletme ihtiyacına göre tayinleri esnasında gerekli özelliklere sahip çalışanın belirlenmesi, istenen ölçütlere göre sistem üzerinden yapılan aramalarla kolaylıkla yapılabildiği belirtilmiştir.

Araştırmanın bu kısmında çalışanlarca %25’lik oranla değinilen son konu ise işletmenin gelecekte işgücü ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Kullanılan yazılımın modüllerinin birbiriyle etkileşimli çalışması sayesinde diğer departmanlardan alınan veriler ile ileriye dönük işgücü ihtiyacı belirlenebildiği söylenmiştir. Üretimdeki artışlar ve arz-talep karşılaştırılmasındaki karşılama oranları bu planlamada önemli yer tuttuğu da ayrıca belirtilmiştir.

### **3.11.2. İşe Alma ve Yerleştirme**

Kiler Group Şirketi her geçen gün bünyesine personel ihtiyacına uygun olarak yeni çalışanlar dâhil etmektedir. İnsan Kaynakları Planlaması ile belirlenen işgücü ihtiyaçlarının karşılanması bu fonksiyon ile yapılmaktadır.

Yapılan çalışmada ERP yazılımının bu fonksiyona etkileri incelendiğinde özellikle boş kadro yönetimi, iş görüşmesi formlarının incelenmesi, işe alma, işten çıkarma gibi konuların dile getirildiği görülmüştür. Bu fonksiyon üzerine yapılan araştırmanın verileri Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11: ERP Sisteminin İşe Alma ve Yerleştirme Üzerindeki Etkileri**

<b>Düşünceler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Ön başvurular internet üzerinden(www.yenibiris.com) yapılabildiğinden ihtiyaçlara en uygun çalışanın belirlenmesi için daha kapsamlı ve etkin bir çalışma yapılabilir.	7	% 87,5
İş başvuru formlarının incelenmesi etkili ve kolay yapılabilir.	6	% 75
İşe alımı yapılan çalışanın bilgileri sisteme dâhil edilirken bilgi giriş ekranı kullanılıyor. Bu zaman tasarrufu sağlıyor.	3	% 37,5
Boş kadrolar sistemden kolaylıkla belirlenebiliyor, buna uygun tayin ya da işe alım yapılıyor.	3	% 37,5
İşten çıkarmalarda çalışana ait veriler sistemde arşivlenebiliyor. Tekrar işe girişi yapılırken bu bilgiler güncellenerek kullanılabilir.	2	% 25
İşe alım ve yerleştirme işlemleri sistem üzerinden gerçekleştirilirken yazılımın birden fazla fonksiyonunun aynı anda kullanılması gerektiğinden bazen zorluklar yaşanıyor.	2	% 25

İşe Alma Aktivitesi, işe alma yerleştirme sürecinin sistem üzerinde yönetilmesini sağlayan araçlardan biridir. ERP yazılımları sayesinde istenilen sayıda işe alma aktivitesi tanımlanabilir, bu aktiviteler birbiri ile ilişkilendirilebilir, planlanan ve gerçekleşen maliyetleri ve aktivitelerin verimlilik karşılaştırmaları yapılabilir. Tanımlanan bu aktiviteler ile işletmede bulunan boş kadrolar eşleştirilebilir, ilgili sözleşmeler, iş ilanları, diğer bölümlerden gelen eleman talep bilgileri de doküman olarak sistemde tutulabilir.

Mülakat sonucu elde edilen görüşlerin geniş kapsamlı oluşunun yanı sıra görüşlerin dile getirilme oranının da yüksek oluşu ERP yazılımının İşe Alma ve Yerleştirme Fonksiyonu üzerinde oldukça büyük etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Yapılan çalışmada alınan görüşler bu düşünceyi doğrular niteliktedir.

Açıklanan fikirlerin yoğunluk oluşturduğu ve %87,5'lik oranla en yüksek dile getirilen konu, işe alımlar öncesi açılan kadrolara başvuruların internet üzerinden yapılmasının sağladığı avantajdır. İstenen özelliklere göre belirlenen kriterlerin internet sayfasındaki başvuru penceresinde detaylı olarak personel adaylarına beyan edildiğini bu sayede gerçekte işe uygun olmayan birçok kişinin kendiliğinden başvurudan vazgeçerek İK Departmanını fazladan başvuru formu incelemekten kurtardığı çalışanlarınca söylenmiştir. Ayrıca başvuran adayların sisteme belirli bir standarda göre oluşturup bıraktıkları özgeçmişlerin incelenmesi de oldukça kolay ve objektif değerlendirilebildiği belirtilmiştir.

Eski sistemde ise iş için gazete ilanlarına gelen telefonlara bakmak zorunda kalan İK personeli, telefonda kısıtlı bir zamanda ön mülakat yapmak zorunda kaldığını, ön mülakatı geçenler ile yüz yüze ikinci bir ön mülakat yapıldığını belirtmişlerdir. Tüm bu aşamaları geçen personel adaylarına ait özgeçmişlerin ve mülakat sonuçlarının değerlendirilmesi sonucunda işe alımın tamamlandığı İK çalışanlarınca açıklanmıştır. Tüm bu işlemlerin çok fazla zaman aldığı, fazladan iş yükü getirdiği en önemlisi ise ihtiyaca en uygun çalışanı bulmak için kapsamlı bir çalışma yapılamadığı belirtilmiştir.

İşe alımlar için yapılan ve genelde birkaç aşaması bulunan mülakatlara katılmayı hak edenlerin seçilmesi işlemi öncelikle internet üzerinden yapılan iş başvuruları ile mümkün olmaktadır. Bu aşamada işletme aranan kriterlere uygun olduğunu düşünen personel adaylarınca doldurulmuş ve istenen standartta göre oluşturulmuş özgeçmiş formlarını inceleyerek bu seçimi yapabildiklerini bildirmişlerdir. Çalışanların %75'i bu aşamada ERP yazılımının işlerine kolaylık getirdiğini belirtmiştir. Özellikle formların elektronik ortamda tutulması, inceleme ve değerlendirme aşamasında büyük fayda getirdiği söylenmiştir. Bunun açıklaması olarak belirtilen genel görüş ise formlardaki bilgilerin tek bir standarda göre doldurulmuş olması ve bu sayede değerlendirme ve sınıflandırma aşamasında oldukça objektif ve hatasız çalışmalar yapılabildiği açıklanmıştır.

Çalışanların %37,5'i yapılan mülakatlarda işe alma işlemler dizisinde ERP yazılımının kullanılmasının iş yükünü hafiflettiğini ve zaman tasarrufu sağladığını belirtmiştir. Özellikle de işe alımı yapılan personelin bilgilerinin sisteme eksiksiz girilmesi gerekli olduğundan bilgi giriş ekranının kullanılması bu işlem için güvenilir bir tercih olduğu söylenmiştir. Bu sayede sistemde ihtiyaç duyulan bilgi giriş yerlerine gerekli bilgilerin girilmesi sayesinde işe alımda kişisel bilgilerin sisteme dâhil edilmesi eksiksiz ve klasik sisteme göre nispeten daha hatasız yapılabildiği belirtilmiştir. Klasik sistemde işe alım aşamasında personele ait bir dosya oluşturulmakta ve bu dosyadaki bilgiler gerektiğinde güncellenmekte ve bilgi ihtiyacında da bu dosyaya başvurulmaktaydı. ERP yazılımının İK Departmanında uygulanması ile birlikte çalışanlara ait verilerin tümü veri tabanında tutulmaya başlanmış, gerektiğinde bu veriler sistemden çağrılıp kullanılmış ya da güncellenebilmiştir.

Organizasyonda belirlenmiş olan tüm işe alma aşamaları sisteme tanımlanarak adayların geçmesi gereken aşamalar takip ve kontrol edilebilmektedir. Böylece, işe alma sürecinin hatasız tamamlanması sağlanır. Gerçekleştirilen her aşamanın sonunda kişi ile ilgili görüşler, kişinin sınav gibi değerlendirmeleri sisteme kaydedilmekte, tüm bu aşamalar ile ilgili görüşme, sınav gibi aşamaların aday ve mülakat rezervasyonları yapılmakta, her aşamada kişinin statüsüne bağlı, kişiye özel mektuplar otomatik olarak hazırlanmaktadır.

İşe alma fonksiyonunda araştırmaya katılanların %37,5'inin belirttiği bir diğer düşünce ise boş kadroların takibidir. Organizasyonda oluşan boş kadroların doldurulması, diğer bölümlerden gelen eleman taleplerine cevap verilmesi ve organizasyondaki gelişme paralelinde oluşabilecek yeni kadrolara eleman alınması amacı ile pozisyon ya da organizasyon bazında Boş Kadro Yönetimi ERP yazılımı ile gerçekleştirildiği söylenmiştir. Bunun yanı sıra boş kadrolar için alımı yapılacak adayın sistemde tutulmak istenen bilgileri, takip edilmekte olan kişi bilgileri ile tamamen aynı mantık çerçevesinde kaydedilebildiği söylenmiştir. Aday bilgilerinde kişilerin özgeçmişleri, işe alım sürecinde gerekli olan tüm belgeler doküman olarak tutulabildiği, bu dokümanların değişiklikler doğrultusunda güncellenebildiği, kişinin yetkinlikleri, daha önce çalışmış olduğu organizasyonlar, mezun olduğu okullar ve gerekli kişisel bilgiler istenilen detayda saklanabildiği de belirtilmiştir. Son olarak çalışanlar, aday başvurularının yoğun olması durumlarında temel aday bilgilerinin girilmesi için ERP yazılımında hızlı giriş

ekranlarının bulunduğunu belirtmiştir. Bu sayede başvuran aday tüm aşamaları başarı ile tamamladığında ve kişi organizasyonun bir çalışanı konumuna geldiğinde, sadece kişinin statüsünün 'çalışan' olarak değiştirilmesi ve geri kalan bilgilerinin girilmesinin yeterli olduğu açıklanmıştır. Böylelikle kişiyle ilgili temel bilgilerin tekrar girilmesine gerek kalmamaktadır.

Araştırmanın bu aşamasında ERP yazılımının bir diğer özelliği de işten çıkarma ve ilişkisi kesme işlemlerinin yazılım sayesinde kanuni gerekliliklere uygun olarak yapılmasında sağladığı yararlarıdır. Bu görüşü destekleyenlerin oranı %25'tir. ERP yazılımı sayesinde kişilerin işten çıkış sebepleri belirlenen kategorilerde takip edilebildiği, bu kategorilere göre istatistiksel raporlar alınabildiği belirtilmiştir. Alınan bu raporlar sayesinde işletmedeki sorunların belirlenebildiği ve çalışanların işe olan bağlılığını azaltılan sebeplerin tespitinin bilimsel olarak yapılabildiği açıklanmıştır. İşten çıkan çalışanların planlanan ve gerçekleşen işten çıkış tarihleri, ihbar günleri takip edilebilmekte, işten çıkış görüşmeleri ile ilgili bilgileri sistemde tutulabilmektedir.

İşe alım işlemleri hakkında %25'lik oranla belirtilen son görüş ise işe alım-yerleştirme ve ilişkili diğer işlemlerin gerçekleştirilmesinde yazılımın aynı anda birden fazla fonksiyonunun kullanılması gerekliliğinin ortaya çıkardığı zorluktur. Özellikle yazılımla yeni tanışan(yeni işe giren) personelin yaşadığı bir sorun olan yazılımın kullanılmasındaki güçlüklerin daha sonraları programa hâkim olmakla birlikte ortadan kalktığı çalışanlarca ifade edilmiştir. Araştırmada bu görüşü belirten çalışanların işe çalışma sürelerini iki yıldan az olması bu görüşü destekler niteliktedir.

### **3.11.3. Oryantasyon ve İşe Uyum**

İşletmenin işe alımı yapılmış yeni çalışanlara verdiği işe uyum ve oryantasyon eğitimleri Ebils yazılımının Eğitim Modülünün bir fonksiyonu olarak çalışanlara sunulduğu belirtilmiştir. Eğitimlerin içeriği ise bu modülün kapsadığı eğitimlerden farklı olarak işe alımı yapılmış kişiye kurumun tarihçesi (kimler tarafından, nerede, ne zaman, hangi amaçla kurulduğu), şirket misyonu, vizyonu, amaçları ve değerleri, kurumun faaliyet alanı, ortaklıklar, işyerinin adresi, telefon ve faks numaraları, genel merkez ve şubelere ilişkin bilgiler, çalışma saatleri, yemek molaları ve ulaşım hizmetleri gibi bilgilerin verildiği belirtilmiştir.

Yazılım ile oryantasyon ve işe uyum süreçlerinde meydana gelen değişim, yapılan araştırmada çalışanlara sorulmuştur ve alınan bilgiler çalışmanın bu aşamasına dahil edilmiştir.

**Tablo 12: ERP Sisteminin İşe Uyum ve Oryantasyon Üzerindeki Etkileri**

<b>Düşünceler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İşe uyum ve oryantasyon bilgilendirmeleri için sistemde temel bir şablon oluşturulabiliyor.	5	% 62,5
İşe alımı yapılan çalışanın işe uyum süreçlerinde hangi aşamada olduğu, hangi bilgilerin henüz verilmediği sistemden takip edilebiliyor.	4	% 50
Çalışana verilen işe uyum ve oryantasyon bilgilerinin içeriği yetkiler doğrultusunda çalışanlar ve yönetim tarafından sistemden gerektiği zamanlarda güncellenebiliyor.	3	% 37,5
İşe uyum ve oryantasyon bilgilendirmeleri tamamlandığında çalışanın işe uyumu sistemden ölçülebiliyor.	3	% 37,5
İşe uyum ve oryantasyon bilgilendirmelerinin sonuçlarının sisteme geri girilmesi bazen yorucu olabiliyor.	3	% 37,5
Yapılan bilgilendirmelerden bazılarına çalışanın hakim olmasına karşın prosedür gereği bilgilendirmeler hiyerarşik bir sırayla bütün olarak veriliyor.	2	% 25

Mülakatlarda İşe Uyum ve Oryantasyon hakkında beyan edilen görüşlerin dağılımı incelendiğinde yazılım sayesinde bu fonksiyonda önemli ölçüde olumlu değişimlerin olduğu sonucuna varılmaktadır. Yoğunluğun olduğu konular ise işe uyum ve oryantasyon bilgilendirmeleri için sistemde etkileşimli şablonların oluşturulabilmesi ve bilgilendirmelerin gene sistemden etkileşimli olarak takip edilmesidir.

%62,5 oranla çalışanların belirttiği işe uyum ve oryantasyon bilgilendirmeleri için şablonların oluşturulması, işe alımı yapılan personellere bu bilgilendirmelerin ortak bir formda yapılabilmesini sağlamaktadır. Bu bilgilendirmelerin belirlenme aşamasının yönetimin yönlendirmesi ile çalışanlarca tespit edilerek yazılımın veri tabanına işlendiği, gerektiğinde de buradan alınarak işe alımı yapılan çalışanlara sunulduğu belirtilmiştir. Yapılan standart işe uyum bilgilendirme profili sayesinde işe alımı yapılan her personelin aynı bilgileri eksiksiz olarak alması sağlanmaktadır. Ayrıca çalışanlar arasında kurum kültürü ve işletme hakkında herhangi bir farklı bilginin ya da yanlış anlaşılmanın önüne geçilebildiği de ayrıca çalışanlar tarafından açıklanmıştır. Klasik sisteme göre daha detaylı olarak verilebilen bu bilgilendirmeler sayesinde çalışanın işe uyum sürecinin daha kısa ve sorunsuz olması, çalışanın işi hakkında gerekli olan bilgilerin yanı sıra işletme içi uyulması gereken kuralların ya da şirket kültürünün açıkça anlatılması da sağlanmış olmaktadır.

%50'lik oranla açıklanan diğer görüş ise işe alımı yapılan çalışanların işe uyum ve oryantasyon bilgilendirmelerin de hangi aşamada oldukları sistem üzerinden takip edilebilmesidir. Bu sayede yetki sınırları dâhilinde çalışan ile birebir görüşmeyen diğer çalışanlar ya da yönetim kadrosu gerekli olan bilgilere kolayca erişebilmektedir. Böylelikle işe alınan kişiye işletme için gerekli olan bilgilendirmelerin ne hızda ve hangi seviyede yapılabildiği takip edilebilmektedir. İşe uyum sürecinde yaşanan zorluklar ya da gecikmeler neticesinde çalışan hakkında gelecek zamanlar için yapılacak olan kariyer planlamaları hakkında da ön bir bilgi elde edilmiş olunacaktır.

İşletme yapısındaki ya da işin içeriğinde zamanla yapılan değişimlerin işe uyum ve oryantasyon bilgilendirmelerine de mutlaka yansıtılması gerekmektedir. Yapılan araştırmanın bu aşamasında alınan görüşler bu düşüncelyi doğrular niteliktedir. Çalışanların %37,5'i işe uyum ve oryantasyon bilgilendirmeleri için hazırlanan şablonların gerektiği zamanlarda istenilen şekilde sistemden yetki sınırları dahilinde değiştirilebildiği açıklanmıştır. Bu sayede işe uyum için gerekli olan bilgilendirmelerin güncel tutulması ve çalışanın uyumu sırasında gereken tüm bilgilere sahip olması sağlanmaktadır. Klasik sistemde çalışanların işe uyumları genellikle yazılı bilgilendirme formlarıyla ve belirlenen zamanlarda yapılan toplu sunumlarla gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Bu bilgilendirme şeklinde özellikle yazılı medya ile yapılan

bilgilendirmelerin takibinin yapılamadığı, çalışanın ise belirli bir denetimden yoksun olduğundan yeterince bu bilgilendirmelere önem vermediği açıklanmıştır. Bunun sonucu olarak ise aynı hedefi ve amacı paylaşan fakat bunun yerine getirilmesi aşamasında bazı noktalarda ayrılık yaşayan çalışanlar topluluğu oluşabileceğine dikkat çekilmiştir.

%37,5'lik orana sahip olan diğer konu ise çalışanlara verilen bilgilendirmelerin sonucunun takip edilebilmesidir. Klasik sistemde verilen bilgilendirmeler tek taraflı olduğundan işe alımı yapılan çalışan nezdinde ne gibi gelişim ve değişimlerin yaşandığı doğrudan ölçülememekte olduğu açıklanmıştır. Oysaki yazılımda bulunan eğitim alt modülü kullanılarak hazırlanan bilgilendirme formları sayesinde çalışanlardan alınan geri beslemeler sayesinde etkili ve geçerli bir sonuçlar dizisi oluşturulabildiği söylenmiştir. Bunun işletmeye getirdiği en büyük avantajın ise çalışanların işe uyumları sırasında aynı koşullara sahip olarak bilgilendirmelere tutulması ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ile doğrudan çalışanların uyumlarının ölçülmesinin mümkün olmasıdır. Diğer olasılık ve etkenlerden arındırılarak yapılabilen bu bilgilendirmeler ile elde edilen uyum sonuçları incelendiğinde geriye sadece insan yani çalışan faktörünün kalmasıyla birlikte elde edilen bilgilerin objektif ve işe alımı yapılan çalışanın özelliklerini doğrudan yansıtır şekilde olduğu açıklanmıştır.

Tüm bu avantajların yanı sıra bilgilendirme işlemlerinin kusursuzca işleminin sağlanmasında bazı zorlayıcı faktörlerinde görülmesi elbette ki kaçınılmazdır. Özellikle bu bilgilendirmelerin en etkili şekilde olması belirli bir alt yapı çalışmasını gerektirdiği bunun yanı sıra bilgilendirme sonuçlarının takip edilmesinin de belirli bir iş yükü oluşturduğu görülmektedir. Çalışanların %37,5'i bu konuyu dile getirmiştir. İşe alımı yapılan personele sunulan detaylı bilgilendirmelerin çalışan üzerindeki başarısın takibi işe uyum ve oryantasyon açısından çok önemlidir. Bu geri beslemeler bazen gözlem metoduyla bazense çeşitli formların doldurulması ya da mülakatlar ile elde edilmektedir. En sonunda ise elde edilen bu farklı tipteki bilgi türlerin sisteme dâhil edilmesi aşamasında çalışanlara iş yükü getirdiği açıklanmıştır. Fakat yapılan bu çalışmaların geçerliliği ve ileriki dönemlerde işe uyum bilgilendirmelerinin nasıl şekil alması gerektiği hakkında çok önem teşkil ettiğinden bu iş yükü çalışanlar tarafından kabul edilmiş fazladan bir iş yükü değil de işin parçası olarak görülmüştür.



Araştırmanın bu kısmında elde edilen son görüşte %25'lik oranla verilen bilgilendirmelerin bütün olarak her işe alımı yapılan çalışana verilmesi şeklindedir. Bu konuda karşılaşılan asıl sorunun işe uyum aşamasında bazı konularda yeterli bilgilere sahip olan yeni alımı yapılmış çalışanların verilen bazı bilgilendirmeleri gereksiz bulmaları ve bu nedenle işe uyum ve oryantasyon bilgilendirmelerinin bütünlüğünde sorunların ortaya çıkması olduğu açıklanmıştır. Örneğin faks ve fotokopi kullanmasını bilen çalışanlara gene de işletmede kullanması gereken ofis araçları hakkında detaylı olarak bilgilerin verilmesi gösterilmektedir. Bu tip durumlarda işe alımı yapılan çalışan bu konularda bilgi sahibi olduğundan yapılan bilgilendirmelere direnç gösterdiği gözlemlendiği ya da bildiğini düşündüğü konularda ısrarcı olarak verilen bilgilendirmelerdeki asıl noktaları atladığı belirtilmiştir. Fakat oryantasyonun başarılı olabilmesi için çalışanların her konuda gerekli bilgilere sahip olmasının gerekliliği nedeniyle kişisel görüşlerle bu bilgilendirmelerde sınırlamalar ya da atlamalar yapılmasının mantıksız olacağından bu sorunlarla her zaman karşılaşılacağı detaylı olarak çalışanlarca belirtilmiştir.

#### **3.11.4. Performans Yönetimi**

Organizasyonda çalışan personelin buldukları pozisyona uygunluklarını saptamak, yetkinliklerini ve seviyelerini belirlemek, kısa ve uzun vadeli hedeflerini tanımlamak ve bir önceki döneme ait hedeflerinin gerçekleştirme oranlarını görebilmek amacıyla performans değerlendirme yapılmaktadır.

Kiler Group Şirketinin İnsan Kaynakları Departmanında yapılan araştırmada ERP yazılımının kullanılması ile birlikte yapılan performans değerlendirmelerinde ne gibi değişimler yaşandığı, eski sistemin terk edilmesiyle meydana gelen değişimlerin işletme için gerçekten anlamlı bir fayda getirip getirmediği açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca elektronik altyapının kullanılması sonucunda yapılacak performans değerlendirmelerinde işletme için ne gibi zorluklar oluşacağı da belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışanlarla bu konuda yapılan görüşmelerin sonucu elde edilen bilgiler Tablo 13'de gruplandırılarak verilmiştir.

**Tablo 13: ERP Sisteminin Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkileri**

<b>Düşünceler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Çalışanların kendi kişisel hedefleri doğrultusunda özel değerlendirme sorularının geliştirebileceği Performans Değerlendirme formlarının oluşturulabiliyor.	6	% 75
Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, istenilen periyotta ve zamanlarda istenilen kriterlere göre detaylı olarak yapılabilir.	4	% 50
Yazılım sayesinde kişilerin kariyerler planlamalarının geliştirilmesi ve yetkinlik analizlerinin yapılması ile çalışan için gerekli olan eğitimlerin saptanması sağlanıyor.	4	% 50
Yazılımla yapılan Performans değerlendirmeleri sayesinde 180 ve 360 <sup>0</sup> gibi değerlendirilmelerin yapılması mümkün oluyor.	3	% 37,5
ERP yazılımı sayesinde çalışanların performansları hakkında detaylı bilgiler elde edilebiliyor. Bu sayede hangi pozisyona kimlerin aday olabileceğinin ortaya çıkarılması sağlanıyor.	2	% 25
Genel yapılan performans değerlendirmelerinden farklı olarak çalışana özel performans değerlendirme formlarının oluşturulması zaman alıyor.	3	% 37,5
Yazılım ile yapılan performans değerlendirmeleri bazen çok detaylı olabiliyor. Bu nedenle değerlendirme işlemleri fazla vakit alabiliyor.	1	% 12,5

ERP yazılımının işletmenin İK departmanında İKY fonksiyonu olan performans değerlendirmesi üzerinde olumlu ve geliştirici etkileri olduğu Tablo 13'den de görülmektedir. Genel olarak söylenebilecek bu düşünceye ek olarak tablodaki görüşlerin detaylı incelenmesi ile gerçek faydanın ve geliştirici yanlarının tespiti mümkün olacaktır.

Araştırmaya katılan çalışanların %75'lik çoğunluğunun bildirdiği görüşlerden ilki her çalışan için ihtiyaca uygun özel değerlendirme formlarının oluşturulmasıdır. Bu sayede

İnsan Kaynakları Planlaması Fonksiyonunun gerçekleştirilmesi için çok detaylı bir çalışan profili oluşturulabildiği belirtilmiştir. Her çalışana özel formların oluşturulması ile çalışana ait ve diğer çalışanlara göre farklı olabilecek yetenekleri de bu sayede ortaya çıkarılabildiği söylenmiştir. Özellikle de genel değerlendirmelere dâhil edilemeyen değerlendirme kriterleri ERP yazılımının performans değerlendirme alt modülü sayesinde çalışanlara uygulanabilmesinin işletme için çok faydasının olduğu açıklanmıştır. Klasik sistemde ise yapılan performans değerlendirmeleri genelde aynı departman yada bölümde çalışan personel için tek bir standartta olmakta ve her çalışanın performansını tam olarak yansıtamamaktaydı. Bazı zamanlarda klasik sistemde bu değerlendirme formları çalışanlara detaylandırılıp uygulansa da veri tabanında çalışan bilgileri doğrultusunda oluşturulmuş bir performans değerlendirme işleminin etkinliği mümkün olmuyordu.

ERP yazılımlarının işletmelerin İnsan Kaynakları Departmanları üstündeki en önemli faydalarının biri de zamanlanmış görevlerin kolayca uygulanabilmesidir. Araştırmada da görüldü ki İK Departmanında uygulanan yazılım ile performans değerlendirme işlemlerinin istenilen periyotta ve gerekli kriterlere göre düzenlenmesi mümkün olabilmektedir. Çalışanların %50'si bu konuda ERP yazılımının işletmeye fayda sağladığını belirtmişlerdir. Yazılım sayesinde sistemde tanımlanan dönemler için performans değerlendirme etkinliği oluşturulabildiği ve bu dönemler için hangi kriterlerin uygulanabileceği önceden işletmenin ihtiyaçlarına ve çalışanlardan beklenenlere göre ayarlanabildiği belirtilmiştir. Klasik sistemde iken zamanlanan performans değerlendirmelerinin ise tek bir merkezden takibi ve yönetilmesinin mümkün olmadığı söylenmiştir. Ayrıca her çalışan için performans değerlendirme kriterlerinin belirlenerek formların oluşturulmasının çok zaman aldığı bu nedenle çoğunlukla genel değerlendirmelerin yapılabildiği açıklanmıştır. Sonuç olarak klasik sistemde etkili bir performans değerlendirmesinin pek mümkün olamadığı da çalışanlar tarafından belirtilmiştir.

Araştırmanın bu kısmında çalışanların %50'sinin belirttiği bir diğer konuda yazılımın performans değerlendirme alt modülü sayesinde personel hakkında daha detaylı bilgilere ulaşmanın mümkün olmasıdır. Veri tabanından çalışanlara ait bilgiler temel alınarak belirlenmiş kriterlerle yapılan performans değerlendirmenin sonucunda genel bilgilerin

yanı sıra kişiye özel performansında ortaya konulabildiği belirtilmiştir. Böylelikle her bir çalışanın işletmeye sağladığı yararların, çalışanın işindeki pozisyonunun ve daha verimli olabilmesi için hangi konularda eğitime tabi tutulması gerektiğinin belirlenmesi mümkün olduğu dile getirilmiştir. Elde edilen bu sonuçta göze çarpan eğitim konusu ele alındığında performans değerlendirme fonksiyonu ile eğitim fonksiyonunun birbiriyle temelde ilişkili olduğu görülmüştür. Özellikle çalışanların kişisel gelişimleri için yapılacak eğitimlerin performans değerlendirilmesinde ortaya çıkan, çalışanların eksik ya da yetersiz olduğu konuların belirlenmesi ile yapılabildiği görülmüştür.

Çalışanların %37,5'lik kısmı, ERP yazılımı ile yapılan performans değerlendirilmesi sayesinde 180<sup>0</sup> ve 360<sup>0</sup> değerlendirmelerinin daha etkin yapılabildiğini belirtmişlerdir. Performans değerlendirmesinin sonuçları ile çalışanların performansları yönetim tarafından değerlendirilebildiği gibi çalışanların da alt ve üst kadroların performanslarının belirlenmesinde aktif olarak rol alabildiği de belirtilmiştir. Birlikte gelişim ilkesini işaret eden bu özellik, işletmenin kendi kendini denetlemesini ve bir bütün olarak hareket edebilmesini sağlamaktadır. Klasik sistemde ise yapılan performans değerlendirmeleri genelde belirlenen kriterlere göre çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ilkesine dayanmaktadır. 180<sup>0</sup> ve 360<sup>0</sup> gibi değerlendirmelerin yapılabildiği ise pek söylenememektedir.

Performans değerlendirmesinin işletme için sağladığı bir fayda da çalışanların yetkinliği hakkında bilgi sahibi olunmasıdır. Çalışanların %25'lik kısmı kullanılan ERP yazılımı ile yapılan performans değerlendirmesinin daha kesin bilgilere ulaşmakta yarar sağladığını belirtmiştir. Elde edilen bu bilgilerle İnsan Kaynakları Planlaması Fonksiyonunun yerine getirilmesinde mevcut işgücü miktarının ve kalitesinin belirlenebildiği açıklanmıştır. Aynı zamanda çalışanlar için yapılan Kariyer Yönetimi Fonksiyonu da bu açıdan birlikte kullanılan bir diğer fonksiyon olmaktadır. Yazılım kullanılarak elde edilen performans bilgilerine bakılarak çalışanların hangi pozisyonlarda olması gerektiği ya da gerektiğinde boşalan pozisyonlara hangi çalışanların getirileceği bu sayede belirlenebildiği belirtilmiştir. Özellikle boşalan pozisyonlar için işgücü ihtiyacını kendi bünyesinden sağlayan firmalarda yapılacak performans değerlendirmesinin önemi daha da büyük olacaktır. Klasik sistemde ise tekdüze ve çalışanların farklı yanlarını ve özelliklerini ortaya çıkaramayan, çalışanlardaki en ufak

ayrıntılarının büyük farklar yaratabileceği günümüzde bu farkı atlayan performans değerlendirmeleri bu konuda büyük eksiklikler yaşayacaktır ve yaşamaktadır. Bu nedenle etkin bir performans değerlendirmesi, ancak çalışanların kişisel özelliklerini ortaya çıkarabilecek bir düzeyde yapılabilmesi ile asıl amacına ulaşabileceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Her ne kadar çalışanlar hakkında detaylı bir bilgilendirme sağlayan ve kişisel yanları ön plana çıkaran performans değerlendirmeleri işletme için büyük fayda sağlasa da bu formların oluşturulması için temelde önemli çalışmaların yapılması gerekmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %37,5'i bu çalışmaların kendilerine fazladan iş yükü oluşturduğunu belirtmişlerdir. Detaylı ve kişiye özgü bir performans değerlendirilmesinin yapılabilmesi için çalışan hakkında birçok bilgiden yararlandığını, bu bilgilerin değerlendirilerek işletme gerekliliklerine uygun performans değerlendirme formlarının oluşturulduğunu belirtmişlerdir. Fakat çalışanlar aynı zamanda iş yükünde artış gibi algıladıkları bu durumun etkin bir performans değerlendirilmesinin yapılabilmesinde vazgeçilemeyecek bir unsur olduğunu bildiklerini de dile getirmişlerdir. Bu nedenle bu konuyu ERP yazılımının performans değerlendirme fonksiyonu üzerinde olumsuz bir etkisi olarak görmediklerini açıklamışlardır.

İnsan Kaynakları Departmanında çalışanların %12,5'i ise ERP yazılımı ile yapılan performans değerlendirme işlemlerinin çok detaylı olduğunu belirtmiştir. Araştırmada bu durumun yararlarının bilindiği fakat değerlendirme yapılırken çok detaya inilmesinin işlemin ilerleyişinde vakit alıcı etken olduğunu belirtilmiştir. Etkili bir performans değerlendirmesinin temeli sayılan detaylı değerlendirme işlemleri işletme için olumsuz bir etken ya da vakit kaybı sayılabilecek bir iş yükü oluşturmadığı araştırmada elde edilen veriler ışığında ortaya konmuştur. Bu nedenle çalışan tarafından bildirilen bu görüş ile ERP yazılımının İK Departmanında Performans Değerlendirme Fonksiyonu üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu söylenememektedir.

Genel itibarıyla ERP yazılımının uygulandığı işletmelerin klasik sisteme oranla daha etkin bir performans değerlendirmesi işlemi yapabildiği araştırma ile de desteklenmiştir. Ayrıca çalışanlardan alınan görüşler doğrultusunda işletmeye tam olarak adapte edilmiş bir ERP yazılımının kullanılmasıyla performans değerlendirmesi işlemlerinde herhangi bir sorun ya da verim kaybına neden olacak bir durumun yaşanmadığı da görülmektedir.

Sonuç olarak ERP yazılımının Performans Yönetimi Fonksiyonunda geliştirici ve faydalı bir etkisi olduğu söylenebilmektedir.

### 3.11.5. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve Geliştirme fonksiyonu ile çalışanların işletmeye daha faydalı olmasının sağlanmasının yanı sıra çalışanda iş doyumunun da artırılması sağlanmaktadır. ERP yazılımının bu konuda getirdiği çözüm ise çalışanlar hakkında detaylı bir bilgi dosyasının oluşturulması ve buradaki bilgiler doğrultusunda hangi çalışanın hangi konularda eğitilmesi gerekliliğinin ortaya çıkarılmasıdır. Eğitimlerin verilmesi öncesinde oluşturulan etkinlikler ile çalışanların geliştirilmesi işlemleri belirli bir sınıflandırmaya ve zamanlandırmaya sahip olmaktadır. Etkinlik ile eğitimin adı, amacı, katılımcı grupları, süresi, maksimum ve minimum katılımcı sayıları, eğitimde kullanılacak kaynaklar ve eğitim sonunda kişilerin sahip olması beklenen yetkinlikler tanımlanabilmektedir.

Yapılan araştırmada ERP sistemlerinin işletmenin İK Departmanında Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu üzerindeki etkileri Tablo 14’te verilmiştir.

**Tablo 14: ERP Sisteminin Eğitim ve Geliştirme Üzerindeki Etkileri**

<b>Düşünceler</b>	<b>Frekan</b>	<b>Yüzde</b>
Etkinliklerin kullanılması ile eğitimlerin oluşturulmasında önemli ölçüde zaman tasarrufu sağlanıyor.	5	% 62,5
Verilecek eğitimlerin içeriği belirlendiğinde sistemden hangi çalışanın eğitime katılması gerektiği rahatlıkla belirlenebiliyor.	4	% 50
Eğitimde kullanılacak kaynaklar istenen eğitimlerin tarihine ve içeriğine göre sistemden planlanabiliyor.	3	% 37,5
Çalışanlara ait eğitim geçmişi sistemden takip edilebiliyor. Alınan, alınmayan ya da muaf olunan eğitimler belirlenebiliyor.	3	% 37,5
Kaynakların takibinde meydana gelen hatalar eğitimlerde aksamalara neden olabiliyor.	3	% 37,5

ERP yazılımının Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu üzerindeki etkileri çalışanlardan alınan görüşler doğrultusunda Tablo 14'te verilmiştir. Genel itibariyle bildirilen görüşler incelendiğinde yazılımın klasik sisteme göre Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonu üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir.

Araştırmanın bu aşamasında çalışanlardan alınan görüşlerde en çok belirtilen ve %62,5'lik orana sahip olan konu eğitim işlemlerinde etkinliklerin kullanılmasının sağladığı avantajdır. Yazılımın işletmeye sağladığı bu avantaj, etkinliklerin sisteme sadece bir kez girilmesinin yeterli olması ve verilecek eğitimler için temel bilgileri içermesi şeklinde açıklanmıştır. Sisteme bir kere tanıtılan bu bilgilerin belirli tarihlerde oluşturulan eğitimlere temel teşkil ettiği ve ek bir işlem ya da tekrar bir giriş yapılmasına gerek kalmadan talepler çerçevesinde eğitime göre değiştirilerek kullanılabilirdiği açıklanmıştır. Aynı zamanda etkinliklerin gruplanarak eğitim programları oluşturulabilirdiği ve oluşturulan etkinliklerin planlanan ve gerçekleşen bütçeleri karşılaştırılıp gerçekleştirilen etkinliklerin verimlilikleri değerlendirilebilirdiği de belirtilmiştir.

Eğitime katılması gereken personelin tayini aşamasında ERP yazılımının faydalı olduğu görüşünü bildiren çalışanların oranı ise %50'dir. Bunun nedeni olarak ise veri tabanında her bir çalışana ait kapsamlı bir bilgi arşivinin bulunması ve eğitimlerin yapısına göre eğitime tabi olunacak personel bilgilerin veri tabanından çalışanlarıkiyle kıyaslanmasının yeterli olması gösterilmektedir. Bu sayede her bir çalışanın verilecek eğitimler için tek tek takip edilmesine gerek kalmadan sistemden otomatik olarak takip edilebilirdiği bildirilmiştir. Takip işleminin içeriği sorulduğunda ise oluşturulan her bir eğitim bilgilerinin sisteme girilmesi sonrasında yazılımın verilecek eğitimlerde çalışanların hangi konulardaki bilgisinin olmadığını veri tabanındaki kişisel bilgiler ile karşılaştırmasına dayandığı açıklanmıştır. Bu kıyaslama sonucunda yazılımın elde ettiği bilgilere göre eğitime katılması gereken çalışanların sistemde otomatik olarak belirlenebilirdiği söylenmiştir. Klasik sistemde çalışanlar hakkında tutulan dosyalar alınan eğitimler ve yapılan performans değerlendirmeleri sonucu eklenen evraklar ile güncellenebilmekteydi. İşletmede o an için çalışanların hangi konularda gelişmeye ihtiyacı olduğu sorusu sorulduğunda ise çalışanların bilgileri tek tek bu dosyalardan kontrol edilmekteydi. Oysaki araştırmanın bu kısmında da görüldüğü gibi her çalışanın

bilgileri sistemde tutuluyor ve gerektiğinde güncellenebilmektedir. Ayrıca bu bilgilere erişimin çok kolay olmasının yanı sıra her bir çalışan için eğitim düzey bilgileri de oluşturulabildiğinden işletmenin bütün çalışanlarının eğitim durumu sistemden kolayca takip edilebilir olmaktadır.

Eğitimlerde kaynak planlaması özellikle sınırlı sayıda kaynağı olan işletmelerde klasik sistemde önemli bir problem olarak görülmekteydi. Çalışmada alınan görüşlerde ise yazılımın bu konuda önemli kolaylıklar getirdiği yönündedir. Bu görüş çalışanların %37,5'i tarafından dile getirilmiştir. Eğitimlerde kullanılan kaynakların(yansıtma cihazı, tepegöz, eğitim salonu gibi) planlanma aşamasında ERP yazılımının işletmeye getirdiği en büyük faydanın tüm bu kaynakların belirli bir seri numara verilerek sisteme kaydedilmesiyle olduğu belirtilmiştir. Her bir kaynak kendine öz bir numarayla sistemde tutulduğundan aynı kaynağın çakışan zamanlarda eğitimlere dâhil edilmesinin önüne geçildiği de çalışanlarca dile getirilmiştir. Klasik sistemde karşılaşılan bir sorun olan kaynakların etkin kullanılmaması sorununun ERP yazılımı ile aşılabildiği bu aşamada görülmüştür. Ayrıca dış kaynaklardan elde edilecek kaynakların planlanması aşamasında da yazılım sayesinde daha önceden ihtiyaçların belirlenebilmesinin sağlandığı, bu sayede yaklaşan eğitimler için kaynak sıkıntısının önüne geçilebildiği belirtilmiştir.

Çalışanlara ait eğitim bilgilerinin ERP yazılımının kişisel bilgiler kısmında eğitim tarihçesi adı altında tutulmasının büyük avantaj olduğu araştırmada elde edilen bir diğer görüştür. Bu görüş %37,5'lik bir orana sahiptir. Eğitim tarihçesinin oluşturulması ile çalışanların o ana kadar hangi eğitimleri aldığı, henüz hangilerine katılmadığı ya da muaf olarak girmediği tüm eğitim bilgilerinin sistemde tutulduğu açıklanmıştır. Kişisel gelişim için önemli bir bilgi kaynağı olan bu eğitim tarihçesi sayesinde eğitimin içeriği, eğitimin sonucu gibi bilgilerin kişisel bilgi dosyasına sistemden otomatik olarak aktarıldığı belirtilmiştir. Bu sayede yazılımın eğitim işlemlerinde büyük kolaylıklar sağladığı aynı zamanda bu bilgilerde herhangi bir hatalı işlemin de önüne geçildiği bildirilmiştir.

Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonunun değerlendirilmesinin yapıldığı araştırmanın bu aşamasında çalışanlardan alınan son görüş ise kaynak takibinde yaşanan hataların eğitimlerde aksamalara sebep olmasıdır. Bu sorun %37,5'lik bir orana sahiptir. Bu konu derinlemesine çalışanlarla görüşüldüğünde ise sorunun yazılımdan değil mevcut kaynaklarda yaşanan değişimlerin sisteme girilmemesinden oluştuğu belirtilmiştir.



Arızalanarak servise giden ya da tümden çalışmaz hale gelen bir cihazın, eğitimlerin verildiği bir salonda yaşanan tadilatlar ve kullanım amacında yaşanan değişikliklerin ile eğitime uygunsuz hale gelişi gibi sebeplerin İK Departmanına bildirilmemesi bu soruna neden olduğu açıklanmıştır. Sistemde var gibi görünen kaynakların kullanılarak oluşturulan eğitimlerin düzenlenmesi aşamasında planlanan kaynaklara ulaşamadığından eğitimlerde yedek kaynak olmadığında aksamalar yaşanabildiği belirtilmiştir. Yaşanan tüm bu sorunların ise teknik kadronun diğer tüm birimlerle daha fazla iletişimde bulunmasıyla aşılabileceği açıklanmıştır.

ERP yazılımının Eğitim ve Geliştirme fonksiyonu üzerindeki etkilerinin detaylı olarak incelendiği bu aşamada grldği gibi düzenli eğitimlerin verilmesi, çalışanların eğitim durumlarının takibi ve ihtiyaca uygun eğitimlerin planlaması gibi karmaşık işlemlerin işletmeye tam adapte olabilmif bir ERP yazılımı ile sorunsuz ve en etkili şekilde yapılabildiği grlmştir.

### **3.11.6. Motivasyon**

Motivasyonun temel amacı, çalışanların istekli, verimli ve etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Bu amacın yerine getirilmesinde ERP yazılımının kullanılması kişinin yaptığı işte daha verimli olabilmesinde ve birçok karmaşık işle baş edebilmesinde sağladığı faydalarla önemli katkılarda bulunmaktadır. ERP yazılımında İKY'nin Motivasyon fonksiyonu için doğrudan bir modül yada alt modülü bulunmamaktadır. Fakat İK modülünün bütünündeki uygulamalar sayesinde işletmeye çalışanın motivasyonunu arttırıcı birçok özellik sağlamaktadır. Yazılımın işletmeye sağladığı bu zellikler ERP yazılımının diğer fonksiyonlarının içeriğinde bulunmaktadır. Özellikle performans değerlendirmesi, eğitim, kariyer yönetimi, cretlendirme gibi işlemlerin ERP yazılımı ile objektif ve etkin bir biçimde yapılması sayesinde çalışanların motivasyonlarında artış kaydedilebileceği düşünülmektedir.

İşletmenin İK Departmanındaki Motivasyon fonksiyonunun ERP yazılımlarının kullanılması ile hangi konularda nasıl etkilendiği hakkında elde edilen görüşler Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 15: ERP Sisteminin Motivasyon Fonksiyonu Üzerindeki Etkileri**

<b>Düşünceler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Çalışanlar yaptıkları işin yönetim tarafından değerlendirilebildiğini bildiklerinden işlerine karşı daha sorumlu davranıyorlar.	4	% 50
Yazılım ile verimli çalışanların tespit edilip ödüllendirilebilmesi sayesinde çalışanların işe karşı isteklendirilmesi sağlanabiliyor.	5	% 62,5
Eğitim, kariyer yönetimi gibi konuların daha etkin yapılabilmesi sayesinde çalışanın gelişimi sağlandığından iş doyumunda artış oluyor.	3	% 37,5
ERP yazılımının kullanılmasıyla etkin bir İKY yapılabildiğinden çalışanların işlerindeki haklarının korunmasıyla çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri sağlanıyor.	2	% 25
Yazılım ile çalışanların performanslarının sürekli takip edilebilmesi neticesinde bazı çalışanlarda işlerinde tedirginlik ve huzursuzluk yaşadığı görülebiliyor.	2	% 25

Tablo 15 incelendiğinde çalışanlardan alınan görüşlerde genel olarak işletmedeki ERP yazılımının Motivasyon Fonksiyonu üzerinde olumlu etkisinin olduğu sonucuna varılmaktadır. Ayrıca belirtilen görüşlerinin bazıılarının birbiri ile çeliştiği görülmektedir. Bu nedenle çelişen görüşler çalışanlarla detaylı olarak tekrardan konuşulmuştur. Elde edilen her bir bilgi ilgili olduğu görüş ile birlikte bu aşamada çalışmaya dâhil edilecektir.

Alınan görüşlerin yoğunluk oluşturduğu konu, ERP yazılımları ile çalışanlar hakkında daha fazla bilgiye sahip olma, performanslarının tam olarak ölçülebilmesi gibi uygulamalardan yararlanılarak yapılan ödüllendirme işlemlerinin çalışanları motive edici

olduğudur. Bu görüşün oranı %62,5'tir. Ödüllendirmenin içeriğinde hem ekonomik hem de sosyolojik olduğu belirtilmiştir. Ekonomik açıdan yapılan ödüllendirmelerin ücret artışları, primler ve elde edilen bazı başarılar karşısında haricen yapılan maddi ödüllendirmeleri kapsadığı belirtilmiştir. Sosyolojik açıdan yapılan ödüllendirmeler ise uygun dönemlerde çalışana ücretli izin, çalışma şeklini ve zamanını bazı konularda planlama yetkisinin ve takdir etme şeklinde sıralanmıştır. Sosyolojik ödüllendirmeler genel olarak çalışana maddi herhangi bir getiri sağlamamakla birlikte, çalışanın işletmede saygınlığının artması, kendini işinde ispatlamasına imkân vermesi gibi konularda önemli başarıları sağlamaktadır. Motivasyonda en etkili artışı sağlayan ödüllendirme şeklinin ise ekonomik ödüllendirmeler ile sağlandığı söylenmiştir. Çalışanın sorumluluklarını yerine getirmesindeki başarısının ve işe olan bağlılığının değerlendirilmesi ile yapılan bu maddi ödüllendirmeler çalışanlarda emeklerinin karşılığının alındığının bir göstergesi olduğundan her çalışanın işinin gerekliliklerini yerine getirirken doğal olarak güdülenmiş olduğu belirtilmiştir. Çalışanlarda motivasyon kayıplarının yaşanmasındaki en büyük etkenlerden biri çalışanın hak ettiği ücreti alamayışından kaynaklandığı bilinmektedir. Klasik sistemde daha fazla görülen bu sorun ERP sistemine geçişle birlikte belirli oranlarda azalmaktadır. Bunun sebebi olarak ise çalışanların sürekli olarak performanslarının değerlendirildiğini bilmeleri ve bu değerlendirmeler sonucu yapılan ekonomik ödüllendirmelerdir. Her ne kadar teoride bu sonuca ulaşmak mümkün olsa da gerçekte her zaman performans değerlendirilmesi ile ödüllendirme yapılmamaktadır. Özellikle bazı işletme politikaları gereği çalışanların belirli bir verimde tutulması amacıyla performans takibi yapılmakta, istenenden daha az performans gösteren çalışanların ise personel fazlalığı durumunda gözden çıkarılmasına dayanak olmaktadır. Bu yönüyle çalışmada alınan görüşlerdeki çelişkinin de sebeplerinden birine ulaşılmış olmaktadır.

Araştırmada %50'lik oranla belirtilen bir diğer görüşte çalışanların işletmedeki faydalarının yönetimce takip edilebildiğinin bilinmesi ile çalışanın işine daha bağlı olmasıdır. Bu görüşü bildiren çalışanlarla yapılan görüşmelerde bunun çalışanların yönetim tarafından önemsenmesi sebebiyle personelin işe bağlılığının artması şeklinde açıklanmıştır. Böylelikle çalışanlar işletmede bir yerlerinin olduğu hissine sahip olmakta yani aitlik duygusunu yaşamaktadırlar. Çalışanların işletmece önemsendiğinin bilmesini

sağlayan kriterlere ERP yazılımı ile yönetilen İnsan Kaynakları ile daha etkin ulaşılabildiği açıklanmıştır.

Çalışanlara işletme tarafından önemsendiklerini hissettiren bir diğer konu ise çalışanlara verilen eğitimler ve kariyer yönetimidir. Bu görüş %37,5 oranla dile getirilmiştir. Eğitim modülü ile çalışanların kariyerinde işin gerekliliği doğrultusunda sürekli bir gelişim sağlanması aynı zamanda çalışanların her birinin işletme ihtiyaçları doğrultusunda kariyerlerinin planlanması, kariyer haritalarının oluşturulması ile çalışanların motivasyonunda artışlar sağlanabildiği belirtilmiştir. Bu durum ile çalışanların verimleri arasında doğru bir orantı olduğu açıklanmıştır. Ayrıca verilen eğitimlerin yanı sıra işletmede çalışanlara sağlanan sosyal haklar ve aktiviteler sayesinde çalışanların iş stresinden uzaklaşması ve işe olan bağlılıklarının korunmasının da sağlandığı belirtilmiştir.

ERP yazılımının tam olarak uygulanması ile çalışan haklarının korunması konusunda önemli gelişmelerin yaşandığı bilinmektedir. Araştırmada alınan görüşlerinde bunu desteklediği görülmüştür. Yazılım ile çalışanların haklarının korunduğunun bilinmesi ile kendilerini daha güvende hissettikleri görüşü %25'lik bir oranla dile getirilmiştir. Özellikle klasik sistemle yönetilen bir işletmede çalışanlar sosyal güvencelerini ve özlük haklarını takip etme aşamasında büyük sıkıntılar yaşamaktadır. Oysaki ERP yazılımının bir fonksiyonu olarak çalışanlar dilediklerinde işletmedeki haklarını sorgulayabilmektedir(SSK primleri, izin hakları gibi). Böylelikle çalışanlar kendilerini güvende hissetmektedirler.

ERP yazılımının kullanılmasıyla yönetilen bir işletmede yaşanan bu olumlu görüşmelerin yanı sıra bazı durumlarda çalışanlar üzerinde baskı hissinin de olduğu araştırmaya katılan çalışanlarca belirtilmiştir. Bu görüş %25'lik bir orana sahiptir. Çalışanların sürekli olarak bir değerlendirilme sürecinde olmalarının bazı çalışanlarda baskı hissi oluşturduğu bu nedenle motivasyonlarında düşüşler gözlemlendiği belirtilmiştir. Bu aşamada yönetimce bu çalışanlar üzerinde özel amaçlı eğitimler verildiği böylelikle yapılan bu çalışmaların aslında çalışanların faydasına olduğu gene çalışanlara açıklandığı belirtilmiştir. Bu sayede yeni sisteme direnç gösteren çalışanların önemli ölçüde işe bağlılıklarının tekrar kazanıldığı söylenmiştir. Ayrıca çalışanlarla yapılan görüşmelerde bazı durumlarda çalışanlar üzerinde baskı oluşturduğu görüşünü

savunanlar ile motivasyon üzerinde faydalı olduğu görüşünü bildirenlerin birebir örtüşmediği de görülmüştür. Buda işletme bünyesinde çalışanların ERP yazılımının getirisi olan fonksiyonları algılamalarındaki farklılıkları işaret etmektedir.

Araştırmada elde edilen verilerde sonucunda, sorumluluklarını tam olarak yerine getiren ve yönetim aşamasında ERP yazılımı ile destek alan işletmelerde çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulabildiği, herhangi bir nedenle motivasyon kaybı yaşayan çalışanların işlerine bağlılıklarının hızlı ve etkili bir biçimde tekrar sağlanabildiği görülmüştür.

### **3.11.7. Kariyer Yönetimi**

ERP yazılımlarında işe almadan, performans değerlendirmeye, kariyer planlamadan eğitim yönetimine kadar tüm insan kaynakları fonksiyonlarında organizasyonda tanımlanan yetkinlikler ve seviyeleri paralelinde planlama ve işlem yapılabilir. Tanımlanan tüm bu yetkinlikler ve dereceleri sayesinde organizasyondaki tüm iş, görev ve organizasyon birimleri birlikte ilişkilendirilerek bu alanlarda çalışacak kişilerin sahip olmaları gereken profiller oluşturulabilmektedir.

Araştırmanın yapıldığı işletmede çalışanlarla yapılan mülakatlar ile ERP yazılımlarının Kariyer Yönetimi üzerindeki etkilerinin belirlenebilmesi amaçlanmıştır. Bu konuda yapılan mülakat sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16: ERP Sisteminin Kariyer Yönetimi Üzerindeki Etkileri**

<b>Düşünceler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İşletmede yetkinlik kriterleri yazılım sayesinde oluşturulabiliyor, sistem üzerinden takip edilip güncellenebiliyor.	4	% 50
İşin gerekleri ile çalışanları sürekli mukayese edilebiliyor. Her işe en uygun personelin atanması sağlanabiliyor.	3	% 37,5
İleriki dönemler için yedek planlamalar yapılabilir.	2	% 25
Çalışanların gelişim ihtiyaçlarının belirlenebilmesi yazılımın bir fonksiyonu olarak yapılabilir.	2	% 25

Yapılan mülakatın bu aşamasında çalışanlara “Mevcut ERP yazılımınızın Kariyer Yönetiminde, sizin ve işletmeniz üzerinde ne gibi etkileri vardır?” sorusu sorulmuş ve verilen cevaplar doğrultusunda Tablo 16 hazırlanmıştır.

Elde edilen görüşlerin yoğunluk oluşturduğu ve %50’lik orana sahip olduğu konu işletmede yetkinlik sisteminin kullanılan yazılım sayesinde oluşturulabildiği aynı zamanda yazılımın ara yüzü kullanılarak yetkinlik uygulamasının takip edilip içerdiği bilgilerin güncellenebildiğidir. ERP yazılımı kullanılarak işletmenin çalışanlardan beklentileri doğrultusunda hazırlanan yetkinlik profillerinin veritabanında tutulduğu ve bu sayede gerektiğinde kullanımının oldukça fonksiyonel olduğu belirtilmiştir. Özellikle zamanla değişen ihtiyaç ve beklentilerin doğrultusunda yetkinlik sisteminin de güncellenmesi gerektiği, bu işlemlerin yazılımın etkileşimli erişimi sayesinde kolayca yapılabildiği çalışanlarca belirtilmiştir. Ayrıca yetkinlik kriterleri sayesinde işe alım görüşmeleri ve performans değerlendirmeleri için kriterlerin belirlenebildiği açıklanmıştır.

Çalışanların %37,5’inin belirttiği bir diğer görüş de yetkinlik kriterleri sayesinde çalışanların belirli bir standarda göre değerlendirilmesinin yapılabilmesidir. İş, görev ve organizasyon birimleri için tanımlanan yetkinliklerin, kişilerin sahip oldukları yetkinliklerle karşılaştırılabilmesi ile doğru kişilerin doğru göreve yerleştirilmesi sağlandığı çalışanlarca belirtilmiştir. Göreve atanabilecek adayların ve aynı görevde çalışan kişilerin gerekli yetkinliklerinin karşılaştırılması ile işe en uygun kişi belirlenebilmesi ve aynı kapsamda ataması yapılacak bir aday veya çalışanın da mevcut işlere ait yetkinlikler ile karşılaştırılması ve kişi için uygun görevin seçilmesinin de sağlanabildiği açıklanmıştır. Yapılan araştırmada oluşturulan bu yetkinlik kriterlerinin zorunlu ve tercih sebebi olması şeklinde iki ana gruba ayrıldığı görülmüştür. Böylelikle işletmedeki açık pozisyon ihtiyaçlarının en az gereksinimlerini karşılayacak ve imkânlar doğrultusunda daha üst beceriye sahip olabilecek çalışanın atanması ya da seçilmesi sağlanabilmektedir. Belirlenen yetkinliklerin zorunlu ve tercih sebebi olarak ayrılması ile kişilerin bu yetkinliklerin hangilerinde ne derece uygunluk gösterdikleri de saptanabilmekte ve grafiksel karşılaştırmalar yapılabilmektedir.

%25’lik bir çalışan grubu yedek planlamaların yapılmasında yazılımın olumlu etkilerinin olduğunu belirtmiştir. Bu konu hakkında yapılan görüşmelerde ise şu detaylara

ulaşmıştır; Tanımlanmış olan yetkinliklerin temel alınması ile kariyer yollarının tanımlanması, kişilerin kariyer planlarının ve organizasyonel yedeklemelerinin yapılandırılması gerçekleştirilebiliyor. Yedek planlama fonksiyonunda, hangi iş ve pozisyon için çalışanlar ve adaylar arasından kimler ne kadar sürede hangi eğitimleri tamamladıklarında, hangi yetkinlikleri kazandıklarında ne kadar sürede hazır olacakları belirlenerek gerekli işlemler gerçekleştirilebiliyor. Böylelikle işletmenin gelecekteki personel ihtiyaçlarının belirlenebilmesi ve bu ihtiyaca yönelik kaynağın oluşturulmasının sağlanabildiği belirtilmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen ve çalışmaya dâhil edilen son konu ise yazılım sayesinde çalışanların belirlenen ihtiyaçlar doğrultusunda gelişmelerinin planlanabilmesinin sağlanabildiğidir. Bu görüş %25'lik orana sahiptir. Performans değerlendirmeleri, yapılan işe alma sınav ve mülakatları, eğitimlerin sonuçlarında kişilerin mevcut pozisyonlarında, kariyer yolları ve yedekleme planlamaları doğrultusunda kişilerin hangi eğitimlere ve gelişim aktivitelerine katılmaları gerektiği belirlendiği ve katılımcıların eğitim kayıtları, yöneticileri ve kendileri tarafından Self Servis İnsan Kaynakları Modülü kullanılarak yapılabildiği belirtilmiştir.

Self Servis İnsan Kaynakları Modülü ile oluşan boş pozisyonlara ait yetkinliklerin yöneticiler ve çalışanlar tarafından görüntülenmesi ve uygun boş pozisyonlara başvurmaları kendi yetkinlik ve becerilerini güncellemelerine de olanak tanımaktadır. İnsan kaynakları bölümleri dışında çalışan yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan elemanların yetkinliklerini güncellemeleri, özel yedekleme planları oluşturmaları, terfi ve tayinlere yönelik sorgulamalar gerçekleştirerek çalışanlarının hangi işlerde daha verimli olarak çalıştırabileceklerine yönelik araştırmaları yapmaları sağlandığı görülmüştür. Yetkinlik eksiklikleri paralelinde kişileri bu yetkinlikleri sağlayan eğitimlere kaydetmeleri ve çalışanların da ihtiyaç duydukları eğitimlere gerekli onay mekanizmaları paralelinde başvuruda bulunmaları sağlanabildiği görülmüştür. Böylelikle çalışanların iş doyumlarının sağlanmasının yanı sıra işletmenin daha verimli çalışanlara sahip olmasının da sağlandığı belirtilmiştir.

### **3.11.8. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme**

İş değerlemesi, işlerin, işletmenin hedeflerine ulaşılmasında önemi veya katkısı göz önünde bulundurularak göreceli değerini belirlemek için yapılan bir çalışmadır. İş

değerlemesi ile iş analiziyle yakından bağlantılıdır. İş analizinde işin içeriği, sorumluluklar, kullanılan yetenekler belirlenirken; iş değerlemesinde bunların sonucunda ortaya çıkan işin değeri belirlenir. İş değerlemesi sürecinde işveren ve çalışan ilişkileri, yasal konular, firmanın büyüklüğü ve yapısı, yönetim stili, zaman ve maliyet gibi konular önemli rol oynamaktadır. İş değerlemesi; yönetim ve çalışanlar arasında ortak bir çalışmayı ve uzlaşmayı gerektirir. Yapılan bu çalışmada İK Departmanının Ücret yönetimi ve İş değerlemesi fonksiyonlarının yazılım ile gerçekleştirilmesinde meydana gelen değişimler anlatılacaktır.

İşletmede ücret yönetimi ve iş değerlemesi konusunda yapılan görüşmeler sonucunda Tablo 17'deki verilere ulaşılmıştır.

**Tablo 17: ERP Sisteminin Ücret Yönetimi ve İş Değerleme Üzerindeki Etkileri**

<b>Düşünceler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Ek gelir, sosyal yardımlar, mali sorumluluk tazminatı, iş riski, yabancı dil tazminatı, yıllık izin ücreti gibi ek gelir bilgileri sistemden izlenerek yapılabilmektedir.	4	% 50
Personelin özel gider indirimine ilişkin fatura bilgilerinin sisteme girişi ve özel indirim bordrolarının hazırlanması yazılım ile daha kısa sürede yapılabiliyor.	3	% 37,5
Performansa dayalı etkin bir ücretlendirme yapılabiliyor.	2	% 25
Yapılan iş değerlemeleri neticesinde çalışanlar hakkında daha etkin bilgi elde edilebiliyor	2	% 25

Yapılan çalışmada ücret yönetiminin ve iş değerlemesinin genellikle diğer fonksiyonlar ile ilintili olduğu görülmüştür. Yazılımda sadece bu fonksiyona özel olarak atanmış bir alt modülü bulunmamakla birlikte elde edilen sonuçlarda yazılımın genel özelliklerinin bu işlemleri yerine getirmek için gerekli çözümleri barındırdığı anlaşılmıştır.



Çalışmada belirtilen görüşlerin %50'sinde yazılım sayesinde çalışanların haklarının korunmasına ilişkin birçok konuda klasik sisteme nazaran büyük kolaylıklar olduğu belirtilmiştir. Özellikle ek gelirlerin hesaplanması konusunda sistemde tutulan bilgilerin (izin kullanımı, mesailer gibi) kullanılması sayesinde oldukça basite indirildiği anlatılmıştır. Ayrıca personel özel giderlerine ait fatura bilgilerini sisteme kendileri girerek bir çok uzun prosedürden kurtulduklarını belirtmişlerdir. Bu oranda %37,5'tir.

Yapılan işin değerlendirilmesinde performans değerlendirme fonksiyonunun kullanılması sayesinde ücretlendirme fonksiyonunun uygulanması oldukça kolaylaşmaktadır. Bu görüş %25'lik orana sahiptir.

Ücretlendirme politikalarında işletmenin genellikle referans aldığı bilgilerin performans değerlendirme formlarından elde edildiği belirtilmiştir. Bu sayede çalışanların ücretlendirmesi işlemlerine adil bir çözüm getirilmesinin mümkün olduğu söylenmiştir. Performans yönetiminden elde edilen verilerin değerlendirilmesindeki asıl amacın kıdem artırımını, ikramiye gibi ödüllendirmeler için kullanıldığı da ayrıca açıklanmıştır.

### **3.12. ERP Sistemlerinde Yaşanan Sorunların Giderilmesinde Çözüm Tavsiyeleri**

Araştırmanın bu bölümünde yapılan mülakat çalışması ile araştırmaya katılan çalışanlara mevcut ERP yazılımından ve daha önceki işlerinde kullandıkları ERP yazılımlarından kaynakların problemlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemlerin alınabileceği görüşülmüştür. Öncelikle çalışanlara şimdiki ve daha önceki işlerinde aktif olarak ERP yazılımını kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur.

**Tablo 18: Çalışanların ERP Yazılımlarındaki Tecrübeleri**

<b>Düşünceler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Şuanda ERP yazılımını aktif olarak kullanıyorum.	8	% 100
Daha önceki işimde de ERP yazılımını aktif olarak kullanıyordum.	5	% 62,5
Buradaki işimden önce ERP yazılımını kullanarak herhangi bir işletmede çalışmadım.	3	%37,5
İlk defa bu işte çalışıyorum.	1	% 12,5

Araştırmaya katılan çalışanlardan tamamının ERP yazılımını aktif olarak kullanarak işlerini yaptıkları görülmektedir. Buda araştırmanın yapılması için gerekli anakütlenin oluşturulmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların %62,5'i daha önce farklı bir ERP yazılımı ile çalışma imkânı bulmuş, bu sayede önceki ve mevcut yazılımın karşılaştırmasında daha etkili olabilmişlerdir. Aynı zamanda bu çalışanlar farklı ERP yazılımlarının kullanılmasıyla ortaya çıkan sorunların tespitinde daha fazla tecrübe sahibi olmaları nedeniyle daha belirleyici ve etkili görüşler bildirmişlerdir. Geri kalan %37,5'lik çalışan grubu ise ilk defa ERP yazılımını kullanarak işlerini yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Bu çalışanlardan %12,5'i iş hayatına ilk olarak burada başladığını belirtmiştir.

Çalışmaya katılan personelle yapılan görüşmeler neticesinde ERP yazılımlarının kullanılması sırasında ve sonucunda ortaya çıkan sorun veya sorunların çözümlenmesi için ne gibi çalışmalar yapılabileceği hakkında görüşler alınmıştır. Elde edilen görüşlerin hepsinin mevcut ERP yazılımı ile ilgili olmadığı, çalışanların daha önceki işlerinde kullandıkları farklı ERP yazılımlarını da kapsadığı belirtilmiştir. Bu görüşmeler neticesinde elde edilen veriler Tablo 19'de verilmiştir.

**Tablo 19: ERP Yazılımlarının Geliştirilmesi Hakkındaki Tavsiyeler**

Düşünceler	Frekans	Yüzde
Kullanılan ERP yazılımının arayüzü mümkün olduğunca basit ve fonksiyonel olmalıdır.	5	% 62,5
Veri aktarımı, arşivleme ve verilerin güncellenmesi gibi işlemlerde veri kaybına karşı önlemler alınmalıdır.	3	% 37,5
Yazılımın etkin kullanımı için gereken tüm ayarlar ve düzenlemeler çalışanlara eksiksiz olarak bildirilmelidir.	2	% 25
Yöneticinin masaüstü fonksiyonel olmalıdır.	2	% 25
Programın güncellenmesi işlemlerinde yeni sistemin optimizasyonu mümkün olduğunca hızlı yapılabilmelidir.	2	% 25
Yazılımın sonraki ek fonksiyonlar ile birlikte çalışabilmesi için esnek ve düzenlenebilir bir yapıya sahip olmalıdır.	2	% 25

Her ne kadar ERP yazılımını çok başarılı bir mimari ve etkinliğe sahip olsa da çalışanların bu programı kullanmaları esnasında yaşanan her türlü zorluğun yazılımın başarısını ve verimini doğrudan düşüreceği bilinmektedir. Çalışmaya katılanların %62,5'i bu durumu dile getirmişlerdir. Mevcut ERP yazılımının kullanımının özellikle son güncellemeler sonrasında oldukça kolay ve anlaşılabilir olduğunu dile getiren çalışanlar daha önceki işlerinde kullandıkları yazılımın arayüzünün çok karmaşık ve anlaşılabilir bir yapıya sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle ERP yazılımının etkin kullanılabilmesi için mutlaka yazılımın arayüzünün sade ve fonksiyonel olabilmesi gerektiği görüşünü belirtmişlerdir.

Çalışanların %37,5'i hali hazırda kullandıkları ve daha önceki işlerinde kullandıkları yazılımlarda veri işleme işlerinde nadirde olsa veri kayıplarının yaşanabildiği sorununu dile getirmişlerdir. Genelde bu sorunun nedeni yazılımın uygulanma aşamasındaki sorunlar ve programın açık yanları olarak belirtilmiştir. Özellikle daha önceki işlerinde kullandıkları yazılımlarda kaybedilen verilerin geri getirilmesinin pek mümkün olmadığını bu nedenle çalışanlar, işler ve işletme hakkında yapılan bazı güncelleme işlemlerinin tekrardan yapılması gerektiğini açıklamışlardır. Şuandaki yazılım ile buna benzer sorun yaşandığını da dile getiren çalışanlar önceki sistemden farklı olarak mevcut yazılım sayesinde kaybedilen değişiklikler tekrardan sisteme geri yüklenebildiğinden sorunun çözümü oldukça basite indirilebildiğini söylemişlerdir. Ayrıca buna ek bir çözüm olarak yazılımın işletmeye kurulumu sonrasında tüm fonksiyonların denenerek herhangi bir problemin yaşanmadığını gözlemlemeleri gerektiği belirtilmiştir.

Çalışanların program hakkında yetkinlik kazanabilmesi için verilen eğitimlerin yanı sıra programın kurulumu ile ilgili temel bilgilerinin de çalışanlara bildirilmesinin faydalı olabileceği görüşü %25'lik orana sahiptir. Fakat bu bilgilerin teknik bilgili ile donatılmamış kimseler için verilmesinin uygun olmayacağı hatta kullanıcıların yazılımın sistemine müdahalesinin daha büyük sorunlara neden olabileceği danışmanlık firmaları tarafından sürekli belirtilen bir konu olmuştur. Bu nedenle temelinde yazılımın kurulum eksiklikleri olan sorunların tespitinde danışmanlık firmalarının işletme ile direkt olarak iletişime geçmesi, yerinde ya da uzaktan destek vererek sorunu büyümeden çözmeleri en mantıklı çözüm olarak görülmektedir. Diğer türlü çalışanların programa müdahalesi ile geri dönüşü olmayan sorunların yaşanabileceği görülmektedir.

ERP yazılımların işletmelerdeki yönetim kadrosu için gerekli izleme ve müdahale etme işlevi veren yöneticinin masaüstü fonksiyonunun işletmede gerekli bir özellik olduğu belirtilmiştir. Bu görüş %25 oranla dile getirilmiştir. Yöneticinin masaüstü fonksiyonu işletme hakkında ne kadar veriye ulaşmaya imkân tanırsa işletmenin yönetim kadrosu tarafından takibi de bir o kadar etkili olabilecektir. Bu nedenle çalışanların bu fonksiyonun yetersiz olduğu durumlarda yönetimin istekleri ile yapılan iş arasında farklılıkların doğabildiğini belirtmiştir. En etkili izleme işlevi için yazılımın tümüne hâkim, farklı merkezlerden de erişim imkânı tanıyan bir yöneticinin masaüstü uygulamasının gerektiği çalışanlarca belirtilmiştir. Bu sayede birçok anlaşmazlığın ya da sorunun önüne önceden geçilebilmesinin sağlandığı açıklanmıştır.

İşletmeye uygulanan ve isteklere cevap verilecek şekilde tasarlanmış bir yazılımın bir süre sonra bazı nedenler ve gelişme ihtiyaçları sebebiyle güncellenebilmesi gerekmektedir. Çalışanların %25'lik kısmı bu güncellenme sürecinde yazılımın bazı fonksiyonlarında sorunlar ya da uyumsuzluklar yaşanabildiğini belirtmişlerdir. Özellikle de daha önceki çalıştıkları işlerinde kullanılan ve uygulanma tarihi üzerinden oldukça zaman geçmiş programların güncellenmesinde sıkıntılar yaşandığı açıklanmıştır. Bunun sebebinin ise programının tabanının günün işlevselliğine ayak uyduramayan ya da çoğu yönüyle eksik kalan programlar olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle çalışanlar ERP yazılımının seçiminde güncellenmesi aşamasında optimizasyon sorunlarına karşı daha dirençli programların seçilmesinin gerekli olduğu sonucuna varmışlardır. Yapılan görüşmede şuanda kullanılan yazılımın oldukça yeni ve en yeni sistemlere uyum sağlayabilen bir yazılım mimarisine sahip olduğundan güncellenme ve yeni eklemelerin uygulanması aşamasında önemli sorunlar yaşamadıklarını bildirmişlerdir.

Bazı yazılımlar işletmeye uyarlandıktan sonra ek paket satın alınması ya da özellikle güncellenmesi gerektiğinde büyük sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle çoğu işletme satın aldıkları yazılımları tam anlamıyla ihtiyaçlarına göre değiştirememektedir. Bu durumda yazılımdan beklenen verim artışının görülememesine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra bazı ERP yazılımlarının işletmeye uyarlanmasından sonra yapılacak güncellemelerin yazılımın temel olarak düz ayarlarıyla adapte olabilmesi de bu sorunun kaynağı olmaktadır. Araştırmada %25'lik oranla bu görüşü beyan eden çalışanların daha önceki işlerinde bu sorunla karşılaştıklarını bu nedenle bazı güncellemelerin satın

alınmasından vazgeçildiğini belirtmişlerdir. Daha sonra yazılımda yapılan oldukça büyük ve maddi olarak yük getiren bazı değişiklikler sonrasında bu sorunun aşılabildiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle ERP yazılımının her daim işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için işletmeye tam olarak uyarlanabilmesi gerektiğini ayrıca sonraki dönemlerde yeni eklemelerin yapılmasında ve güncelleştirme işlemlerinde herhangi bir sorun meydana getirmeyecek özellikte olan bir yazılımın seçilmesi gerektiğini açıklamışlardır.

### **3.13. ERP Yazılımının Kullanım Memnuniyeti**

Araştırmanın son aşamasında çalışmaya katılan personele oldukça sade fakat tüm bu araştırmanın ortaya çıkarmayı amaçladığı “ERP Yazılımının işletmelerin İK Departmanları ve İKY fonksiyonları üzerinde olumlu ve geliştirici etkisi vardır” hipotezinin geçerliliğini belirleyecek soru sorulmuştur. Çalışanlara “Eğer tekrar seçme şansınız olsaydı(Sizin ve Yönetimin) ERP yazılımını gene kullanır mıydınız.” sorusu yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların tamamı bu soruya tereddüt etmeden “Evet, Kullanırdık” cevabını vermişlerdir. Çalışanların bu cevabı vermelerindeki sebepler irdelendiğinde bazı zamanlarda yazılımın iş yükü getirdiği gibi düşünceler ortaya çıksa da genel anlamda İnsan Kaynakları Departmanı ve İKY Fonksiyonlarının uygulanmasında oldukça büyük kolaylıklar ve faydalar getirdiği belirtilmiştir. Hatta ERP yazılımı olmadan bu denli büyük kapasitede ve binlerce çalışanı olan bir işletmenin klasik sistemde yönetilemeyeceğini de belirtmişlerdir.

Rekabet gücünün korunmasında, yönetim işlemlerinde ve işletmenin geri kalan tüm işlerinde ERP yazılımının kullanılmasının önemi oldukça büyüktür. Yapılan bu araştırmada da görüldüğü üzere yazılımın işletmeye yüklediği maliyetler ve çalışanlara getirdiği fazladan sorumluluklara rağmen hem yönetim hem de çalışan kadrosunca yazılımın artık şirketin devamlılığında önemli bir etken olduğu belirtilmiştir.

### **3.14. Araştırmanın Değerlendirilmesi**

ERP sistemlerinin işletmelerce satın alınarak kullanılması aşamasında her departman için sunulan çözümlerin işletmeye maliyeti ve uygulanabilirliği farklı olmakla birlikte tümünde amaçlanan asıl sonuç işletme genelinde verimliliği arttırmak ve rekabet koşullarında işletmenin daha güçlü olmasını sağlamaktır. Ebils ERP sisteminin Kiler

Group Şirketinde bir bütün olarak uygulanmaktadır. Araştırmanın yapıldığı İnsan Kaynakları Departmanında ise yazılımın kullanılmasıyla birlikte elde edilen olumlu olumsuz her türlü değişimin araştırma ile ortaya konması amaçlanmıştır.

Öncelikle araştırma için uygulama çalışmasının yapılacağı işletme hakkında bilgiler toplanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda işletmenin araştırma için iyi bir anakütleye sahip olup olmayacağı incelenmiştir. Elde edilen verilerde işletmenin 2008 yılında ERP sistemine geçtiği, tüm departmanları için modül satın aldığı ve yazılımın tam olarak işletmeye uyarlanarak her iş için kullanıldığı görülmüştür. Ayrıca işletmenin toplamda 4500 çalışanın olması ve gelişen bir yapıda olması nedeniyle birçok firmaya göre daha aktif bir İnsan Kaynakları Departmanı olduğu anlaşılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın bu firma üzerinde yapılmasının uygun olacağı görüşüne varılmıştır.

Araştırmanın yöntem bilimi olarak mülakat tekniği seçilmiştir. Bu seçimde birden fazla sebep etkili olmuştur. Bu sebeplerden ise, bir işletme üzerinde yoğunlaşarak işletme hakkında daha detaylı bilgi alınabilmesini sağlamak, örneklemin yapıldığı topluluğu dar tutarak özelden genele bir geçişin yapılabilmesini ve verilerin daha kısa sürede toplanabilmesini sağlamak ve çalışmanın amacına uygun olarak mülakat tekniği ile çalışanların görüşlerindeki küçük ayrıntıların elde edilebilmesini sağlamak şeklinde sıralanabilmektedir.

Yapılan çalışmada, anket tekniğinden farklı olarak görüşmelere derinlemesine bir boyut kazandırılması sağlanmıştır. Çalışanların Kurumsal Kaynak Planlamasının kendi departmanları üzerindeki etkileri hakkında tek taraflı bir bilgi akışı yerine etkileşimli bir görüşme yapılabilmesi sağlanmıştır. Görüşmeler, daha önceden belirlenen soruların aynen sorulması yerine kişisel görüşlerin elde edilmesine yönelik açık uçlu ve elde edilen cevaplarla yeniden şekillenen sorularla yapılmıştır. Böylelikle de büyük farklılıklar yaratan küçük ayrıntıların belirlenebilmesi sağlanmıştır.

Çalışmada anket tekniği yerine mülakat tekniğinin kullanılmasının amaçlarından bir diğeri de ERP sistemlerinin İnsan Kaynakları Departmanı ve İKY fonksiyonları üzerindeki etkilerinin araştırılmasında sadece elde edilmesi beklenen sonuçlar değil, aynı zamanda çalışanların bizzat deneyimleriyle ortaya çıkardıkları sorunların ve olumlu değişimlerinde ortaya konmasıdır. Çalışmanın büyük bir anakütle üzerinde yapılarak genel değerlendirmeler almaktansa örneklemin yapılacağı işletmenin büyük bir

işletme olması ve daha az çalışanla daha derinlemesine görüşmeler yapılması bu amaçla seçilmiştir. Her çalışanla ankete nazaran daha uzun soluklu ve karşılıklı görüşme yöntemiyle daha detaylı cevapların elde edilmesi sağlanmıştır.

Yüz yüze mülakat tekniği ile hazırlanmış olan araştırmada çalışanların görüşlerini dile getirmesi aşamasında mümkün olduğunca çalışanın kendi düşüncelerini belirtmesi amaçlanmıştır. Bu sayede İK Departmanı çalışanlarının ERP sistemlerini en açık ve yalın haliyle değerlendirilmesi sağlanmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçların değerlendirilmesi kısmında mümkün olduğunca görüşlerin olduğu gibi araştırmaya aktarılmasına çalışılmıştır. Aynı zamanda her görüşün asıl fikrinin ön plana çıkarılması amaçlanmıştır. Fakat bazı görüşlerin birbirlerine yakınlığı nedeniyle aynı gruba dâhil edilmesi ile çalışmanın sonucunun geniş bir yelpazeye dağılmasının önüne geçilmiştir. Aynı zamanda bu gruplandırma işlemleri yapılırken elde edilen bilgilerin özgünlüğünün bozulmamasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın önemi vurgulayan asıl noktalardan biri de çalışmanın yapıldığı işletmedir. Anakütlenin içeriğini tayin edecek olan bu durum aynı zamanda çalışmanın genellenebilirliği ve geçerliliği ile de doğru orantılıdır. Bu nedenle araştırmanın yapılacağı işletmenin seçim aşamasında daha önceden belirlenmiş olan kriterlerin aday işletmede olup olmadığı sorusu cevaplanmış ve bundan sonra araştırma çalışmasına başlanılmıştır. Kurumsal bir işletme gerekliliği, ERP yazılımına geçmiş ve aktif olarak kullanıyor olması, İK Modülünün satın alınmış ve kullanılıyor olması son olarak ta mevcut yapısı ve çalışan sayısı ile büyük ölçekli işletmeler sınıfına giriyor olması çalışmanın öncesinde belirlenmiş kriterlerdir. Kiler Group Şirketi aranan tüm bu özelliklere sahip olması nedeniyle araştırmanın yapılması için iyi bir uygulama alanı olmuştur. Departmandaki çalışanların tümüne yakının araştırmaya katılması ile de İnsan Kaynakları Yönetiminde ve Fonksiyonlarındaki değişimlerin belirlenebilmesi daha etkili yapılabilmektedir.

Araştırmada mülakatlar için belirli bir standart oluşturulmamıştır. Önceden belirlenen ana başlıklar kapsamında çalışanlarla görüşülmüş, elde edilen cevaplara ya da çalışanın özellikle belirtmek istediği konulara meyil edilerek belirtilen görüşlerin detaylandırılması ve sebeplerinin ortaya konması sağlanmıştır. Mülakatlar için herhangi bir zaman sınırı koyulmamakla birlikte genelde çalışanların işlerinden arta kalan

vakitlerde ya da yoğunluğun az olduğu zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar çalışanların görüşlerinin tümünü bildirmeleriyle son bulmuştur. Bazı durumlarda iş nedeniyle mülakatlara ara verilmiş ve müsait olunan ilk zamanda devam edilmeye çalışılmıştır. Aynı anda tek çalışanla görüşülmüş bu sayede elde edilen görüşlerin kişiye özgü olması sağlanmıştır.

Görüşmeler sonucu elde edilen veriler araştırmanın her bir bölümünde tablolar halinde verilmiştir. Veriler uygulama araştırmasına yorum katılmadan olduğu gibi aktarılmış olup, sonrasında aynı konu için elde edilen tüm veriler tek tek ve tablo halinde değerlendirilerek yorumlanmıştır. Her bir görüşün tek tek yorumlanmasıyla kişisel bazda ERP sisteminin etkilerinin değerlendirilmesi yapılırken, veri tablosunun genel olarak değerlendirilmesi ile işletmenin İK departmanı üzerindeki genel etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Mülakatın her bir ana konusu için bu işlemler tekrarlanmıştır. Bu sayede ERP yazılımının işletmenin İK Departmanı ve İKY Fonksiyonları üzerindeki etkilerinin adım adım ortaya konması sağlanmıştır.

Genel olarak araştırma tekniği ve araştırmanın bütünü değerlendirildiğinde mülakat tekniğinin seçilmesinin çalışmanın daha etkin bir şekilde yapılabilmesi açısından doğru bir tercih olduğu görülmüştür. Fakat elde edilen verilerin orta ve küçük ölçekli işletmelere uyarlanması aşamasında anakütlenin sadece büyük ölçekli bir işletmeyi kapsıyor olması zorluklar meydana gelebilmektedir. Bu zorlukların ise dış kaynaklardan elde edilmiş uygulama sonuçları ile çalışma sonuçlarının birlikte yorumlanması sayesinde aşılabileceği düşünülmektedir. Genellemeye zorluk getiren konular çalışmada mümkün olduğunca dar bir alanda tutularak çalışmanın özgünlüğün korunmasına dikkat edilmiştir.



## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, iş süreçlerinin operasyon boyutunda yapılması gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlayan Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinden biri olan Ebils İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi incelenmiş ve bu sistemin insan kaynağının yönetimi ve İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının uygulanması açısından kullanım alanları belirtilerek etkileri üzerinde durulmuştur.

Çalışma temel olarak ERP yazılımlarının İnsan Kaynakları Departmanları ve İnsan Kaynakları Yönetim Fonksiyonları üzerinde geliştirici ve verim artırıcı etkisinin olduğu hipotezini temel almıştır. Çalışmada öncelikle İKY, E-İKY ve ERP sistemleri hakkında bilgiler verilmiş daha sonra bu bilgiler ışığında büyük ölçekli bir işletmenin İK Departmanında hipotezin geçerliliği araştırılmıştır.

Herhangi bir ERP sisteminden genel olarak işletme veriminin tümünden artırılması, karmaşık işlerin basite indirgenmesi, daha güvenilir bilgi elde edilmesi ve bu bilgilere ulaşma gibi birçok ortak geri dönüş beklenmektedir. ERP yazılımının başarısı, danışmanlık firmasının deneyimli olması, uygulamanın yapılacağı işletmenin yazılım için zemin çalışmaları yapması gibi birçok farklı duruma bağlıdır. Bu nedenle mükemmel bir ERP sistemine sahip olmak için birbirinden farklı birçok etkenin aynı anda istenen seviyede başarılı olması gerekmektedir. Bu durum teoride her ERP yazılımının uygulanması öncesinde mümkün gözükse de genelde sistemlerin uygulanması aşamasında bazı sorunların yaşanması kuşkusuz kaçınılmazdır. Önemli olanın ise bu sorunlarla baş edilip sistemden beklenen faydaların elde edilmesidir.

Tez çalışması kapsamında Kiler Group Şirketinin İK Departmanının çalışanları ile ERP yazılımının kurulum süreçleri, uygulanmaya başlanması ve sonrası hakkında görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde asıl hedeflenen amaç, ERP yazılımının İK Departmanı ve İKY Fonksiyonları üzerindeki etkilerinin araştırılması olmuştur. Bu araştırmalar ile yazılımın kullanılmadan önceki ve sonrası için detaylı karşılaştırmaların yapılabilmesi sayesinde bu değişimlerin belirlenebilmesi sağlanmıştır.

Araştırmada departmandaki çalışanların büyük kısmının ERP kurulumu öncesinde firmanın çalışanı olduğu belirlenmiştir. İşletmenin ve İnsan Kaynakları Departmanının klasik sistemin terk edilerek elektronik altyapıda gerçekleştirilme sürecinde çalışanların

ERP sistemleri hakkında aldıkları eğitimin yanı sıra sahip oldukları bilgiler ile değişime karşı gösterilen dirençte önemli derecede azalmalar yaşandığı görülmüştür. Ayrıca yazılımın uygulanma aşamasında çalışanların sahip oldukları bilgiler sayesinde birçok sorunun aşılması sağlanmıştır.

Çalışmada ERP yazılımının kullanımı ile birlikte bazı sorunların yaşandığı anlatılmıştır. Bu sorunların ise çalışanlara işlerini yapmakta sorun yaratmayan türde olduğu belirlenmiştir. Yazılıma alışma evresinin uzaması ve aynı anda iki işi yapma sorunu gibi nedenlerin özellikle daha önceden ERP yazılımı kullanımında deneyimi olmayan çalışanlarda gözlendiği belirlenmiştir. Bu nedenle işletmelerin ERP yazılımının uygulanması öncesinde öncelikle departmanlarında temel bir ERP yazılım kullanıcısı takım oluşturmalı ve bu takım ERP yazılımları konusunda yeterli seviyede deneyimli ya da bilgili olmaları sağlanmalıdır. Aksi takdirde büyük yatırımlar sonucu işletmeye uygulanan yazılımların kullanım başarısından söz etmek mümkün olmayacaktır. Yeterli eğitimi almamış, kullandığı yazılıma gerektiği kadar hâkim olamayan personelin motivasyonunda ve veriminde kayıplar yaşanacaktır. Çalışan işini yaparken klasik sistemden daha fazla zaman harcayacak ve normalden daha fazla iş yüküne maruz kalacaktır. Bu durumda önce çalışanın daha sonrada işletmenin veriminde düşüslere neden olacaktır. Yapılan yatırımların geri dönüşündeki beklentilerin de karşılanması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle çalışmada da görüldüğü gibi işletmedeki personelin ERP sistemlerine geçiş aşamasında yeterince bilgilendirilmeleri ve sadece fikir verme amaçlı olmayan derinlemesine eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Ancak bu sayede çalışanların yeni sisteme göstereceği direncin önüne geçilebilecek ve yapılan yatırımlar neticesinde ERP sisteminden maksimum geri dönüş sağlanabilecektir. Araştırmanın ilgili bölümünde yapılan mülakatlar neticesinde çalışanların geçiş süreci öncesinde aldıkları eğitim ile yazılım ile ilgili çok fazla sorun yaşamadıklarını belirtmesi de bu görüşü desteklemektedir. Çalışmada karşılaşılmayan fakat ERP sisteminde geçişte ortaya çokça çıkan alt yapı yetersizliği, eğitimlerin yetersizliği, son kullanıcı direnci, danışman kalitesinin yetersizliği, yazılımın uyarlanma sorunu, yazılımın esnek olmayışı, programın kullanım zorluğu ve iş süreçlerinde değişiklik gibi konuların da yazılıma geçiş sürecinde önemli engelleyici etkileri olacağı unutulmamalıdır.

Araştırmada ERP sistemlerinin kullanılması aşamasında ilk izlenim olarak ne gibi yararların olabileceği de araştırılmıştır. Bu konuda elde edilen bilgiler ışığında ERP sistemine geçiş ile birlikte verimliliğin arttığı, iletişimde etkinliğin sağlandığı, işlere bir standart getirilerek iş takiplerini kolaylaştırdığı, farklı departman ve bölgelerdeki bölümler ile işlerin aynı anda ve etkileşimli olarak çalışılabildiği ve çalışanlar üzerindeki iş yükünü azaltıcı etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu sayılanların işletme için değeri oldukça büyük olduğu kuşkusuzdur. Elde edilecek başarı aynı zamanda satın alınan yazılımın fonksiyonelliği, danışmanlık firmasının deneyimi, yazılımı kullanacak personelin sahip olduğu bilgi ve becerilerle de yakından ilişkilidir. Bu nedenle sadece ERP yazılımına geçiş ile birlikte her konuda başarılarla sahip olunabileceği görüşü doğru değildir. Verimlerini ve rekabet gücünü arttırmak isteyen işletmelerin öncelikle ihtiyaçlarını belirlemesi ve buna en uygun çözümü elde edebilecekleri yazılıma yönelmeleri kazanılacak başarının şekillenmesinde belirleyici olacaktır. Çalışmada da görüldüğü üzere işletmeye gerektiği şekilde uyarlanabilmiş ve eğitilmiş personelce kullanılan bir ERP yazılımının birçok konuda geliştirici ve verim arttırıcı etkisinin olabileceği sonucu elde edilmiştir.

Tüm bu avantajlara rağmen ERP sistemine geçişin işletmelere maddi bir sorumluluğu da bulunmaktadır. Mali yükler işletmelerin ERP sistemlerine geçişini geciktiren ya da gereksiz görülmesine neden olabilecek nedenlerin başında gelmektedir. Sistemin kullanılması ile yapılan yatırımların geri dönüşünün sağlanamayacağı endişesi bu görüşleri tetiklemektedir. Yapılan araştırmada da görüldüğü gibi çalışanlardan bazıları ERP sistemlerinin çok pahalı olması nedeniyle tercih edilmeyebileceklerini belirtmişlerdir. Fakat yazılımın kullanılması ile birlikte birçok alanda verim artışı sağladıklarını, iş yükünde azalmalar görüldüğünü, yapılan işin kalitesinde artışlar yaşandığını ve işletme için doğru bilgiye en kolay ulaşabilme imkânının sağlandığını belirtmişlerdir. Bu gelişmelerin ise işletmeye sağladığı yararlar sayesinde firmanın rekabet gücünün arttığı belirtilmiştir. Böylelikle başlarda büyük bir maddi yük olarak görülen ERP sistemlerinin geri dönüşünün korkulanın aksine beklenen sürede ve hedeflenen seviyede olabildiği de görülmüştür. Fakat her ne kadar ERP sistemlerinin etkin kullanımı ile maddi konularda geri dönüşün kolay sağlanabilmesi mümkün olsa da bu durumun işletmenin yanlış ERP yazılımı seçmesi ya da gerekli olmadığı halde fazladan modüller satın alınmasıyla etkinliğinin azalabileceği unutulmamalıdır. Aynı

zamanda işletmenin ihtiyaçlarından fazlasına sahip bir ERP yazılımı da her zaman için fazladan maddi yükler getirecektir. İşletmelerin ERP sistemlerine daha fazla bütçe ayırmasına neden olan durumlar ise ERP yazılımının ihtiyaç duyulandan daha fazla işlevselliğe sahip olması nedeniyle pahalıya mal olması ya da çok fazla kullanılmayacak modüllerin satın alınarak ERP yazılımının geneline sadece maddi yük olarak binmesi şeklinde sayılabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin ERP sistemlerine geçişten önce yapacakları zemin etütleri oldukça önemlidir. Araştırmanın yapıldığı işletmede yazılımın seçim süreci öncesinde böyle bir çalışmanın yapıldığı ve yazılımın ne denli etkinliğinin olabileceğinin anlaşılması için bir demo çalışmasının bile yapıldığı çalışanlarca anlatılmıştır. Elde edilen veriler ışığında işletmenin hangi konularda yardıma ihtiyacı olduğu saptanarak buna en uygun modüllerin seçilmesi ve gerekli uyarlamaların yapılması sağlanmıştır. Böylelikle de yapılan yatırımların beklenen süreler zarfında geri dönüşünün sağlanabildiği görülmüştür. Araştırma ile çok fonksiyonel ve her türlü sorunla baş edebilecek bir yazılımın seçilerek karşılanması zor bir maddi yükün altına girmektense işletmenin o an ve gelecekte planlanan ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir sistemin seçilmesi işletmelerin karlılığının ve verimlerinin artırılması için yeterli olacaktır.

Çalışmanın temel konularından biri de İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının uygulanması sürecinde ERP yazılımlarının sağladığı avantajlar ve zorluklardır. Genel olarak bakıldığında çalışmadan elde edilen ilk sonuç, ERP yazılımları ile iç içe geçmiş bir İK Departmanında yapılan tüm işlerde ve İKY Fonksiyonlarının yerine getirilmesinde büyük kolaylıkların sağlanabildiği yönündedir. Genel olarak söylenebilecek diğer bir sonuç ise yapılan işlerin birçoğunun otomatikleştirilmesi sayesinde verim artışlarının sağlanabildiği yönündedir. Bunlara ek olarak çalışma ile işletmenin yazılım ile sahip olduğu diğer avantajlarında üzerinde durulmuştur. Bu avantajlara genel olarak ve İKY Fonksiyonları bazında değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara bakılarak İnsan Kaynakları Planlamasında ERP yazılımının büyük avantajlarının olduğu görülmüştür. Bu avantajlar ise, insan kaynağının yönetilmesinin ve gelecek için planlamasının sistem üzerinden daha etkili yapılabilmesi, birimler arası tayinlerin sistemden düzenlenmesi ve çalışanlar hakkında daha fazla bilgiye sahip olunması şeklinde sıralanabilmektedir. İşletmelerin personellerini etkili bir biçimde yönlendirememesi ya da gereken işgücünün tayin edilmesi aşamasında sorunlar yaşaması büyük sorunlara neden olabilmektedir.

Bunun en başında işlerin yetiştirilememesi ve fazla mesailerin şirkete getirdiği ek maliyetlerdir. Bu nedenle işletmelerin yalnızca ihtiyaç duydukları departmanda gerektiği kadar çalışanı istihdam edebilmeleri için güvenilir ve etkin bir İnsan Kaynakları Planlamasına ihtiyaç duyacağı açıktır. Bu sorunları aşabilmenin ve gerekli desteğin sağlanabilmesinin ise ancak ve ancak temelinde elektronik altyapıya sahip, işletme ve çalışanlar hakkında yeterli bilgi içeren bir İnsan Kaynakları Planlaması ile mümkün olabilecektir. Bu aşamada ERP sisteminin İnsan kaynakları Planlaması üzerinde oldukça büyük avantajlar sağlayan bir etkisinin olduğu görülmüştür. Özellikle işletmenin işgücü ihtiyaçlarının planlanması ve belirlenmesi aşamasında büyük faydalar getirmektedir. Tüm bu gereksinimlerin önemi nedeniyle ERP yazılımlarının İKP için seçim değil bir zorunluluk olduğu da söylenebilmektedir.

İşe alma yerleştirme fonksiyonu ile İnsan Kaynakları Yönetimi işletmenin tüm insan ihtiyacını karşılamakla görevlidir. Bu fonksiyonun etkin kullanımı ile istenen sayıda ve özellikle personelin işe alımı yapılabilmektedir. Araştırmada bu konuda elde edilen sonuç ise ERP yazılımı ile desteklenmiş bir İnsan Kaynakları Departmanının işe alım ve yerleştirme fonksiyonunu uygulamada önemli başarılarla sahip olduğudur. İşe alımlarda daha fazla çalışan adayına ulaşılabildiği, işe alımı yapılacak personelle ilgili istenildiği kadar ayrıntının belirlenerek başvuruların incelenebildiği ve tüm bu işlemlerin mümkün olduğu en kısa sürede yapılabildiği görülmüştür. Böylelikle işletme ihtiyaçlarına en uygun çalışanı bulmasının sağlanabildiği görülmüştür. Klasik sistemde ise işe alımların etkin yapılamayan, ön elemeler nedeniyle bazı zamanlarda sonuca ulaşamadığı ya da seçimi yapılan personelin ihtiyaçları karşılayamaması gibi birçok sorun meydana gelebilmektedir. Aynı zamanda yerleştirme aşamasında kişi ile pozisyon beklentilerin tam uyum sağlamadığı durumların da meydana gelmesi olasılığı yüksektir. Bu problemlerde işletmelerin büyük bir sorunu olan işçi devrini tetiklemektedir. İşletmedeki diğer çalışanların motivasyonunu da olumsuz etkileyebilecek bu nedenlerden ötürü altyapısında elektronik sistemleri kullanan bir İKY ile işe alım ve yerleştirme işlemlerinde çok daha başarılı olabileceği sonucu elde edilmiştir.

İşe alım ve yerleştirme fonksiyonunun yerine getirilmesinden hemen sonra devreye giren işe Uyum ve Oryantasyon işlemleridir. Bu kapsamda verilen bilgilerin ve eğitimlerin çalışanın işe uyum sürecinde önemli etkileri vardır. İşe uyum sürecinde verilen eğitimler

ne denli kapsamlı olursa çalışanın işine o denli çabuk uyum sağlayabildiği görülmüştür. Verilen detaylı bilgiler çalışanın işe ve diğer çalışma arkadaşlarına daha çabuk uyum sağlayabilmesinde önemli bir pay içerdiği görülmüştür. Klasik sistemin aksine ERP sistemine geçmiş bir işletmede işe uyum süreçleri sistemden takip edilerek daha detaylı olması sağlanmış ve daha önem verilir hale gelmiştir. Eski düzenlerde çalışanın eline tutuşturulmuş birkaç bilgilendirme fotokopisinden ileri gitmeyen bu işler artık yeni sistemle birlikte sistem üzerinden takibi yapılabilen oldukça detaylı bilgilendirmeler içermektedir. Çalışanın verilen bilgilendirmeler ve eğitimler ile durumu sürekli takip edilerek gerektiğinde çalışana özel uyum süreç programlarının da hazırlanması mümkün olmaktadır. Başarılı bir işe alım aşamasından hemen sonra gerçekleştirilecek bu işlemler ile çalışanın işletme kültürüne uyumu sağlanarak başarılı bir personel olması sağlanmaktadır. Aksi takdirde etkileşimli yapılmayan işe uyum süreçlerinde iş becerisi yüksek bir çalışanın bile bir müddet sonra işine karşı ilgisinde azalma olduğu ve işinden ayrılma isteği duyabildiği görülmüştür. Bu gibi sorunların önüne geçilmesinde ve çalışandan beklenen faydaların maksimum seviyede elde edilebilmesi için işe uyum süreçlerinin en az işe alım süreçleri kadar üzerinde durulması gereken bir sistem olduğu ve ERP yazılımları ile daha etkin gerçekleştirilebildiği anlaşılmıştır.

İşe alımı yapılmış ve işe yeterli seviyede uyumu sağlanmış çalışanın işletmeye sağladığı yararların ölçülmesi aşamasında Performans Yönetimi Fonksiyonu devreye girmektedir. Bu fonksiyon ile işletmedeki çalışanların birbirleri ile karşılaştırılabildikleri gibi işletmede belirlenen standartlara göre de değerlendirilebilmektedir. Bu işlemler için ise çalışanlar hakkında tüm bilgilere sahip olunması, çalışmalarının takip edilebilmesi, işletmeye sağladıkları yararların belirlenebilmesi gerekmektedir. Klasik sistemde bu bilgilerin sağlanması tam anlamıyla mümkün olamamaktadır. Bunun nedeni ise sürekli değişen ve gelişen sistemlerin takibinin bir haberleşme ağına ve etkileşimli bilgi depolama tabanına ihtiyaç duymasıdır. ERP sistemi ile donatılmış bir işletmede bu ihtiyaçlar tam olarak istenilen seviyede ve güvenlikte sağlanabilmektedir. Çalışanların tümü hakkında bilgi sahibi olamayan işletmelerin ihtiyaç duydukları işgücünün ne kadarına sahip oldukları ve gelecekte ihtiyaç duyulanın ise ne kadar olacağını bilmesi mümkün olamamaktadır. Klasik sistemde genelde işlerin yetişmemesi ve artan mesailer ile işgücü ihtiyacında artışların olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Oysaki çalışanların veriminin ne kadarını kullandığı belirlenmeden işletmelerin işgücü ihtiyaçlarının

belirlenebilmesi mümkün değildir. Bu nedenle mevcut çalışanların performanslarının ölçülmesi çok önemlidir. Böylelikle ücretlendirme ve ödüllendirmeler için gerçekçi bir dayanak oluşturulabilmekte ve çalışanların verimlerini yüksek tutması sağlanabilmektedir. Etkin bir performans değerlendirmesi, ancak çalışanların kişisel özelliklerini ortaya çıkarabilecek bir düzeyde yapılabilmesi ile asıl amacına ulaşabileceği de görülmüştür. ERP yazılımının uygulandığı işletmelerin klasik sisteme oranla daha etkin bir performans değerlendirmesi yapabildiği araştırma ile de desteklenmiştir. Ayrıca çalışanlardan alınan görüşler doğrultusunda işletmeye tam olarak adapte edilmiş bir ERP yazılımının kullanılmasıyla performans değerlendirmesi uygulamalarında herhangi bir sorun ya da verim kaybına neden olacak bir durumun yaşanmadığı da görülmektedir. Sonuç olarak ERP yazılımının Performans Yönetimi Fonksiyonunda geliştirici ve faydalı bir etkisi olduğu söylenebilmektedir. Performans değerlendirmelerinin başarısı ile işletmeler, çalışanları hakkında detaylı bilgiye sahip olabilmektedirler. Elde edilen bilgiler ışığında çalışanların işlerine olan uygunluğu, işletmenin personel ihtiyacı, gelecekte yapılacak olan atamalar için gerekli olan işgücünün niteliğinin ve niceliğinin belirlenebilmesi gibi önemli konuların başarılı planlamalar ile yerine getirilebilmesi sağlanabilmektedir. Bu nedenle işletmelerde yapılan performans değerlendirmelerinin etkinliği ve doğruluğu ile işletmenin rekabet gücü ve geleceği arasında önemli bir bağ olduğu görülmektedir.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonu ERP yazılımı kullanılarak gerçekleştirildiğinde kaynak planlamasının güvenilir yapılabilmesi, çalışanların eğitim katılım durumlarının takip edilebilmesi, çalışanlar hakkında eğitim tarihçesinin oluşturulabilmesi ve standardize edilmiş sistemler ile eğitim oluşturulması konularında kolaylıklar yaşandığı saptanmıştır. Klasik sistemde eğitimler genellikle belirli standartlara göre yapılmakta ve her çalışan için aynı tipte olmaktadır. Yeni sistemle birlikte kişiler arasındaki ufak farkların üzerinde durularak belirli çalışan kümelerine ihtiyaçları doğrultusunda eğitimler verilebilmesi mümkün olmuştur. Bu sayede her çalışanın ihtiyacı olduğu asıl konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi sağlanmıştır. Bu durum ise ERP sistemlerinin veri tabanı sayesinde olmaktadır. Her çalışana ait tutulan veri dosyasında aldığı eğitim bilgileri, yetkinlikleri ve performans kayıtları tutulmaktadır. Buradaki bilgilerin değerlendirilmesi ile her çalışana ait eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi mümkün olabilmektedir. Özellikle araştırmanın yapıldığı işletmede elde edilen veriler bu görüşe temel

oluşturmakla birlikte bu durum birçok işletme için aynıdır. Sonuç olarak ERP yazılımının Eğitim ve Geliştirme fonksiyonu üzerindeki etkilerinin detaylı olarak incelendiği bu aşamada görüldüğü gibi düzenli eğitimlerin verilmesi, çalışanların eğitim durumlarının takibi ve ihtiyaca uygun eğitimlerin planlanması gibi karmaşık işlemlerin işletmeye tam adapte olabilmiş bir ERP yazılımı ile sorunsuz ve en etkili şekilde yapılabildiği görülmüştür.

Motivasyon fonksiyonunun yerine getirilmesi ise genellikle diğer fonksiyonlar ile birlikte yapılabilmektedir ve en az diğer fonksiyonlar kadar önem teşkil etmektedir. İşletmede çalışan personelin işe alımı, uyumu ve performans takibi ile seviyesi istenilen düzeyde tutulabilmektedir. Fakat çalışanın motivasyonu sağlanamadığında yani çalışan kendi isteğiyle işine gerekli ilgiyi gösteremediğinde tüm bu adımlar sonuçsuz kalacaktır. Bu nedenle işletmelerin motivasyon konusuna yeterli ilgiyi göstermeleri gerekmektedir. ERP yazılımı ile diğer fonksiyonları(işe uyum, işe alım, performans yönetimi gibi) yerine getirilmiş bir İnsan Kaynakları Yönetimi Motivasyon konusunda büyük ölçüde kolaylıklar yaşayacaktır. Kişisel ihtiyaçların sıralandığı ihtiyaçlar hiyerarşi piramidindeki tüm basamakların sağlanmasında da büyük faydaları bulunmaktadır. Çalışanları hakkında yeterli bilgiye sahip işletmeler motivasyonu tam olmayan ve motivasyon kaybı yaşayan çalışanları klasik sisteme göre daha çabuk tespit edebilmektedir. Bunu da yapılan değerlendirmeler sayesinde gerçekleştirmektedir. Elde edilen bilgiler ışığında hangi çalışanın hangi etkenle daha çok motivasyonunda artış sağlanabildiği belirlenebilmekte ve bu yönde çalışmalar yapılarak işgörenin motivasyonunda artışlar sağlanabilmektedir. Özellikle ücretlendirme ve ödüllendirme ile çalışanlarda motivasyon artışı sağlanabildiği bilinmektedir. Hangi çalışanın ne derecede ödüle layık olduğu ya da ne gibi bir ücret politikası uygulanması gerektiği de performans yönetimi ile birlikte etkin bir biçimde belirlenebilmektedir. Ayrıca araştırmada elde edilen verilerde sorumluluklarını tam olarak yerine getiren ve yönetim aşamasında ERP yazılımı ile destek alan işletmelerde çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulabilmesinin daha kolay olduğu, herhangi bir nedenle motivasyon kaybı yaşayan çalışanların işlerine bağlılıklarının hızlı ve etkili bir biçimde tekrar sağlanabildiği görülmüştür. Sonuç olarak motivasyon uygulamalarında çalışanlar hakkındaki gerekli bilginin sağlanması ve sonrası için yapılacak işlemlerin planlanması gibi konularda elektronik tabanda çalışan bir sisteme ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Bu ihtiyaçların en



etkin biçimde karşılanabilmesinin ancak ERP yazılımı kullanılan bir İKY ile mümkün olabileceği görülmüştür.

ERP yazılımlarında işe almadan, performans değerlendirmeye, kariyer planlamadan eğitim yönetimine kadar tüm insan kaynakları fonksiyonlarında, organizasyonda tanımlanan yetkinlikler ve seviyeleri paralelinde planlama ve işlem yapılabilmektedir. Tanımlanan tüm bu yetkinlikler ve dereceleri sayesinde organizasyondaki tüm iş, görev ve organizasyon birimleri birlikte ilişkilendirilerek bu alanlarda çalışacak kişilerin sahip olmaları gereken profiller oluşturulabilmektedir. Bu profillerin oluşturulması aşamasında ise Kariyer Yönetimi fonksiyonu kullanılmaktadır. Elde edilen profiller ışığında çalışanların işletme ihtiyaçlarına göre istihdam edilebilmesi sağlanabilmektedir. Ayrıca bu profiller ışığında hazırlanan yetkinlikler ile çalışanların sürekli olarak buldukları pozisyonun gereklerine olan uyumları kontrol edilebilmektedir. Günümüzde çalışanlarının kariyerlerini planlamakta güçlük çeken işletmelerde özellikle beceri ve bilgi seviyesi yüksek çalışanlarda motivasyon kaybı ve işgücü devri görülmektedir. Bunun sebebi ise çalışanların kariyerler haritalarının hazırlanmasındaki eksiklikler ve etkin bir kariyer yönetiminin yapılamamasıdır. Bu nedenle işletmelerin personellerini istihdam ederken ya da gelecekteki pozisyonları için gerekli planlamaları yapmaları gerekmektedir. Çalışanların çizilen kariyer haritaları ile ihtiyaçları doğrultusunda eğitime tabi tutulması ve gerektiğinde kıdem artışı ve tayinlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Klasik sistemde bu işlerin gerçekleştirilmesi ve takibinde oldukça büyük zorluklar yaşanmaktadır. Ayrıca yapılan bu çalışmaların etkinliği de tartışılır bir seviyededir.

Ücret yönetimi ve iş değerlendirme konularında ERP sistemlerinin büyük yararlar sağladığı bilinmektedir. Çalışmada da bu görüşü destekler nitelikte bilgiler elde edilmiştir. Özellikle çalışanların ücret politikalarının gene yazılımın bir fonksiyonu olan performans yönetimi ile daha etkin ve adil bir biçimde yapılabildiği görülmüştür. Ücretlerin belirlenmesinde çalışanın kendi başarısının referans alınması ile kişisel görüşlerden uzak oldukça nesnel bir yöntem elde edilmiş olmaktadır. Ücretlendirmenin bu yönde yapıldığını bilen çalışan ise kendi kendine güdülenerek motivasyonunu yükseltmekte ve nihayetinde de performansında artış gözlemlenmektedir. Böylelikle yönetim tarafından her çalışana işine daha fazla önem vermesi gerektiğinin söylenmesi

yerine her çalışanın bunu kendi kendine yapması sağlanabilmektedir. Bu sistemin bir getirisi de çalışanın işine olan bağının arttırılmasında yönetimden gelen baskıların değil, kişinin kendi isteğinin etkili olmasıdır. Bu sayede kişi işini yerine getirirken baskıdan uzak ve istekli olması sağlanabilmektedir.

Araştırmada çalışanlara, işletmede kullanılan ERP yazılımı ve genel olarak ERP yazılımlarının daha fonksiyonel olabilmeleri için ne gibi değişiklikler yapılması gerektiği de sorulmuştur. Elde edilen görüşlerden ilki yazılımın kullanımın kolay ve fonksiyonel olmasının gerektiğidir. Çalışmada da görülmüştür ki yazılımın kullanılmasında meydana gelecek her bir sorunun ya da zorluğun yapılacak işlerde büyük aksamalar ya da gecikmelere yol açmaktadır. Program arayüzünün sade ve fonksiyonel olması ile çalışanların yazılıma daha çabuk adapte olabildiği görülmüştür. Buda verilecek eğitimlerin içeriğinde önemli bir kazanç sağlayacaktır. Bu nedenle seçilecek yazılımın çok fonksiyonel ve başarılı olmasının yanında aynı zamanda kullanım kolaylığı sağlamasının da önemli olduğu sonucu elde edilmiştir.

Yazılımdan beklenen bir diğer özellik ise verilerin arşivlenmesi ve saklanması aşamasında güvenilirliktir. İşletmelerin tüm özlük bilgilerini de kapsayan bu veri tabanının herkesçe erişilmeye karşı korumalı olması ve sistem üzerinden aktarılan verilerin hatasız bir biçimde veri tabanına dâhil edilmesinin çok önemli olduğu görülmüştür. Çalışanların özellikle veri depolamada yaşanabilecek herhangi bir kaybın yapılan işlerin sekteye uğramasında neden olabileceği aynı zamanda aynı işlerin tekrarlanması nedeniyle fazladan iş yükü meydana getireceği anlaşılmıştır. Bu nedenle seçilecek yazılımın veritabanı mümkün olduğunca sağlam olması ve güvenilir bir mimariye sahip olmasına dikkat edilmelidir. Aksi takdirde işletme bilgilerinin tümünden kaybolmasına ya da istenilmeyen kişilerce elde edilebilmesine sebep olacak sonuçlara neden olunacaktır.

Seçimi yapılan yazılımın gelecekteki işlere uyarlanabilir olması dikkat edilmesi gereken bir husustur ve çalışanlarca bu konunun önemi dile getirilmiştir. Güncellenmesinde sorun çıkaran ya da fazlaca maliyet yaratan sistemlerin ERP sistemlerinin getirisini önemli ölçüde azaltacağı için program hakkında detaylı bilgilerin alınması neticesinde seçimi yapılması gerektiği görülmüştür. Bunun yanı sıra sistemin güncellenmesi aşamasında diğer departmanlara oldu gibi İnsan Kaynakları Departmanı içinde bazı

sorunlar ortaya çıkabildiği bu nedenle güncelleme işlemlerinin en kısa sürede ve hatasız bir biçimde yapılması gerekliliği de yapılan bu çalışma ile ortaya konmuştur.

Elde edilen tüm verilerin gözden geçirilmesiyle birlikte çalışanların her türlü etkisini göz önünde bulundurdıklarında ERP yazılımının bir tercih mi ya da tercihten öte artık bir zorunluluk mu olduğu sonucu araştırılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların tümünün meydana gelen her türlü zorluğa karşın ERP yazılımlarının kullanılmasının artık günümüz işletmeleri için bir gereklilik olduğu görüşü elde edilmiştir. Özellikle İnsan Kaynakları Yönetiminde, işlerin yerine getirilmesi aşamasındaki güvenilir ve kapsamlı bilgi ihtiyacının sağlanmasında ERP yazılımlarının rolünün tartışılmayacak kadar önemli olduğu görülmüştür. İKY Fonksiyonları içinse gerek tek tek gerekse tümünden yapılan araştırmalarda ERP yazılımlarının her fonksiyon için önemli kolaylıklar sağladığı görülmüştür. Araştırmada elde edilen veriler neticesinde “ERP sistemlerinin İKY ve İKY Fonksiyonları üzerinde geliştirici etkisi vardır” hipotezinin teoride ve pratikte geçerli olabileceği araştırma ile görülmüştür. Fakat bu hipotezin geçerliliğın özellikle büyük ve orta ölçekli işletmelerce karşılığının olabileceği unutulmamalıdır. Zira yapı itibarıyla ve yapılan iş miktarı bakımından küçük ölçekli işletmeler için farklı ERP yazılımları ve modüllerinin uygun olabilme ihtimali nedeniyle elde edilecek verim artışlarının farklı olabilmesi muhtemeldir. Bu açıdan yapılan bu çalışmanın orta ve büyük ölçekli işletmelerin ERP seçim ve İK modülünün satın alınması aşamasında fikir verici olduğu söylenebilmektedir. Buna karşın çalışma genel hatlarıyla küçük işletmeleri de kapsar niteliktedir.

ERP uygulamaları için yapılacak olan yatırımların geri dönüşünün tek yerden olmayacağı öncelikle işletmelerce bilinmelidir. Aksi takdirde beklentilerin farklı olması ERP uygulama sürecinde çeşitli sorunlara neden olabilmektedir. Bu tip yatırımların geri dönüşü; işletmelerin verimliliğinin artması, gereksiz iş yükünün azalması, raporlamaların güvenilirliğinin artması ve işletme geleceğinin planlamasının daha etkin bir biçimde yapılabilmesi şeklindeki sıralanabilir. Tüm bu alanlardaki olumlu değişimlerin toplamı ERP yatırımının gerçek geri dönüşü olacağı bilinmelidir. Bu nedenle uygulama sonrasında sadece bir alanda büyük bir kabiliyet artışı beklemekten ziyade işletme genelindeki tüm alanlardan bir geri dönüş beklenmelidir. Bu sayede işletmenin sadece bir alanının geliştirilmesi yerine tümünden kuvvetlenen bir

işletmeden söz etmek mümkün olur. Bu nedenle işletmelerin ERP sistemlerine geçiş aşamasında bazı departmanları proje dışı bırakarak sadece belirli birkaç alanda uygulanmasına karar verdikleri yazılımlar ile beklentilerine ulaşmakta zorluklar çekecektir. Özellikle günümüzde bu projelerde satın alınmayan modüllerin biri olarak İK modülü karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bu araştırma ile İnsan Kaynakları modülünün işletmedeki gerçek faydalarının ve toplamdaki verim artışına olan etkisi anlatılmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda bu işlemlerin gerçekleşmesi aşamasında İKY ve İKY Fonksiyonlarının bu sistem ile ne gibi değişimler yaşadığı da belirtilmiştir. Bu araştırma örnek bir çalışma olup işletmelerin gerçekte İnsan Kaynakları Departmanlarının projeye dahil edilip edilmemesi gerekliliklerini daha iyi ortaya koyabilmeleri açısından fikir vericidir.

Sonuç olarak uygulama aşamasında işletmelere ve çalışanlara ek bazı yükler getirirse de ERP sistemlerine geçişin kaçınılmaz bir gereklilik olduğu söylenebilir. Fakat bu geçişin işletmece iyi planlanması ve ihtiyaçların açıkça ortaya konulması gerekmektedir. Özellikle başlarda önemi üzerinde çok durulmayan bazı departmanların yeni sisteme geçişi gereksiz görülmekte ya da yeni sistem ile bazı departmanlarda beklenen geri dönüşün olmayacağı fikri hüküm sürmektedir. Araştırma bu konularda işletmelerin ERP projelerine geçiş öncesinde ihtiyaçlarının derinlemesine araştırılması gerektiğini göstermektedir.

Büyük bir yapıya sahip olan ya da büyümeyi hedefleyen işletmelerin giderek zorlaşan ve karmaşıklaşan işlerini daha kolay, güvenilir ve etkin bir biçimde gerçekleştirmeyi amaçlayarak ERP sistemlerine geçmesi kuşkusuz en etkili çözüm olarak herkesçe kabul edilmektedir. Yapılan çalışma ile de İnsan Kaynakları Departmanları açısından ERP sistemine geçişi teşvik eden, yazılımın kullanılması ile birlikte departman ve işletme çapında meydana gelen değişikliklerin belirlenebilmesi amaçlanmış ve elde edilen bilgiler yorumlanarak ERP yazılımına geçiş aşamasında işletmelerin alacakları kararlar için örnek bir uygulama oluşturulmuştur.

Araştırmada elde edilen bilgiler ışığında geleceğini iyi planlayan ve gelişerek daha güçlü bir firma olmayı amaçlayan işletmelerin öncelikle kendi yapısındaki sorunlardan arınması, verimliliklerini maksimuma çıkarması gerekmektedir. Kendi içerisindeki bütünlüğünü sağlayabilen, iş akışını tek bir merkezden takip edebilen, çalışanlarına

gereken önemi ve değeri veren, gereksiz işgücü maliyetlerini ve iş yükünü ortadan kaldırabilen firmalar her zaman için rekabet ortamında daha ön sıralarda yer alacaktır. Güçlü bir işletme ve çalışanlar için günün şartlarına uygun ve modern bir İKY desteği gerekmektedir. İş yükünün azaltıldığı, çalışan verimin maksimuma çıkarılabildiği, işletme ile birlikte işgörenlerin de geliştiği bir işletmenin elbette ki rekabet koşullarında öne çıkmayı başarması mümkündür. Bunların gerçekleştirilmesinde ERP sistemlerinin büyük rol oynayacağı, klasik sistemle hayatta kalmaya çalışan işletmelerin ise bunu başarmasının artık mümkün olmayacağı da açıktır.

## KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Aytaç (1994), *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*, 1. Basım, Pagem Yayıncılık, Ankara.
- ALAYOĞLU, Nihat (2005), “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://www.ekocerceve.com>, erişim 21.09.2008.
- ALDEMİR, Ceyhan ve A. Atayol (2002), *İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerlendirme Sürecinde Coaching*, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1.
- ANDERSEN, Arthur (2001), *İnsan Kaynakları Uygulamalarında Teknoloji ve Elektronik Ticaret*, Sabah Kitapçılık, İstanbul
- ARSLAN, M. Lütfü (1998), *İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Örnekler*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKADEMİK, Bilişim (2007), “İşletmeler İçin Bir E-Learning Sistemi Geliştirme Modeli”, <http://ab.org.tr/ab09/sunum/>, erişim 08.09.2009
- ALAYOĞLU, Nihat (2006), “E-İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://www.ekocerceve.com>, erişim 14.06.2008
- AYKAÇ, Burhan (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlanması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AYTAÇ, Serpil (1996), *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- BARUTÇUGİL, İsmet (2006), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dün, Bugün ve Yarın*, *Kariyer Yayınları / Yönetim Dizisi*, İstanbul

- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002), *İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve ÖZDEMİR, Yasemin (2006), *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İki Yüzü*, Sosyal Bilimler Dergisi, 2. Sayı, Sakarya.
- BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve ÖZDEMİR, Yasemin (2006), *Çalışanların Gözüyle İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi*, Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt No 2, Kocaeli
- BELL, M. ve K. Pavitt, (1999), *Accumulating Technological Capability in Developing Countries*, Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics
- BİNGÖL, Dursun (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- CANMAN, Doğan (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayını, 1. Basım, Ankara.
- CANMAN, Doğan (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Basım Yayım, 3. Basım, Ankara.
- CEBECİ, Ufuk (2007), “İşletmelerde ERP Sistemleri Kullanılmasının Avantajları”, <http://www.mmoistanbul.org/meslek/haberdetay.asp?detay=71&kategori=6> erişim 30.06.2008
- DANIŞMAN, Ahmet (2007), “Neden ERP Yazılımları ve CANIAS ERP?”, [http://www.ias.com.tr/enterprise/news/20051212\\_bakioglu\\_holding.html](http://www.ias.com.tr/enterprise/news/20051212_bakioglu_holding.html), erişim 22.10.2009
- DAVIS, B, G. Olson ve H Margrethe (1995), *Bilgi Yönetim Sistemleri*, Çevr, Z.Dicleli, Türk Henkel Dergisi.
- DAVIS, Keith (1982), *İnsan Davranışı*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları Sayı 17, İstanbul

- DEMİR, Nazmiye, D. Birbil, D. A. Nevda ve Ş. Yıldırım (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Baskı Sayısı 1, MPM Yayınları, Ankara.
- DİNİBÜTÜN, Misra (2005), “Yeni Teknolojilerin Günümüz Endüstrisine Etkileri”, <http://www.kariyeregitim.com.tr/default.asp?section=kurumsal&gclid=CLnckNCdqZ4CFY-X2AodjDX6mw>, erişim 11.09.2007.
- DRUCKER, Peter (1995), *Değişim Çağında Yönetim*, Çevr, Z.Dicleli, Türk Henkel Dergisi.
- DURMUŞ, Elif (2007), *İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Bir Araç Olarak Kurumsal Kaynak Planlaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DÜNDAR, Gönen (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul
- ERNST&YOUNG (2003), *Eleman Seçme ve Yetkinlik Bazlı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul.
- ERDAL, Murat (2004), “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminde Gelişmeler”, <http://www.bilgiyonetimi.org>, erişim 05.06.2008.
- ERDAL, Murat (2006), *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)*, <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-bilgi-sistemleri/628-elektronik-insan-kaynaklari-yonetimi.html> erişim 07.06.2009
- ERDOĞAN, Melih (2000), *Yönetim Bilgi Sistemi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Sayı 15, Eskişehir
- ERKUT, Haluk (2000), *Analiz, Tasarım ve Uygulamalı Sistem Yönetimi*, İrfan Yayıncılık ve Tanıtım Ltd, İstanbul
- ERGEN, Erbil (2005), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERGEN, M. Özel (1998), *Sistem Analizi ve Planlama*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.



- ERYILMAZ, Bilal (1994), *Kamu Yönetimi*, 1. Basım, Üniversite Kitapevi, İzmir.
- FASAL, Abdullah (2009), *Kurumsal Kaynak Planlaması ve uygulanmasında Yaşanan Güçlükler: Bir Örnek Olay*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FINDIKÇI, İlhami (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Alfa Yayınlan, İstanbul.
- FISHER, Cynthia ve Lyle F.Schoenfeldt (1990), *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, OwlsBooks, U.S.A
- GEYLAN, Ramazan (1994), *Personel Yönetimi*, Met Basın-Yayın, Eskişehir.
- GLAXO, S. Kline, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları", [http://www.gsk.com.tr/insankaynaklari/insan\\_kaynaklari\\_fonksiyonlari.asp](http://www.gsk.com.tr/insankaynaklari/insan_kaynaklari_fonksiyonlari.asp), erişim 20/08/2009
- GÜLER, E. Çetin (2006), *İşletmelerde E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler*, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 6, Sayı 1.
- HAKKI, A. İbrahim (2003), *Farabi'de Bilgi Teorisi*, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- HARTMAN, Amır, J. Sifonis ve J. Kador (2002), *Ağa Hazır Ekonomide Başarı Stratejileri*, Çev., K. Özgüven ve Ö. Kaya, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- HAYTOĞLU, Tahir (1991), *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İNSAN Kaynakları İçerik Ekibi, "İnsan Kaynakları Uygulamalarında Teknoloji ve Elektronik Ticaret", <http://www.insnakaynaklari.com> erişim 07.06.2008.
- İNSAN Kaynakları İçerik Ekibi, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme" <http://www.insankaynaklari.com>, erişim 13.06.2008
- JONES, John W. (2001), *Virtual HR: Human Resource Management in the Information Age*, Crisp Publications, USA.

- KAĞINCIOĞLU, Deniz (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, No 1
- KARİYER Sistemleri, “E-Yönetim Sistemleri“, <http://www.recruitmenturkey.com>, erişim 21.11.2008
- KELEŞ, A. Ali, “İnternette İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://inet-tr.org>, erişim 14.10.2007.
- KIRCOVA, İbrahim (2001), *2000’li yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2000–29, İstanbul.
- KIRCOVA, İbrahim, *Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Bir Yönetim Aracı: İtranet*, Akdeniz Ün. İİBF Dergisi, Sayı 2, s. 400–412.
- KİLER Group (2010), Kiler Group A.Ş. Tarihçesi <http://www.kiler.com.tr/kurumsal/tarihce.aspx>, erişim 15.03.2010
- KOÇEL, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul
- LONG, Lary (1984), *Management Information Systems – Bilgi Yönetim Sistemleri*, Englewood Cliffs Prentice Hall, USA.
- MICROSOFT (2004), *Analyzing Requirements and Defining Microsoft .NET Solution Architectures*, Microsoft Press, Ireland
- MICROSOFT (2002), *Developing Security-Enhanced Web Applications*, Microsoft Press, Ireland
- MUCUK, İsmet (2001), *Modern İşletmecilik*, 13. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- MURDICK, Joel, - ROSS, E. (1971), *Information Systems for Management*, Prentice-Hall, Inc.
- MYNET İnsan Kaynakları Departmanı (2002), “Kariyer Yönetimi ve İKY“, <http://gukasgroup.sitemynet.com>, erişim 27.11.2009.
- NEKTARİN (2004), “Elektronik İnsan Kaynakları ve Uygulamaları“, <http://www.nektarin.com/eiky> erişim 04.12.2007.

- NEO, A. Raymond (1999), *İnsan Kaynaklar Eğitimi ve Gelişimi*, Çev. C. Çetin, Beta Yayın, İstanbul.
- ÖĞÜT, Adem (2001), *Bilgi Çağında Yönetim*, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- ÖĞÜT, Adem, T. Akgemici ve M. T. Demirsel (2000), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci*, Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Sayı 12, s.277-279.
- ÖZDEN, M. Cemil (2006), “E-İK: Teknoloji mi Kültür mü?”  
<http://www.mcozden.com/ikf27> erişim 26.06.2008.
- ÖZDEN, M. Cemil (2006), “Personel - İnsan Kaynaklar Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar”, [http://www.mcozden.com/ikf10\\_pikyaivf.html](http://www.mcozden.com/ikf10_pikyaivf.html), erişim 25.06.2008,
- ÖZDEN, M. Cemil (2005), “Ücret Yönetimi”, <http://www.mcozden.com/ikf5.html> erişim 25.06.2008,
- ÖZGEN, H, A. Öztürk ve A. Yalçın (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZGENÇ, Y. Özlem (2002), *İş, Güç Bakış*, İş Yaşamı Dergisi, Sayı: 2/10.
- PAK, Cengiz (2002), *MRP ve ERP Uygulamalarında Başarıya Giden Yol*, Otomasyon Dergisi, Dialog Ltd, Sayı 41.
- PEARS, David (2004), *Bilgi Nedir?* Bilim ve Sanat Yayınları, İstanbul
- PHILLIPS, John (2000), *SAP User Handbook Germany*, McGraw-Hill / Osborne Media, İstanbul
- POISTER, H. Theodore (2003), *Measuring Performance In Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- PRICE, Alan (2004), *Human Resource Management in a Business Context*, Second Edition, Thomson Learning, U.S.A.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*,1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.

- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve T. Tokol (2001), *İşletme*, 1. Baskı, Ezgi Yayınları, Bursa.
- SALDAMLI, Asım (2008), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği*, İstanbul Teknik Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Yıl 7, Sayı 13, s. 239-263.
- SIEGEL, David (2001), *Şirketinizi Geleceğe Taşıyın*, İnternet Toplumunda İşletme Stratejisi, Çev. K. Güven, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- SMILANSKY, Jonathan (2002), *Yeni İnsan Kaynaklarında Performans Artırmak İçin Etkin Çözümler*, Çev., D. Atakan, 2. Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- SÜRMEİLİ Fevzi (1996), *Muhasebe Bilgi Sistemi*, A.Ü Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı, Eskişehir
- ŞENATALAR, Ferhat (1998), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, 3. Baskı, İstanbul Matbaası Yayını, İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, A. Çelik (2004), *Kariyer Yönetimi*, 1. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.
- TAHİROĞLU, Figen (2000), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, 1. Baskı, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- YALÇIN, Selçuk (1999), *Personel Yönetimi*, İşletme Fakültesi Yayını, 246, B.4, İstanbul.
- TANYAŞ, Mehmet (1997), *İşletme Kaynakları Planlaması, Üretim ve Kurumsal Kaynak Planlaması*, İmge Yayıncılık, İstanbul.
- TORTOP, N. G. İşbir ve B. Aykaç (1993), *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- YÜKSEL, Öznur (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- UĞUR, Adem (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- ÜRETEN, Sevinç (2006), *Üretim İşlemler Yönetimi/Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri*, Gazi Üniversitesi Yayın No:234, Ankara.

VAHDET, Aydın (1977), *Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunlar*, Ankara Üniversitesi  
Siyasal Bilgiler Fakóltesi, Yayın No:402.

WHITTEN, B. Barlow (2008), *System Analysis & Design Methods*, IRWIN, İkinci  
Basım.

## ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Kütahya’da doğdu. İlk ve orta öğretimini İstanbul Nişancı İlköğretim okulunda tamamladıktan sonra İstanbul Atışalanı Lisesinde lise öğrenimine devam etti. Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Elektrik, Elektronik Mühendisliği bölümünden 2006 yılında mezun oldu. 2006-2008 yılları arasında Doruk Otomasyon ve Yazılım A.Ş.’de görev aldıktan sonra şundaki görevine 2009 yılında İris Telekomünikasyon ve Mühendislik Hizmetleri A.Ş. de başladı. 2006 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalında Yüksek lisans öğrenimine başladı. 2008-2009 döneminde askerlik nedeniyle Yüksek Lisans öğrenimine ara verdikten sonra 2010 yılında yüksek lisans öğrenimini tamamladı.