

**BİR KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA  
MODÜLÜ OLARAK İNSAN KAYNAKLARI  
BİLGİ SİSTEMİNİN İKY VE İŞLETME  
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:  
BİR UYGULAMA**

Asuman MENTEŞE  
Yüksek Lisans Tezi  
Danışman: Doç. Dr. Veysel AĞCA  
Mayıs, 2012  
Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BİR KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA MODÜLÜ  
OLARAK İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN  
İKY VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ: BİR UYGULAMA**

**Hazırlayan**  
**Asuman MENTEŞE**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Veysel AĞCA**

**AFYONKARAHİSAR 2012**

## YEMİN METNİ

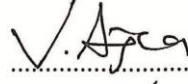
Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Bir Kurumsal Kaynak Planlama Modülü Olarak İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İKY ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı duruma düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

28/05/2012  
Asuman MENTEŞE


## TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Danışman Üye : Doç.Dr. Veysel AĞCA

  
.....

Jüri Üyeleri : Yrd.Doç.Dr. Ahmet BAYTOK

  
.....

: Yrd.Doç.Dr. Mete KARAYEL

  
.....

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Asuman MENTEŞE'nin "**Bir Kurumsal Kaynak Planlama Modülü Olarak İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İKY ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama**" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 28.05.2012 günü saat 10:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Prof.Dr.Mehmet KARAKAŞ**  
**MÜDÜR**

## ÖZET

### **BİR KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA MODÜLÜ OLARAK İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN İKY VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR UYGULAMA**

**Asuman MENTEŞE**

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Mayıs 2012**

**TEZ DANIŞMANI: Doç. Dr. Veysel AĞCA**

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri 1990'lardan bu yana işletmelerin rekabete bağlı olarak farklı amaçlarla tercih ettikleri bilgi teknolojileri ürünleridir. Bütünleşik bilgi sistemleri olarak kurumsal kaynak planlaması sistemleri işletmelerin tüm departman ve fonksiyonları tek bir sistem içinde birleştirilir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri de kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin bir alt modülüdür. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin insan kaynakları fonksiyonlarının etkin bir şekilde gerçekleştirmek için ilgili verilerin toplanması, saklanması gibi işlemleri gerçekleştirerek insan kaynaklarıyla ilgili daha hızlı, kaliteli ve az maliyetli kararların alınmasında yardımcı olduğu ileri sürülmektedir.

Bu çalışma ilgili literatür üzerine oluşturulan hipotezler doğrultusunda kurumsal kaynak planlaması modüllerinin insan kaynakları fonksiyonları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin bir alt modülü olan insan kaynakları bilgi sistemi fonksiyonlarının (planlama, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetimi) insan kaynakları departmanının ve işletmenin genel performansı üzerinde etkisi incelenmiştir. Araştırmanın uygulama

alanı olarak, İstanbul ilinde kurumsal kaynak planlaması sektöründe faaliyet gösteren Uyumsoft firmasının İstanbul ilindeki 53 müşterisi seçilmiştir.

Araştırma sonucunda; insan kaynakları bilgi sistemi fonksiyonlarından eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi fonksiyonlarının insan kaynakları departmanı performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu, diğer fonksiyonların İKY departmanı performansı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan, insan kaynakları bilgi sistemlerinin fonksiyonlarının genel olarak araştırmada yer alan 53 işletmenin finansal performansı üzerinde istatistikî olarak anlamlı etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Kaynak Planlaması, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, İnsan Kaynakları Yönetimi.

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM ON HRM AND BUSINESS PERFORMANCE AS AN ENTERPRISE RESOURCE PLANNING MODULE: AN IMPLEMENTATION**

**Asuman MENTEŞE**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIALSCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**May 2012**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Veysel AĞCA**

Enterprise resource planning systems are information technology products that operations prefer for different purposes depending on the competitiveness since 1990s. Enterprise resource planning systems as an integrated systems, operation's all departments and functions are merged into a single system. Human resources information systems are a sub-module of enterprise resource planning systems. It has been suggested that human resources information systems are helpful in making decisions that are fast, high quality and low cost related to human resources, to perform effectively human resources functions by performing such operations related data gathering, storing.

In this study, in accordance with hypotheses generated on the relevant literature, it is aimed to determine the impact on human resource functions of enterprise resources planning modules. For this purpose, it is investigated the effect on human resources department and operation's overall performance of human resources information system functions (planning, recruitment and selection, training and development, compensation management, career management and performans management) that are a sub-module of enterprise resource planning systems. As the research field of application, it was chosen 53 customers in the province of İstanbul

of Uyumsoft firm that is in service in sector of enterprise resource planning in İstanbul.

In result of research, it is determined that education and development and career management functions among human resources information systems functions have a positive significant effect on human resources department performance; other functions do not have any significant effect on human resources management department performance. On the other hand, it is emerged that the functions of human resources information systems have no significant effect statistically on 53 research operations' financial performance.

**Keywords:** Enterprise Resource Planning, Human Resources Information Systems, Human Resources Management



## ÖNSÖZ

Tez danışmanım olarak çalışmalarım süresince bilgi, görüş ve deneyimleri ile bana destek olan Sayın Doç. Dr. Veysel AĞCA'ya, araştırma evreninin bulunması ve iletişimin sağlanmasında katkıda bulunan Sayın Doç. Dr. Tuğrul KANDEMİR'e, araştırmaya görüşleriyle katkı sağlayan Sayın Yrd. Doç. Dr. Duygu Kızıldağ'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Mete KARAYEL'e, araştırmanın uygulama aşamasında koordinasyonu sağlayan PRP Araştırma ve Danışmanlık şirketi saha direktörü Sayın Baykal Özcan'a ve ekibine, desteklerini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma ve eğitim ve öğretimim süresince bana gösterdikleri maddi ve manevi destekten dolayı babam Eyüp MENTEŞE, annem Fatma MENTEŞE ve kardeşim Celal MENTEŞE'ye teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara bir çıkış noktası olması ve fikir vermesi dileğiyle...

Asuman MENTEŞE

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ.....	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI KAVRAMI.....	3
2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	5
2.1. MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI (MRP).....	5
2.2. KAPALI ÇEVİRİM MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI.....	5
2.3. KAPASİTE İHTİYAÇ PLANLAMASI (CRP).....	6
2.4. ÜRETİM (İMALAT) KAYNAKLARI PLANLAMASI (MRP II).....	6
2.5. DAĞITIM KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	7
2.6. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMLERİNİN ORTAYA ÇIKIŞI.....	8

<b>3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI.....</b>	<b>10</b>
3.1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ AVANTAJLARI.....	10
3.2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ DEZAVANTAJLARI.....	13
<b>4. İŞLETMELERİ KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMLERİNE YÖNELTEN NEDENLER.....</b>	<b>15</b>
<b>5. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ KURULUŞ SÜRECİ.....</b>	<b>16</b>
5.1. UYGULAMA ÖNCESİ SÜREÇ.....	17
5.1.1. İş Süreç Tasarımında Hedeflerin Belirlenmesi.....	17
5.1.2. Proje Takımlarının Oluşturulması.....	17
5.1.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistem Seçimi.....	18
5.2. SİSTEMİN UYGULAMA SÜRECİ.....	21
5.2.1. Pilot Uygulamalarla Eğitimlerin Yapılması.....	21
5.2.2. Sistemin Kurulması.....	21
5.2.3. Eski Sistemin Elimine Edilmesi.....	22
5.3. UYGULAMA SONRASI SÜREÇ.....	22
<b>6. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI UYGULAMALARINDA BAŞARISIZLIK NEDENLERİ.....</b>	<b>22</b>
<b>7. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ MODÜLLERİ.....</b>	<b>25</b>
7.1. ÜRETİM VE STOK YÖNETİMİ MODÜLÜ.....	27
7.2. SATIŞ VE DAĞITIM MODÜLÜ.....	27
7.3. SATIN ALMA MODÜLÜ.....	28
7.4. MALZEME YÖNETİMİ MODÜLÜ.....	28
7.5. FİNANS VE MUHASEBE MODÜLÜ.....	29
7.6. İNSAN KAYNAKLARI MODÜLÜ.....	29

7.7. DİĞER MODÜLLER.....	30
7.7.1. Müşteri İlişkileri Modülü.....	30
7.7.2. Bakım Yönetimi Modülü.....	30
7.7.3. Kalite Kontrol Modülü.....	31
7.7.4. Proje Yönetimi Modülü.....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI.....	32
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI.....	36
2.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	36
2.2. PERSONEL BULMA VE SEÇME.....	37
2.3. EĞİTİM VE GELİŞTİRME.....	38
2.4. PERFORMANS YÖNETİMİ.....	39
2.5. ÜCRET YÖNETİMİ.....	40
2.6. KARİYER YÖNETİMİ.....	41
3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	42
3.1 İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	46
3.2. PERSONEL BULMA VE SEÇME.....	47
3.3. EĞİTİM VE GELİŞTİRME.....	47
3.4. PERFORMANS YÖNETİMİ.....	48

3.5. ÜCRET YÖNETİMİ.....	48
3.6. KARİYER YÖNETİMİ.....	49
<b>4. TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI MODÜLÜ OLAN TEDARİKÇİ İŞLETMELER.....</b>	<b>50</b>
4.1. SAP.....	51
4.2. ORACLE.....	53
4.3. IFS.....	53
4.4. CANİAS (IAS- Industrial Application Software).....	55
4.5. UYUMSOFT.....	56
4.6. LİKOM YAZILIM.....	57
4.7. LİNK BİLGİSAYAR.....	58
4.8. NEBİM.....	58
4.9. TEKNOSOL.....	59
4.10. WORKCUBE.....	60
4.11. NETSİS.....	62

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### **BİR KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA MODÜLÜ OLARAK İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN İKY VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR UYGULAMA**

<b>1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI .....</b>	<b>64</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>65</b>
<b>3. ANKETİN TASARIMI .....</b>	<b>67</b>

<b>4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM SEÇİMİ VE VERİLERİN TOPLANMASI.....</b>	<b>68</b>
<b>5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....</b>	<b>69</b>
<b>6. VERİLERİN ANALİZİ .....</b>	<b>69</b>
<b>7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>69</b>
7.1. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	69
7.2. ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE AİT BULGULAR.....	71
7.3. DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ BULGULAR.....	75
7.3.1. İKBS Fonksiyonlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	75
7.3.2. İKY Departmanı Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler...82	
7.3.3. İşletme Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....85	
7.3.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İKY Departmanı ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi.....86	
7.3.5. İKBS Fonksiyonlarının İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Analizi.....92	
7.3.6. İKBS Fonksiyonlarının İşletmelerin Kullanım Sürelerine Göre Analizi.....93	
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>96</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>103</b>
<b>EK 1: ANKET FORMU.....</b>	<b>114</b>

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

<b>Tablo 1.</b> Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin Somut ve Soyut Avantajları..	12
<b>Tablo 2.</b> Kurumsal Kaynak Planlaması Hakkındaki Ortak Eleştiriler.....	14
<b>Tablo 3.</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri ve Hedefleri Arasındaki İlişki.....	35
<b>Tablo 4.</b> İnsan Kaynakları Yönetiminde İKBS'nin Rolü ve Faydaları.....	43
<b>Tablo 5.</b> Tedarikçi İşletmelerin İnsan Kaynakları Modülünde Yer Alan Alt Modüller.....	51
<b>Tablo 6.</b> İKBS Ölçeği Güvenilirliği.....	70
<b>Tablo 7.</b> İK Departmanı Performans Ölçeğinin Güvenilirliği.....	70
<b>Tablo 8.</b> İşletme Performans Ölçeğinin Güvenilirliği.....	71
<b>Tablo 9.</b> İşletmelere Ait Özellikler.....	72
<b>Tablo 10.</b> Örneklem Grubunun Sektörlere Göre Dağılımı.....	73
<b>Tablo 11.</b> Kullanılan Modüller.....	74
<b>Tablo 12.</b> İKBS'nin Kullanım Amaçları.....	75
<b>Tablo 13.</b> Planlama Fonksiyonuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistik.....	76
<b>Tablo 14.</b> Personel Bulma ve Seçme Fonksiyonuna Tanımlayıcı İstatistik.....	77
<b>Tablo 15.</b> Eğitim ve Geliştirme Fonksiyona İlişkin Tanımlayıcı İstatistik.....	78
<b>Tablo 16.</b> Ücret Yönetimi Fonksiyonuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistik.....	79
<b>Tablo 17.</b> Kariyer Yönetimi Fonksiyonuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistik.....	80
<b>Tablo 18.</b> Performans Yönetimi Fonksiyonuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistik.....	81
<b>Tablo 19.</b> İKBS Fonksiyonlarına İlişkin Değerlendirme.....	82
<b>Tablo 20.</b> İKY Departmanı Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik.....	83
<b>Tablo 21.</b> İşletme Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik.....	85
<b>Tablo 22.</b> Korelasyon Analizi.....	87

<b>Tablo 23.</b> İKBS'nin İK Departmanının Performansı Üzerindeki Etkisi.....	88
<b>Tablo 24.</b> İKBS'nin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi.....	90
<b>Tablo 25.</b> İKBS Fonksiyonlarının İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Analizi....	92
<b>Tablo 26.</b> İKBS Fonksiyonlarının İşletmelerin Sistemleri Kullanım Sürelerine Göre Analizi.....	94



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

<b>Şekil 1.</b> Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin Çalışma Yapısı.....	4
<b>Şekil 2.</b> İşletmelerin Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerini Kurma Nedenleri ve Beklentiler.....	16
<b>Şekil 3.</b> Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemleri Modülleri.....	26
<b>Şekil 4.</b> İnsan Kaynakları Bölümünün İşlevleri.....	34
<b>Şekil 5.</b> İnsan Kaynakları Planlaması Sürecindeki Adımlar.....	36
<b>Şekil 6.</b> İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Çalışma Sistemi.....	44
<b>Şekil 7.</b> İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İnsan Kaynaklarının Stratejik, Teknik ve Operasyonel Açıdan Katkısı.....	45

## KISALTMALAR DİZİNİ

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri
Vd.	: Ve diğerleri
Çev.	: Çeviren

## GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin değişimlere ayak uydurabilmek ve anında tepki verebilmek için işletme içi iletişimi hızlandırarak karar alma süreçlerini kısaltmaları gerekmektedir. Bu yüzden bilginin yönetimi önem kazanmış ve işletmelerin bilgi teknolojisinden yararlanmaları zorunlu hale gelmiştir. Son yıllarda kullanımı gittikçe artan bilgi sistemlerinden biri de kurumsal kaynak planlaması sistemleridir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri, işletmelerin tüm verilerini bir araya getirerek işlemlerin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan bilgi sistemleridir. Tüm birimlerin takibi ve analizini kolaylaştıran, bölümler arası iletişimin sağlıklı bir şekilde yürütülerek hızlı ve kolay bir şekilde karar alınmasını sağlayan söz konusu sistemlerin; verilerin toplanması, depolanması gibi ofis işlerini yaparak zamandan ve işçilikten tasarruf etme gibi işletme içi faydalarının yanında rakiplere karşılık verebilme, rakiplerin fark edemediği fırsatları değerlendirme gibi işletme dışı faydaları da bulunmaktadır.

İşletmelerin en büyük sermayesi insan gücüdür ve gün geçtikçe işletmelerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri için daha az sayıda ve daha nitelikli personele sahip olma ihtiyacı artmaktadır. Böylece insan kaynağı yönetiminin önemi artmaktadır. İnsan kaynakları hakkında var olan bilgi, prosedür ve işleyişler teknolojik gelişmelerle birleşerek insan kaynakları yönetimini daha iyi yönetme çabası artmaktadır. Bilgi teknolojilerinin bir ürünü olan kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin bir alt modülü olan insan kaynakları bilgi sistemleri de son yıllarda insan kaynakları alanında tercih edilen sistemlerden biridir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri çalışanların bireysel ve tüm işletmenin insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilgili işlemlerin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. İşletmeler insan kaynakları bilgi sistemlerinin getirilerinden faydalanılarak insan kaynağını doğru değerlendirebilmektedir.

Bu çalışma kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin insan kaynakları fonksiyonları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin hakkında genel bilgiler yer almaktadır. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin tanımı, tarihsel gelişimi, avantaj ve dezavantajları, işletmeleri kurumsal kaynak planlaması sistemlerine yönelten nedenler, kuruluş süreci ve modülleri açıklanmıştır.

İkinci bölümde öncelikle insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonlarından kısaca bahsedilmiştir. Daha sonra kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin insan kaynakları fonksiyonları açısından değerlendirilmesi yapılarak konunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından Türkiye’de kurumsal kaynak planlaması sektöründe yer alan tedarikçi işletmelerin insan kaynakları bilgi sistemleri hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise; kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin bir alt modülü olan insan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonlarının (planlama, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, performans yönetimi ve kariyer yönetimi) insan kaynakları departmanı ve işletmenin genel performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik Uyumsoft işletmesinin İstanbul ilindeki İKBS’yi kullanan müşterileri üzerinde yapılan bir araştırma yer almaktadır. Bu bölümde; ilk iki bölümde yer alan literatürde incelemesi doğrultusunda hazırlanan anket çalışmasının seçilen örneklem grubu üzerinde elde edilen veriler istatistiksel sonuçlar değerlendirmiş, yapılan analizler hakkında bilgiler verilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki ilerlemeler her geçen gün rekabeti zorlaştırmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri günümüzde çoğu işletmenin rekabetçi stratejisinin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu stratejik vurgu özellikle çok birimli ve uluslararası işletmeler arasında entegrasyonu ve koordinasyonu sağlaması açısından önemlidir. İşletmeler başarılı olmak ve rakipleri karşısında bir adım önde olmak için işletmede bilgi akışını geliştirecek, ürün çeşitliliğini sağlayacak, müşterilerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine tepki süresini azaltacak bilgi ve iletişim sistemlerini tercih etmektedirler. Çalışmanın konusunu oluşturan kurumsal kaynak planlaması sistemleri de bilgi teknolojilerinde son zamanlarda işletmeler tarafından tercih edilen sistemlerden biridir (Beheshti, 2006: 184)

Bu bölümde, ilk olarak kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin tanımı, tarihsel gelişimi, işletmelere sağladığı avantaj ve dezavantajlara yer verilmiştir. Daha sonra ise işletmeleri kurumsal kaynak planlaması sistemleri kurmaya iten nedenler, kurumsal kaynak planlamasının başarısızlığı etkileyen etmenler ve son olarak kurumsal kaynak planlaması modülleri üzerinde durulmuştur.

#### **1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI KAVRAMI**

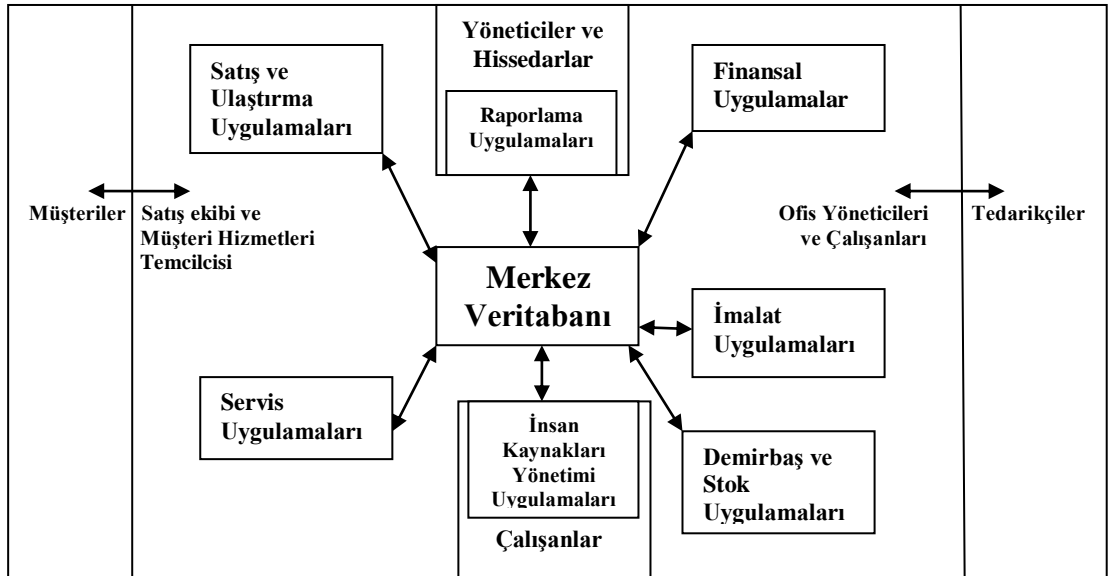
Kurumsal kaynak planlaması hakkında akademik anlamda kalıplaşmış genel ifadeler bulunmasına rağmen, tanımı üzerinde tartışmalar devam etmektedir. Değişik açılardan bakılarak çeşitli tanımlar yapılabilir olsa da en genel şekilde, kurumsal kaynak planlaması kavramı için bir işletmede süregelen tüm bilgi akışının entegrasyonunu sağlayan ticari yazılım paketleri olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2006: 2).

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri, işletmenin amaçlarını yerine getirmek için bütün işlevleri birbirine bağlayarak işletmedeki her türlü kaynağın (işçilik, malzeme, para, makine vb.) verimliliğini en üst düzeye ulaştırmayı amaçlamaktadır. Diğer bir bakış açısıyla, kurumsal kaynak planlaması sistemleri işletmenin ortak bir platformda saklanan verilerinden elde edilen bilgilerin en uygun şekilde doğru yerlere iletilmesini sağlamaktadır (Talu, 2004: 7).

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri; işletme fonksiyonlarının bütünleştirilmesi yolu ile işletmenin farklı birimleri arasında bilgi akışının kolaylaşmasını sağlayan organizasyonel bir bilgi sistemidir (Laudon ve Laudon, 2002: 54). Kurumsal kaynak planlaması sistemi işletmelerin tüm iş süreçlerine bütünsel bir bakış açısı kazandıran ve bütün iş süreçleri arasında köprü oluşturan entegre edilmiş bir yazılımdır. Bu yazılım, işletmenin bütün birimlerinde kullanılan bir veri tabanından beslenen tüm birimler ile ilişkili ara yüz olarak da ifade edilebilir (Ehice ve Madsen, 2005: 543). Kurumsal kaynak planlaması sistemleri bir işletmenin tüm departmanlarındaki ayrı uygulama fonksiyonlarını tüm departmanların uyum içinde ortak olarak kullanabileceği standart bir yazılım programı içine toplayan bir araçtır (Loh ve Koh, 2004: 3434).

Yukarıdaki farklı tanımlamalarından ve bakış açılarından yararlanarak kurumsal kaynak planlaması; faaliyet konusu ne olursa olsun, bir işletmenin farklı birim ve bölümlerindeki iş süreçlerini (finans, muhasebe, insan kaynakları, üretim, pazarlama, satın alma vb.) tek bir bilgi platformunda birleştirerek planlayan ve tüm departmanların platformdan ilgili verileri kullanarak sürece dâhil etmesini sağlayan kurumsal bir bilgi sistemi olarak tanımlanabilir.

Şekil 1: Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin Çalışma Yapısı



Kaynak: Davenport, 1998a: 4

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri; çekirdeğinde işletme bilgilerini yönlendiren, depolayan, biriktiren ve tam zamanında güncelleştiren merkeziyetçi bir

yapıya sahiptir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 2006: 179). Şekil 1 Sistemin bu çalışma yapısını göstermektedir.

## **2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ TARİHSEL GELİŞİMİ**

Kurumsal kaynak planlamasının temelini 1960'lı yıllarda ortaya çıkan malzeme ihtiyaç planlaması sistemlerine dayandığı görülmektedir. Bu sistem zaman içerisinde geliştirilerek; 1970'li yıllarda kapalı çevrimli malzeme ihtiyaç planlaması, 1980'li yıllarda üretim (imalat) kaynakları planlaması ve dağıtım kaynakları planlaması, 1990'lı yıllarda ise kurumsal kaynak planlaması adını almıştır. Kurumsal kaynak planlaması adı geçen bütün sistemleri kapsayan bir yapıya sahip olduğundan kapsamını ve içerdiği işlevleri daha iyi anlamak açısından adı geçen kavramları açıklamak uygun olacaktır.

### **2.1. MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI (MRP)**

1960'lı yılların başlarında bilgisayarların kullanımının artmasıyla birlikte, ABD'de ilk kurumsal yönetim sistemi olan malzeme ihtiyaç planlaması sistemleri geliştirilmiştir. Malzeme tedarikinde ve üretiminde kullanılan bu sistemler sadece hesap yükünü hafifleten, ana üretim çizelgesine bağlı basit sipariş planlamalarıdır. Bu sistemler bugün kullanılan imalat kaynakları planlaması ve kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin temelini oluşturmaktadır. 1970'lerin başlarında Amerikan Üretim ve Stok Kontrol Topluluğu (APICS)'nin çalışanları, bu sistemlerin üretim süreçlerinin yönetiminde entegre iletişim ve karar destek sistemi olarak çözüm olduğu konusunda bilgilendirmesiyle birlikte yaygınlaşmaya başlamıştır (Dülgerler, 2007: 8).

Malzeme ihtiyaç planlaması sistemleri işletmelerin; envanter yatırımlarını en aza indirmek, üretimi ve etkinliği arttırmak, meydana gelebilecek değişiklikler karşısında planların yeniden düzenlenmesini sağlamak ve müşteriye yapılan hizmeti geliştirmek amaçlı kullanılan bir yönetim kontrol tekniğidir (Tandoğan, 2007: 2).

### **2.2. KAPALI ÇEVİRİM MALZEME İHTİYAÇ PLANLAMASI**

Malzeme ihtiyaç planlaması sistemleri işletme kapasitesinin sınırsız olduğu varsayımına göre hareket ettiğinden dolayı kapasiteyi dikkate almadan planlama

yapmaktadır. Oysaki planlama aşamasında yapılması gereken işletmenin kapasitesini dikkate alarak gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır. Kapalı çevrim malzeme ihtiyaç sistemi, malzeme ihtiyaç sisteminin bu eksikliğini ortadan kaldırmak için sisteme bir takım fonksiyonların eklenmesiyle geliştirilmiş bir sistemdir. Kapalı çevrim malzeme ihtiyaç planlaması sistemi, mevcut kapasite ile planlanan kapasiteyi mukayese ederek mevcut kapasitenin yetersiz kalması durumunda ana üretim çizelgesine geri beslemeyle uyarılmaktadır. Uyarıyı gerektirecek bir farkın olması durumunda gerekirse fazla mesai yapılarak, başka departmanlardaki çalışanlar görevlendirilerek, dış kaynaklara başvurularak veya üretim çizelgesinde değişiklikler yapılarak bu fark giderilmektedir (Fasal, 2009:6-7).

### **2.3. KAPASİTE İHTİYAÇ PLANLAMASI (CRP)**

Kapasite ihtiyaç planlama sistemleri, üretim planlarının sistemli bir şekilde yürütülebilmesi için kapasite seviyelerinin maliyetlendirme işlevini yaparak net ihtiyaç, açık sipariş ve beklenen siparişlere göre gerekli olan kapasiteyi tahmin etmektedir. Ayrıca sistem sayesinde; malzeme partileri, işçi ve makine standartları kapasite yükü verilerine dönüştürülebilmektedir. Kapasite ihtiyaç planlaması, kullanılabilir kapasiteyle malzeme ihtiyaç planlaması sonucu ortaya çıkan iş yükünün karşılaştırmasını yaparak;

- Yeterli kapasite var ise; ana üretim çizelgesi sabitleşir, her bir iş merkezinde dönem boyunca oluşan iş yükleri belirlenerek raporlanır ve iş emirleri hazırlanır.
- Yeterli kapasite yok ise; fazla mesai, ek vardiya, işgücü ve makine - teçhizat artırımını gibi yollara başvurularak kullanılabilir kapasite arttırılabilir (Tandoğan, 2007: 3-4) .

### **2.4. ÜRETİM (İMALAT) KAYNAKLARI PLANLAMASI (MRP II)**

1980'li yıllarda rekabet ortamında, ekonomide ve tüketim eğilimlerinde meydana gelen gelişmeler pazarda bir takım değişimleri de beraberinde getirmiştir. Örneğin; pazarın büyük bir bölümü müşteriler tarafından belirlenmeye başlanmış özellikle üretim işletmelerinde geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesinde stoğa yönelik



Üretim anlayışı terk edilerek siparişe yönelik üretim anlayışı doğrultusunda hareket edilmiştir. Müşterilerin taleplerinin önem kazanması çok ürün çeşidi üretilmesini gerektirmiştir. Bu nedenle malzeme ve hammadde tedariki, etkin kapasite kullanımı gereği, küçük miktarlarda ekonomik üretim yapabilir olma gibi konular büyük önem kazanmıştır. İşletmeler sadece malzeme kaynağını değil iş gücü, makine ve para kaynaklarını da verimli bir şekilde planlayarak sürekli kontrol altında tutmak zorundadırlar. İşletmelerin içinden çıkılmaz hale gelen bu sorunları çözmek için mevcut sistemleri yetersiz kalmıştır. Böylelikle malzeme ihtiyaç kaynakları planlaması daha kapsamlı düşünülerek sisteme pazarlama, finans, kapasite planlaması gibi fonksiyonlar eklenmiş ve üretim (imalat) kaynakları planlaması sistemi adını almıştır. Üretim kaynakları planlaması işletmenin kontrol altında tutmak zorunda olduğu bu kaynakları eşgüdümlü olarak planlayarak kontrolünü gerçekleştiren bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır (Tevatiroğlu, 2007: 22; Sönmeztürk, 2008: 7).

Üretim kaynakları sistemleri; satış yönetimi, üretim, planlama ve kontrolü, satın alma gibi faaliyetlerde kullanılmış, sistemlerin yetersiz olduğu noktalarda ise ek modüller ya da entegre olabilen sistemlere başvurulmuştur. Ancak başvurulan sistemler işletme düzeyinde kalarak işletmeler arası iletişimi sağlayamamıştır. Küreselleşmenin etkisiyle farklı coğrafı bölgelerdeki iş faaliyetlerinin ortak bir platform yoluyla yönetilmesi önem kazanmış böylelikle kurumsal kaynak planlaması sistemleri gelişim dönemine girmiştir ([http://www.ias.com.tr/erp/p-mrp\\_erp.html](http://www.ias.com.tr/erp/p-mrp_erp.html), 19.09.2010).

## **2.5. DAğITIM KAYNAKLARI PLANLAMASI**

Dağıtım kaynakları planlaması ile ilgili ilk çalışmalar 1980’de Kanadalı Higgins adlı bir danışman işletmenin, Amerika’da bilişim sektöründeki Xerox işletmesi için yaptığı çalışmalar ile başlamış ve 1981’de American Software işletmesi bu konuyla ilgili bir sistem geliştirmiştir. Dağıtım kaynakları planlaması, malzeme ihtiyaç kaynakları planlaması sistemlerinin, dağıtımı içeren bir uygulama şeklindeki dönüşümüdür. Diğer bir ifadeyle dağıtım kaynakları planlaması, ürünlerin uygun zamanda üretiminin yapılabilmesi için gerekli yerlere dağıtımının yapılmasını sağlayan yönetim sistemleridir (Sönmeztürk, 2008: 8).

Dağıtım kaynakları planlaması sistemleri; müşterilerle olan bilgi akışını hızlandırarak ürünün müşteriye dağıtım süresini azaltmakta, karşılanamayan müşteri talebini en aza indirgeyerek, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun üretim programını gerçekleştirmektedir. Böylece müşteri memnuniyetinin yükselmesini sağlamaktadır. Sistem işletmenin tüm dağıtım merkezlerindeki stok optimizasyonu gerçekleştirilmesini sağlayarak fazla stok bulundurulmasını önlemekte ve böylece stok bulundurma maliyetlerini azaltmaktadır. Sistem sayesinde ürün dağıtımları planlı bir şekilde yapılmaktadır. Ayrıca; sistem depo ve işçilik gibi kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanımını gerçekleştirerek maliyetlerin azaltılmasında da katkı sağlamaktadır (Güleryüz, 2007: 17).

## **2.6. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMLERİNİN ORTAYA ÇIKIŞI**

1990'ların işletmeleri; coğrafi olarak birbirinden farklı bölgelerde üretim yapan ve dağınık lojistik sistemi kullanan bir yapı içerisindeydi. O yıllarda hızla yaygınlaşan çok uluslu işletmeler entegrasyon ihtiyacını karşılayacak sistemlere ihtiyaç duymuşlardır. Entegrasyon ise, sadece faaliyetleri destekleyen bilginin entegre edilmesi ve ulaşılabilir hale getirilmesi ile mümkündür. Bu da yukarıda bahsedilen sistemleri aşan daha üst düzey bir bilgi entegrasyonu anlamına gelmektedir (Mumcuoğlu, 2006: 33). İşletmelerin bu ihtiyacına çözüm sağlamak amacıyla üretim kaynakları planlaması sistemlerine, bir işletmedeki tüm faaliyetleri kapsayacak şekilde gerekli modüller eklenerek kurumsal kaynak planlaması sistemleri ortaya çıkmıştır. Kurumsal kaynak planlaması sistemiyle üretim fonksiyonu, diğer fonksiyonlar ile entegre edilmekte ve işletmenin tüm finans, üretim, satın alma, satış, dağıtım, kalite yönetimi, müşteri ve tedarikçi sistemleri kurumsal kaynak planlaması sistemleri çatısı altında toplanmaktadır (Keskin, 2007: 7).

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin ortaya çıkış nedenlerine bakıldığında; küreselleşme ve uluslararası rekabetin getirdiği ürün ve üretim politikalarındaki değişimler, bilgi teknolojisinin sağladığı yeni imkânlar, uluslararası dağıtım zincirlerinin yaygın ve daha etkin kullanılabilir hale gelmesi, çok tesisli işletmelerin iyi idare ve kontrol edilmesi ihtiyacı gibi nedenlerin etkili olduğu görülmektedir (Talu, 2004: 12).

Şamdancıoğlu (2009: 15-16) kurumsal kaynak planlaması sistemlerinden önceki sistemler ile kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin sonrasındaki sistemdeki çeşitli unsurların karşılaştırılması yaparak kurumsal kaynak planlaması sonrasında işletmelerde şu unsurlarda değişiklikler olduğunu ifade etmiştir:

- **Bilgi Sistemleri:** Kurumsal kaynak planlaması öncesinde bilgi sistemleri birbirinden ayrı sistemler iken, sonrasında sistemler entegre sistemler haline dönüşmüştür.
- **Koordinasyon:** Eski sistemlerde işletme fonksiyonları arasında koordinasyon eksikliği söz konusuysen, kurumsal kaynak planlaması sonrasında işletme fonksiyonları arasında koordinasyon gerçekleşmiştir.
- **Veri Tabanları:** Eski sistemlerde veri entegrasyonu olmaması nedeniyle aynı verinin farklı tanımlanması söz konusuysen kurumsal kaynak planlaması sistemleri sayesinde veri entegrasyonu farklı fonksiyonlar arasında veri tutarlılığı sağlamaktadır.
- **Bakım:** Eski sistemlerin bakımı parça parça gerçekleştirilmekteydi, farklı sistemlerin bakımı ise maliyeti arttırmaktaydı. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin bakım süreci ise tektir, değişiklikler birçok sistemi etkilemektedir.
- **Ara yüzler:** Eski sistemlerde farklı sistemler arasındaki ara yüzlerin yönetimi zordur. Oysaki kurumsal kaynak planlaması sistemlerinde sistemler arasında ortak ara yüzler olduğundan yönetimi daha kolaydır.
- **Bilgi:** Eski sistemlerde tutarlı olmayan bilgi söz konusuysen kurumsal kaynak planlaması sistemlerinde tutarlı gerçek zamanlı bilgi söz konusudur.
- **Sistem Altyapısı:** Eski sistemlerin altyapısı güncel olmayabilir, kurumsal kaynak planlaması sistemlerinde ise istemci – sunucu modeli olduğundan dolayı güncellemeler gerçekleşir.
- **Süreçler:** Eski sistemlerde birbiri ile uyumsuz süreçler söz konusuysen kurumsal kaynak planlaması sistemlerinde bilgi modeline dayalı birbiri ile uyumlu süreçler gerçekleşir.
- **Uygulamalar:** Eski sistemlerde farklı uygulamalar yapılırken kurumsal kaynak planlaması sistemlerinde tek bir uygulama yapılır.

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin zaman içindeki gelişimine bakıldığında, standart bir sistem olmadığı sürekli yeni modüller eklenerek genişlediği görülmektedir. 2000'li yıllarda yeni kavramlar olarak tedarik zinciri yönetimi (SCM), müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), e-ticaret kavramları önem kazanmıştır. Bu kavramların kurumsal kaynak planlaması sistemlerine dâhil edilmesi sonucunda oluşan sistem Gartner Group<sup>1</sup> tarafından işbirliği anlamına gelen kurumsal kaynak planlaması II adını almıştır. Bu sistemlerin bir arada kullanılması kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin işletmeler için temel bir karar destek sistemi görevini görmesini sağlamaktadır. Kurumsal kaynak planlaması II sistemleri, işletmedeki verilerin bir araya getirilerek yönetir ve bu verilerin işletmenin iş ortakları tarafından kullanımını da sağlamaktadır (Tandoğan, 2007: 9).

### **3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI**

#### **3.1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ AVANTAJLARI**

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri uygulanması, zaman alan zor bir süreçtir. Fakat sistemi başarıyla uygulayabilen işletmelere uzun vadede birçok yönde avantaj sağladığı öngörülmektedir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri tek bir noktadan işletme içindeki bilginin paylaşılmasına imkan vererek gerekli bilgilere ulaşabilme imkanı sağlamaktadır. Böylelikle hem işletme içindeki birimler arasında, hem de coğrafi olarak birbirinden uzak birimler arasında koordinasyon sağlanmaktadır. Müşteriye zamanında teslimatın yapılmasıyla hem müşteri memnuniyeti artmakta hem de müşterilerin talepleri takip edilerek iletişim ortamı oluşmaktadır. Sistemin sağladığı bu avantajlar sayesinde işçilikten, zamandan ve malzeme maliyetlerinden tasarruf sağlanmaktadır (Talu, 2004: 15-16).

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri standart bir yazılım paketidir. Sistemin en önemli özelliği bütün sektörleri kapsamaması ve işletmelerin ihtiyaçlarına göre

---

<sup>1</sup> Gartner Group; Amerika Birleşik Devletleri'nde 1979 yılında kurulan, 85 ülkede müşterileri de dâhil olmak üzere 4.400 ortağı olan, 11.000 farklı kuruluşta 60.000 müşteriye sahip dünyanın önde gelen bilgi teknolojisi araştırma ve danışmanlık işletmelerinden biridir.

uyarlanabilmeleridir. Sistemin bu bireyselleştirme işlemine özelleştirme denir. İşletmelerin ihtiyaç duydukları proje yönetimi için gerekli olan gelişmiş aletler, adım adım yazılmış rehberler, daha fazla uygulama araçları, uzaktan kontroller ve diğer çeşitli faydalı materyalleri sistem desteklemektedir. Sistemin bu özelliği işletmeler tarafından kullanılan diğer sistemlerden ayıran özelliğidir. Özelleştirme ihtiyacı negatif olarak düşünebilir; fakat bu özelliği işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır (Klaus vd., 2000: 143).

Bilgi sistemleri alanında dünyadaki sayılı uzmanlardan biri olarak kabul edilen Davenport (2000b) “Mission Critical: Realising The Promise of Enterprise Systems” adlı kitabında kurumsal kaynak planlamasının avantajlarını iki grupta ortaya koymuştur (Davenport, akt. Hagman, 2000: 33) (akt.: aktaran):

**İş süreçleri açısından avantajları:** Arka plandaki (back office) işlemlerin otomasyonu sağlanmaktadır. İşletmenin coğrafi olarak birbirinden uzak birimleri ve departmanları arasında koordinasyonu sağlayarak tek bir kontrol sistemi haline getirmektedir. Böylece yöneticiler tüm birimlerde ne olup bittiğini takip edebilmektedir. Getirmiş olduğu bu avantajlar sayesinde işlemede aynı terime farklı birimlerde farklı anlamlar yüklenmesini önleyen terminoloji birliği sağlanmaktadır.

**Teknik açıdan avantajları:** Kullanıcılar tarafından sistemin bilgi teknolojisi altyapısı kolay şekilde anlaşılabilen ve sistemin çalışmayı kolaylaştıran uygulama mantığı sayesinde, tutarlı bilgiler elde edilebilmektedir. Ayrıca bilgi teknolojisi altyapısını yönetmeyi kolaylaştıran tek bir sistemin varlığı sayesinde oluşması muhtemel problemlere karşı çözüm sağlanmaktadır (Örneğin, 2000 yılı problemi ve YTL para birimini gibi dönüşüm işlemlerinde kolaylık). İşletmeler açısından kullanabilir bir alternatif olmasına rağmen, pahalı ve riskli bir yol olan kendi bütünleşik sistemlerini kurmak zorunda kalmamaları da diğer bir avantajdır.

Shang ve Seddon (2000: 1006) kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin avantajlarını beş grupta şu şekilde toplamıştır:

- Operasyonel: Maliyetleri azaltma, döngü zamanının indirgenmesi, verimin artması, kaliteyi iyileştirme ve müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi.
- Yönetimsel: Daha iyi kaynak yönetimi, karar verme ve planlama süreçlerinin iyileştirilmesi, performansta iyileşme.

- Stratejik: İşletme büyümesiyle ilgili destek, iş ortaklıklarının desteklenmesi, iş yeniliklerinin desteklenmesi, dünya çapında gelişme, ürün farklılaştırma (özelleştirme dahil), dış ilişkilerin düzenlenmesi (müşteri ve tedarikçiler).
- Bilişim altyapısı: Var olan ve gelecekteki değişimler için işletme esnekliği, bilişim maliyetlerinde azalma, altyapı kapasitesinin artması.
- Organizasyonel: Organizasyonel değişimlerin desteklenmesi, organizasyonel öğrenmenin kolaylaşması, güçlendirme, ortak vizyonun oluşturması.

*Tablo 1: Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin Somut ve Soyut Avantajları*

<b>Somut Avantajlar</b>	<b>Soyut Avantajlar</b>
Envanterin azalması	Bilgi görünürlüğü
Personel sayısının azalması	Yeni/gelişmiş süreçler
Verimliliğin iyileşmesi	Müşteriye cevap verilebilirlik
Sipariş yönetiminin iyileşmesi	Maliyetin azalması
Finansal döngünün iyileşmesi	Entegrasyon
Bilgi teknolojisi maliyetinin azalması	Standartlaşma
Üretim maliyetlerinin azalması	Esneklik
Nakit yönetiminin iyileşmesi	Globalleşme
Gelir/kar artışı	Arz/talep zinciri
Nakliye/lojistik maliyetlerinin azalması	İş performansı
Bakım maliyetlerinin azalması	Eski sistemin yetersizliğinin giderilmesi
Zamanında teslimatın iyileşmesi	

Kaynak: Gargeya ve Brady, 2005: 503.

Tablo 1’de ise, Gargeya ve Bardy (2005: 503) başka bir bakış açısıyla kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin avantajlarını somut ve soyut avantajlar olarak gruplandırmıştır.

### 3.2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ DEZAVANTAJLARI

Literatürde; kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin birçok avantajının yanında birtakım dezavantajlarının da olduğu belirtilmektedir. Özellikle kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin uygulama sürecinin uzun zaman aldığı ve işletmeler açısından bakıldığında maliyetinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin maliyetindeki farklılıklar; işletme büyüklüğü, kullanıcı sayısı, modül sayısı gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Ayrıca bu maliyetler içine yazılımın yüksek versiyonlarının entegrasyonu, danışma maliyetleri, uygulama ve deneme maliyetleri de eklenmelidir (Kılıç,2007a: 56-57). Örneğin; MetaGroup tarafından kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin yazılım, donanım, danışmanlık ve eğitim maliyetlerini kapsayan bir toplam sahip olma maliyeti (TCO) hesaplanmıştır. Büyük, orta ve küçük ölçekli işletmelerden oluşan 63 işletme üzerinde yapılan araştırmada, bu işletmelerin kurumsal kaynak planlaması projelerinin maliyetleri araştırılmış ve kurumsal kaynak planlaması projesi maliyetinin 15 milyon dolar olduğu gözlenmiştir. Küçük işletmeler için bu rakamın 500.000 dolara kadar indiği saptanmıştır. Bu rakama kurulum ve 2 yıllık çalışma sırasında oluşan maliyetler de dâhildir. Bir araştırmaya göre sistemden; proje bitiminden 8 aydan sonra verim alınmaya başlandığı ve bu sürenin 23 aya kadar da uzayabileceği saptanmıştır (Stein, akt: Umble vd., 2002: 244; Bayraktar ve Efe, 2006: 704).

Kurumsal kaynak planlaması tek başına entegre bir sistemdir. İşletmelerin özel durumlar için kullandığı bazı sistemler kurumsal kaynak planlaması sistemi içerisinde yer almaz. Bu tip özel sistemlerin kurumsal kaynak planlaması sistemlerine entegre edilmeye çalışılması ise kurumsal kaynak planlaması sisteminde problemlere sebep olmaktadır (Tevatiroğlu, 2007: 36).

Bütün bu anlatılanlardan sonra kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin belli başlı dezavantajları şu şekilde ifade edebilir (Köstence, 2009: 21-22):

- Kullanımının karmaşık oluşu
- Kurulumunun maliyetinin yüksek olması
- Problem oluştuğunda gidermenin zor oluşu
- Sistemi işletmenin çok pahalı oluşu
- Kullanıcılarda hata yapma korkusu

- Kullanıcıların yaptıkları işlerde kontrollerinin azalması

1990'lı yıllardan günümüze iş dünyasında kurumsal kaynak planlaması sistemleri yaygınlaştıkça yukarıda anlatılan avantajlarının yanında görüldüğü üzere birçok dezavantajının da olduğu belirtilmiştir. Mabert vd. (2001), Tablo 2'de görülen kurumsal kaynak planlaması hakkında olumlu ve olumsuz eleştirileri tespit ettikten sonra bunların doğruluğunu araştırmak üzere ciroları 30 ile 35 milyar dolar arasında değişen, farklı endüstriyel kollarında üretim yapan kurumsal kaynak planlaması sistemlerini kullanan 15 işletme üzerinde ayrıntılı olarak inceleme yapmıştır (Mabert vd., 2001: 72-73).

*Tablo 2: Kurumsal Kaynak Planlaması Hakkındaki Ortak Eleştiriler*

<b>Olumlu</b>	<b>Olumsuz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşletmedeki tüm bilgi sistemi kaynaklı problemleri giderecek bir çözümdür ve işletmenin tüm işlerini yürütmek için ihtiyaç duyacağı tek bilgi sistemi olma yolunda ilerlemektedir.</li> <li>- İşletmenin tümünde sistemi hem basitleştirir hem de standardize ederek gelecekte sistemin güncellenmesini daha kolay hale getirir.</li> <li>- Bilgi teknolojileri işlemlerinin maliyetini düşürür ve kurumsal bilgi sistemlerinin sürekliliğini sağlamak için gerekli personel sayısını azaltır.</li> <li>- Tüm süreçleri birbirine entegre etmeye zorlar ve yüksek düzeyde veri entegrasyonu sağlar.</li> <li>- Rekabet gücünü arttıran mükemmel bir karar destek aracıdır.</li> <li>- Çeşitli süreçler için en iyi uygulamaları içererek, kurumun sistemleri hızlı ve kolay bir şekilde yapılandırmasını ve böylece uygulama maliyetlerini en indirmesini sağlar.</li> <li>- Daha iyi bir küresel entegrasyon yapısı sunar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sadece çok büyük ölçekli işletmelerin ilgi alanına girer.</li> <li>- Sistemin yaygınlaşmasının tek sebebi 1 Ocak 2000 yılından sonra eski bilgisayar ve yazılımlarında görülen ve tarih ve zamanla ilgili işlemlerde hatalı sonuçlara yol açan bir yazılım problemidir (Y2K - 2000 yılı problemi). Y2K problemi artık geride kaldığına göre geleceği parlak görülmemektedir.</li> <li>- Önemli modifikasyonlara ihtiyaç duyar ve işletmenin sistemi kullanabilmesi için yeniden yapılanma sürecine ihtiyaç duyulur bu yüzden pahalı bir sistemdir.</li> <li>- Genelde yavaştır ve çoğu işletmenin işlem ihtiyaçlarına bu yüzden cevap veremez.</li> <li>- İlk başta öngörülen yatırımın geri dönüşü oranlarını sağlayamamıştır.</li> <li>- Pek çok işletme ana sebep olarak sistemin kurulumu yüzünden kapanmıştır.</li> <li>- Bilgi teknolojileri maliyetlerinin ve personel sayısının artmasına sebep olur.</li> <li>- Bir bütünleşik sistem kurulsaydı bile sistemin düzgün çalışması için ek sistemlere ihtiyaç duyulur.</li> </ul>

Kaynak: Mabert vd., 2001: 72.



Mabert vd. (2001: 75-76) araştırmanın sonuçlarında; kurumsal kaynak planlaması hakkında yapılmakta olan bazı olumsuz eleştirilerin aksi yönde olduğunu belirtmiştir. Araştırmada kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin; küçük ölçekli işletmelerden büyük ölçekli işlemlere kadar tüm ölçekli işletmelerde uygulandığı, uygulama nedeninin sadece 2000 yılı probleminden kaynaklanmadığı, genel olarak bir bilgi teknolojisi çözümü olarak değil de bir iş çözümü olarak görüldüğü belirtilmiştir.

#### **4. İŞLETMELERİ KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMLERİNE YÖNELTEN NEDENLER**

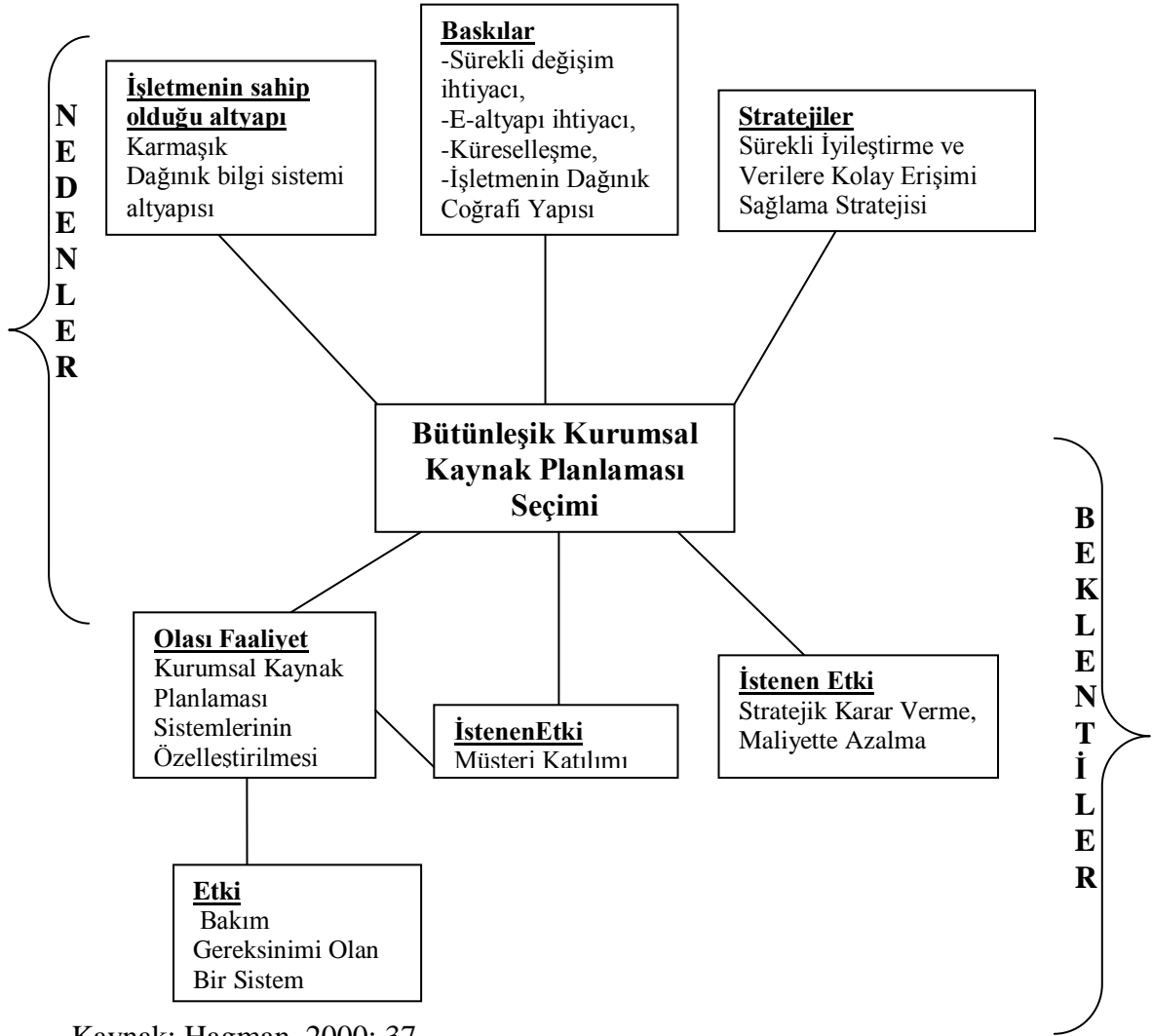
Son yıllarda yaşanan ekonomik, siyasi ve teknolojik gelişmeler ve özellikle gümrük duvarlarının yıkılmasının ardından işletmeler uluslararası piyasalarda yer almaktadır. İşletmeler, yoğun rekabet tehdidi karşısında uyguladıkları strateji ve taktiklerle piyasada tutunmalarını sağlayan güçlü yönlerini korumaya, zayıf yönlerini geliştirmeye, karşılıklarına çıkan fırsatları değerlendirmeye ve olası tehditleri önceden görerek rakiplerine üstünlük sağlama çabası içerisindedirler (Ural, 2004: 31).

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, iletişimin ucuza temin edilebilir olması işletmelerin farklı yerlerdeki birimleri, müşterileri ve tedarikçileri arasındaki uzaklık kavramını ortadan kaldırmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak işletmeler bilişim teknolojilerine yönelmektedirler. Bu süreçte tercih edilen sistemlerden biri de kurumsal kaynak planlaması sistemleridir (Onaç, 2008: 18). Küreselleşme, işletme birleşmeleri ve satın alımları, işletmelerin iş süreçlerini yeniden tasarlama zorunluluğu gibi nedenler kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin popülaritesini arttırmıştır (Palanisvamy ve Frank, 2000: 53).

Şekil 2'de Hagman (2000)'ın işletmeleri kurumsal kaynak planlaması sistemlerini kurmaya yönelten nedenleri ve kurulumun ardından sistemden beklentilerini özetleyen çalışması yer almaktadır. Şekilde Hagman (2000) işletmeleri kurumsal kaynak planlaması sistemlerine yönelten nedenler olarak; işletmenin üzerindeki baskıları (işletmenin sürekli değişim ihtiyacı, e-altyapı ihtiyacı, küreselleşme ve işletmenin dağınık coğrafi yapısı), işletmenin sahip olduğu karmaşık ve dağınık bilgi sistemi altyapısını ve işletmenin stratejik karar verme ihtiyacını (sürekli iyileştirme ve verilere kolay erişebilme) belirtmiştir. Hagman şekilde işletmelerin kurumsal kaynak planlaması sistemlerinden; sadece bakım ihtiyacı olan

özelleştirilebilir bir sistem, süreçlerde müşteriyle iletişimi hızlandırarak müşteri katılımını arttırmak, işletme maliyetlerinde azalışın olması ve stratejik karar vermede katkısının olacağına beklentisinde olduklarını göstermiştir (Hagman, 2000: 37).

Şekil 2: İşletmelerin Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerini Kurma Nedenleri ve Beklentiler



Kaynak: Hagman, 2000: 37.

## 5. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ KURULUŞ SÜRECİ

Kurumsal kaynak planlaması dışarıdan bakıldığında basit bir sistem gibi görünse de aslında beraberinde birçok değişikliği getiren bir yönetim yaklaşımıdır. Sistem bu yaklaşımı kullanabilmek için sadece bir araçtır ve işletmeler açısından sadece kuruluma bitmeyen uzun dönemi kapsayan bir süreçtir. Kurumsal kaynak

planlaması sistemlerinin uygulama süreci de bundan dolayı yorucu, sabır ve çok çalışma gerektiren bir dönemdir. Kuruluş sürecinde öncelikle uygulama öncesi hazırlıklarla başlayan süreç, sistem seçimi ve kurulumu ve kurulum sonrası aşaması ile devam eder (Altay, 2007: 44-45).

## **5.1. UYGULAMA ÖNCESİ SÜREÇ**

Bu süreç işletmenin yeni bir sisteme ihtiyaç duyması ve seçilmesi sürecidir. Öncelikle işletmenin sistemi kurma nedenleri gözden geçirilerek, işletmenin amaçları doğrultusunda, yeni sistemin hangi özellikleri taşıması gerektiği değerlendirilmelidir. Kullanılmakta olan mevcut sistemin eksiklikleri göz önünde bulundurularak yeni sistemden beklentiler belirlenmelidir (Yılmaz, 2006: 32).

Bu aşamada proje maliyeti, işletmedeki organizasyon değişimleri, projenin zamanı ve riskleri tespit edilir ayrıca uygulama ekibi bu aşamada oluşturularak eğitimleri verilir. Kurumsal kaynak planlama projelerinin başarıyla uygulanmasının en önemli şartı üst yönetimin desteğidir. Örneğin; üst yönetim proje ile ilgili toplantılara katılarak, proje ekibiyle zaman geçirerek proje hakkında daha fazla bilgi sahibi olacak ve olası problemlerin çözümünde daha etkin rol oynayacaktır (Fasal, 2009: 28).

### **5.1.1. İş Süreç Tasarımında Hedeflerin Belirlenmesi**

Proje takımı projenin hedeflerini, kurulum sürecini daha sağlıklı şekilde yürütebilmek için belirlemelidir. İşletme ihtiyaçlarını belirleyebilmek için; zaman, maliyet, risk ve sosyal boyut göz önünde bulundurularak projenin hedefleri belirlenir. Belirlenen hedefler doğrultusunda, işletmenin modüler yapısı dikkate alınarak stok, satın alma, üretim, kalite kontrol vb. iş süreçleri yeniden tasarlanır. Bir girdi/ çıktı tablosu vasıtasıyla ve karar noktalarının tespit edilmesiyle süreç akışı anlaşılabilir (Demirci ve Uluköy, 2005: 985).

### **5.1.2. Proje Takımlarının Oluşturulması**

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin uygulama sürecinde proje takımında yer alan roller ve görevler; proje sorumluları, proje liderleri, proje takımı ve danışman işletmenin uzmanları şeklindedir.

- **Proje Sorumluları:** Tedarikçi işletme ve uygulama yapılan işletme tarafından proje sorumluları belirlenir. Proje sorumluları; projenin mali ve idari işlerini yerine getirerek tedarikçi işletme ile uygulama yapılan işletme arasında aracı konumdadırlar (Fasal, 2009: 28).
- **Proje Liderleri:** Proje liderleri projeyi yönetmede öncülük etmek için hem tedarikçi işletmeden hem de uygulama yapılan işletmeden seçilirler. Projenin yürütülmesi, gerekli planların yapılması, projenin organizasyonu, zamanlaması, bütçesi, kalitesi ve bilgi akışı gibi niteliklerin kontrol altında tutulmasından sorumludurlar (Fasal, 2009: 28). Verilecek kararlarda etkinliği arttırmak için proje liderlerinin, üst yönetimin desteğini sağlayabilecek işletmede veri ve bilgi akışının yoğun olduğu orta kademedeki yöneticilerden (şef, uzman, mühendis vb.) tercih edilmelidir (Kılıç, 2007a: 44).
- **Proje Takımı:** Takım üyeleri; işletme içerisinde en az 2 yıllık deneyime sahip, işletmenin vizyonu ve misyonunu benimsemiş, sistemin kurulumu için istekli davranan ve diğer üyelerle uyumlu çalışabilecek elemanlardan seçilir. Takım üyeleri, sistem kurulmadan önce örnek uygulamalar yaparak ön eğitim çalışmaları yaparlar, kullanacakları modüllerin özellikleri hakkında bilgi sahibidirler. Proje takımı, fayda – maliyet analizi yaparak işletmeye en yüksek faydayı sağlayacak olan fonksiyonların öncelik sırası tespit eder, uygun olmayan fonksiyonları gözden geçirerek işletmenin hangi fonksiyonlara ihtiyaç duyduğunu belirler (Yılmaz, 2006: 32-33).
- **Danışman İşletmenin Uzmanları:** Danışman işletmenin uzmanları; uygulama esnasında teknik becerilerini ve tecrübelerini kullanarak kurulumun daha etkin ve sağlıklı bir şekilde yönetilmesinden sorumludurlar (Aydın, 2007: 49).

### 5.1.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistem Seçimi

Kurumsal kaynak planlaması projelerinin maliyeti, sistemin işletmeye uyarlanması, zaman ve üretim kaybı gibi zorlukları düşünüldüğünde geri dönüşü olmayan yatırımlar olduğundan işletmeler sistem seçiminde dikkatli olmalı ve ihtiyaçları doğrultusunda yapılarına en uygun sistemi seçmelidir (Keçek ve Yıldırım, 2009: 249).

İşletmeler kurumsal kaynak planlaması sistemlerini çeşitli şekillerde elde edebilirler. İşletmeler hazır sistemlerin pahalı olması ve uygulanmasının zor olması gibi nedenlerden dolayı sistemi işletme içinde geliştirip kurabilirler veya hazır kurumsal kaynak planlaması sistemi paketlerinin sağladığı bazı avantajlar nedeniyle tedarikçilerinden temin edebilirler. Günümüzde işletmeler sistemin temel modüllerini bir tedarikçiden aldıktan sonra destekleyici diğer modülleri bu konuda uzman olan başka tedarikçilerden alarak sisteme entegre etmeyi tercih etmektedir (Talu, 2004: 29 - 31).

Tedarikçi işletme seçiminde bazıları yüksek kurumsal imajı olan ya da piyasa lideri olan işletmeyi seçmekte, bazıları da işlevselliğe üretim kalitesine ve verilen hizmetlere göre seçim yapmaktadır. İşletmelerin kendi yapılarına uygun sistemin seçimi önemli ve uzun bir süreçtir. Tedarikçi seçiminde en iyi yöntem iş süreçleriyle, bilgi teknolojileriyle deneyimli ve yönetim ilişkileri güçlü olan bireylerden oluşan bir çalışma ekibi oluşturmaktır. Eğer ihtiyaç duyuluyorsa, dış danışmanlar seçim sürecinde takıma yardım için danışmanlık pozisyonunda tutulabilirler (Beheshti, 2006: 190). İşletmeler sistem seçiminde finansal sonuçların ötesindeki bir bakış açısıyla değerlendirme yapmalıdır. Hiçbir durumda sadece finansal sonuçlar üzerinde yoğunlaşan bir analiz yeterli olmayacaktır. Sistem seçimi bir sonraki gelişmeleri göz önünde bulunduran, olası ihtiyaçları karşılayacak, müşteriye ve işleme yönelik kapsamlı bir analizi kapsamaktadır (Roseman ve Wiese, 1999: 775).

Kurumsal kaynak planlaması sistemini kurmaya karar veren işletmelerin, yanlış seçim yapmaması için bir takım kriterlere dikkat etmeleri gerekmektedir. Kurumsal kaynak planlaması sistem seçiminde dikkat edilmesi gereken başlıca kriterler şu şekildedir:

- **Toplam Maliyet:** Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin maliyeti; işletim sistemi maliyeti, altyapı – donanım maliyeti, veritabanı maliyeti, lisans maliyeti, danışmanlık ve eğitim maliyeti, yıllık bakım gideri maliyeti vb. maliyetleri içermektedir. İşletmelerin sadece sistemin ilk yatırım maliyetine değil sözü edilen işletme ve bakım maliyetlerini de göz önünde bulundurarak karar vermeleri gerekmektedir. Ayrıca, sistemin uygulama sürecinde göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü uygulama süresinin çok uzun olması hem maliyetlerde bir artış yaratacak hem de işletmedeki personelin motivasyonunun

düşmesine neden olacaktır (<http://www.abasturk.com/erp/makaleler/makaleler-erp-yazilim-seciminde-kullanilabilecek-kriterler.htm>, 18.12.2010):

- **Kullanım Kolaylığı ile İlgili Kriterler:** Sistemin ergonomik olma ve kullanılabilirlik özellikleri, kullanıcı işletme açısından dikkate alınması gereken önemli faktörlerden biridir. Sistem; dil, para birimi ve diğer ulusal ve uluslararası mevzuatlara uyum sağlayabilecek esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Ayrıca, sistemin kullanımının, çalışanlar tarafından hızlı ve kolay bir şekilde öğrenilebilmesi önemlidir. Bunun için kullanıcıların ihtiyaç duyması halinde başvurabilecekleri etkin bir yardım bölümü olmasına dikkat edilmelidir (Görener, 2011: 103). Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin gerçek avantajı modüller arasındaki bütünleşmedir. Sistem modülleri arasında bütünlük olmalıdır. Eğer bütünleşme elde edilemezse uygulama süresi uzayabilir, uygulama maliyeti artabilir ve son olarak sistem etkinliği azalabilir (Baki ve Çakar, 2005: 81).
- **Tedarikçi İşletmenin Durumu:** Sistemi tek başına değerlendirmek işletmeler açısından son derece hatalı bir tutum olarak kabul edilmektedir. Bir sistem, teknik özellikleri bakımından son derece yeterli gibi görünse de sistemi işletmeye entegre edecek olan tedarikçi yeterli niteliklere sahip değilse, projenin başarısızlıkla sonuçlanma ihtimali oldukça yüksektir (Kılıç, 2009b: 28). Tedarikçi işletmenin uluslararası düzeyi, ünü, satış referansları ve özellikle de aynı sektördeki başarılı projeleri seçilen işletmeler için önemli bir kriter olarak düşünülebilir (Baki ve Çakar, 2005: 81). Tedarikçi işletmenin müşteri referanslarının kontrol edilerek değerlendirilmesi gerekmektedir. Tedarikçi işletmenin durumunu kontrol etme bir risk analizinin parçasıdır. Yapılan araştırmalar neticesinde uygulamada başarılı olan işletmelerin %50'si diğer işletmelerin deneyimlerinden faydalanmıştır (Luminita, 2009: 5).
- **Hizmet:** Bu kriter, kurumsal kaynak planlaması sistemi kurulumu sırasında ve sonrasında, tedarikçi işletmenin vereceği destek hizmetleri kapsamaktadır. Bu hizmetlerin içinde; eğitim, teknik destek, yeni versiyonların kurulumu vb. gibi diğer yardımlar bulunmaktadır. Bu destek hizmetleri; sistemin işlemesine, verimli çalışmasına ve gelişimine katkıda bulunur. Çağa ayak uydurabilmek ve yenilikleri takip edebilmek için, tedarikçi işletmenin Ar-Ge faaliyetlerine önem

veren ve bu işe kaynak ayırabilen bir işletme olması çok önemlidir (Ağayev, 2007: 70-71).

## **5.2. SİSTEMİN UYGULAMA SÜRECİ**

### **5.2.1. Pilot Uygulamalarla Eğitimlerin Yapılması**

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri bütünleşik sistemlerden oluşmaktadır. Örneğin; herhangi bir bölümde yapılabilecek bir hata diğer bölümleri de etkileyebilecektir. Bu nedenle sistem bütün işletmeye tam olarak yüklenmeden önce pilot sistem üzerinde çalışmalar yapılarak hatalar en aza indirgenmeye çalışılmalıdır. Kullanıcılar pilot sistem üzerinde kendi kullanacakları modülleri çalışarak sistemin yapısını ve kullanımını öğrenmeye çalışırlar (Fasal, 2009: 35).

Tedarikçi işletme eğitim sürecini başlatmadan önce hangi departmanlara eğitimi vereceğini ve eğitimin ne zaman olacağını önceden belirler. İşletmenin proje liderleri de eğitim alacak kişileri tespit ederek eğitim zamanları ile ilgili bilgilendirme yapar. Ancak; çalışanların günlük işlerini yapmak zorunda olması eğitimi hep aksatabilecektir. Diğer bir problem ise, projenin tam olarak anlaşılmasından dolayı kullanıcıların güncel yaptıkları işleri yeni sistemde nasıl yapacaklarını sorgulamasıdır. Bu durum çoğu zaman eğitim planından çıkmalara neden olabilir (<http://www.teknosol.com.tr/adim-adim-erp-4.html>, 06.01.2011).

Pilot çalışmalarda uygulama faaliyetlerine önem verilerek çalışanların sistem hakkındaki görüşlerine danışılabilir. Eğitimde kullanıcılar pilot sistemde yer alan bütün süreçlerdeki faaliyetlerden, işlemlere kadar denemeler yapmalıdır. Elde edilen veriler analiz edilerek çalışmalar sonrasında sonuçlar değerlendirilmelidir. Analiz çalışmalarını için dışarıdan elde edilen veriler ile sistemdeki veriler arasında uyum sağlanmalıdır (Kılıç, 2007a: 46). Bu aşamalarda olumlu sonuçlar alınması durumunda artık işletme tam anlamıyla yeni kurumsal kaynak planlaması sistemini uygulamaya hazır hale gelecektir.

### **5.2.2. Sistemin Kurulması**

Pilot çalışmanın üzerinde gereken eğitimin tamamlanmasından sonra uygulama daha önceden hazırlanmış olan donanıma aktarılarak veri girişleri yapılır. Sisteme veri girişi son derece önemlidir, girilecek verilerin tam doğruluğundan emin olunmalıdır.

Çünkü bu veriler işletmenin sonraki sistem kullanımında işe yarayacak bilgileri barındırmaktadır (Taşcı, 2006: 53). Veri girişlerinde yapılan herhangi bir hata geri dönüşümü olmayan maliyet ve zaman kaybına neden olabilir.

### **5.2.3. Eski Sistemin Elimine Edilmesi**

Sistemin kurulmasıyla birlikte eski sistemin işlevine son verilir. Eski sistemde yer alan veriler dikkat edilerek yeni sisteme aktarılır. Bu süreçte özellikle eski sisteme alışık çalışanlar zorlanabilir. Bu yüzden üst yönetimin ve sistem hakkında yeterli bilgi sahibi olan personelin kararı doğrultusunda yeni sistemin zorluklarına ve yaşanılacak karmaşıklığa engel olmak için eski sistemler de belli bir müddet kullanımda kalabilir (Taşcı, 2006: 53- 54).

## **5.3. UYGULAMA SONRASI SÜREÇ**

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin yapısı, kurulumun ardından değişmeye ve güncellenmeye karşı esnektir. Ancak, sistemin bu özelliği kullanımı sırasında geliştirilen yeni ve verimli süreçler ve bu süreçlerin sisteme dâhil edilmesi ile fayda sağlayabilecektir. Sistemin etkinliğini arttırabilmek için işlevselliği sürekli olarak denetlenerek gerekirse güncellemeler yapılmalıdır. Ayrıca, sistemde yapılan iyileştirmeler verimliliği arttırarak yatırımın geri dönüş sürecine de hızlandıracaktır (Aydın, 2007: 58).

## **6. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI UYGULAMALARINDA BAŞARISIZLIK NEDENLERİ**

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerine, işletmelere getireceği faydalar düşünülerek yatırım yapılmaktadır. Yapılan yatırımların maksimum faydaya dönüşmesi için işletmeler kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin başarısızlığını etkileyen nedenleri göz önünde bulundurarak önlemler almak zorundadırlar (Onaç, 2008: 24). Kurumsal kaynak planlaması uygulama sonrasında, yapılması gereken her şey sistemli bir şekilde doğru yapılırsa bile sistemden beklenen sonuçlar hala görülemeyebilir. Kullanıcılar sistemden memnun kalsa bile parasal olarak yatırım karlılığını görmeyen üst düzey yöneticiler sabırsız davranarak sisteme yapılan



yatırımın gerekliliği konusunda endişe duyabilirler. Oysaki bir kurumsal kaynak planlaması uygulaması genellikle bir yıldan iki yıla kadar bir zaman almaktadır. Üst düzey yöneticiler sistemden fayda sağlamak için ne kadar süre harcayacaklarını bilmediklerinden dolayı sistemin uzun dönemdeki geri dönüşümünü görememektedirler (Kurt, 2006: 26).

Son yıllarda bilgi sistemleri sektöründe çeşitli ürünlerin piyasaya girdiği ve başlıca işletmelerin kurumsal kaynak planlaması sistemlerine öncülük ettiği görülmüştür. Ama bu uygulamaların çoğunda beklenen sonuçların tam anlamıyla görülmediği belirtilmektedir. Uygulamada başarısızlık nedenlerin çoğu dikkatli bir şekilde projenin hayata geçirilememesinden ve ihtiyaçlara uygun sistemi bulma ve gerekenleri yapmamayla ilgilidir. Başarısızlığa uğramış işletmelerin deneyimleri göstermektedir ki; işletmelerin başarılı bir kurumsal kaynak planlaması uygulaması yapabilmeleri fonksiyonel bir takım oluşturmak için en iyi elemanları seçme, üst yönetim desteğini sağlama, iletişim sisteminin niteliğini ve etkinliğini geliştirme, özelleştirme seviyesine karar verme, sürekli olarak proje performansını değerlendirme ve kontrol etme, son kullanıcıları eğitme, çalışanların moral ve motivasyonlarını yüksek tutma gibi belirli konulara odaklanmalarına bağlıdır (Venkatesh, 2003: 6).

Kurumsal kaynak planlaması uygulaması sadece bir bilgi teknolojisi çözümü olarak görülmemeli, işletmeyi daha etkin ve verimli bir örgüt yapısına dönüştürecek bir sistem olarak görülmelidir. Bir kurumsal kaynak planlaması uygulamasında işletmeleri başarısızlığa götüren en önemli etkenin üst yönetimin projeye olan desteği sağlayamamasından kaynaklanmaktadır. Üst yönetimden gelen sadece sözde bir hizmet ya da ilgisiz bir destek, uygulama için “ölüm öpücüğü” olarak nitelendirilebilir. Üst yönetim uygulama sürecinin her aşamasında, projeyi sürekli destekleyerek ve izleyerek başarısızlığı ortadan kaldırabilir. Bunun için üst yönetim; projenin kapsamını belirleyip, proje takımı ve bu takımın sorumluluklarını anlaşılır bir şekilde oluşturarak performans hedeflerini koymalıdır (Ehie ve Madsen, 2005: 555). Bir diğer başarısızlık nedeni ise; çalışanların sistem değişikliğine karşı direnç göstermeleridir. Burada sorumluluk yine yönetim ve grup liderlerine düşmektedir. Yönetim ve grup liderleri uygulama işlemlerine katılarak bu değişikliğin onların yararına olduğu konusunda ikna etmeye çalışmalıdır (Aladwani, 2001: 272). İşletme içerisinde sürekli organizasyonel değişikliklerin olması da başarısızlığa götürebilir. Proje takımdaki çalışanların sürekli görev değişikliğine gitmeleri, disiplinin kontrol

altına alınamaması proje takımından beklenenin altında performans göstermelerine neden olacaktır (Saatçioğlu, 2007: 704).

Uygulamada başarısızlığa uğramış dünyaca ünlü birçok işletme bulunmaktadır. Örneğin; önemli bir ilaç dağıtıcısı olan Fox Meyer Drug'in kullandığı kurumsal kaynak planlaması sistemi uygulamasının başarısızlığının, işletmeyi 1996 yılında finansal iflasa götürdüğü düşünölmektedir. Dünya çapında 170'den fazla ölkede faaliyet gösteren bir teknoloji markası HP'nin kurumsal kaynak planlaması sürüm yükseltme projesi kendisine 160 milyon dolarlık ticari zarar oluşturmasına sebebiyet vermiştir. Giyim sektöründe bir diğer marka Levi Strauss (Levis) işletmesinin de hatalı uygulama sonucunda bir çeyrek içerisindeki gelirinde yüzde 98 azalma yaşadığı, Levis tarafından Amerikan iflas masasına yaptığı açıklamalardan sonra ortaya çıkmıştır. Kendini spor giyimde kanıtlayan 160 ölkeden fazla faaliyet gösteren Nike işletmesinin de 2000'lerde kurumsal kaynak planlaması sistemini yenileme projesinin başarısızlığı ile 100 milyon dolar satış kaybı ve hisse senetlerinde de yüzde 20 düşüş yaşadığı belirtilmiştir (<http://www.turk.internet.com/portal/yazigoster.php?yaziid=30240>, 07.01.2011).

Bu konuda araştırma yapan pek çok uzman problemlerin teknoloji kaynaklı olmadığını, insan unsurundan kaynaklı olduğu görüşünde karar kılmışlardır. Genel olarak problemlerin nedenlerinin şu nedenlerden kaynaklandığı belirtilmektedir (Harwood, çev. Sümen, 2004: 82-82):

- Üst yönetimin anlayış, katılım ve vizyon yokluğu
- Bağlılık ve üstlenme yokluğu
- Deneyimsiz proje müdürleri
- Kaynak ayırma isteksizliği
- Geliştirme ekibinde yanlış kişilerin yer alması
- İletişim kopuklukları
- Sahiplenme yokluğu
- Olmayan ve uygun olmayan eğitim
- Acele edilen teslim tarihleri
- Uygun tanımları yapılmayan gereksinimler ve zayıf tanımlanan iş süreçleri

- Tedarikçi işleminin danışmanlarının deneyimsiz olması

Bütün bu anlatılanlardan sonra kurumsal kaynak planlaması proje çalışmalarında karşılaşılan başarısızlık nedenlerini dört başlık altında gruplandırılabilir (<http://www.erpuzmani.com/2009/11/09/erp-proje-calismalarinda-basarisizlik/>, 17.11.2010):

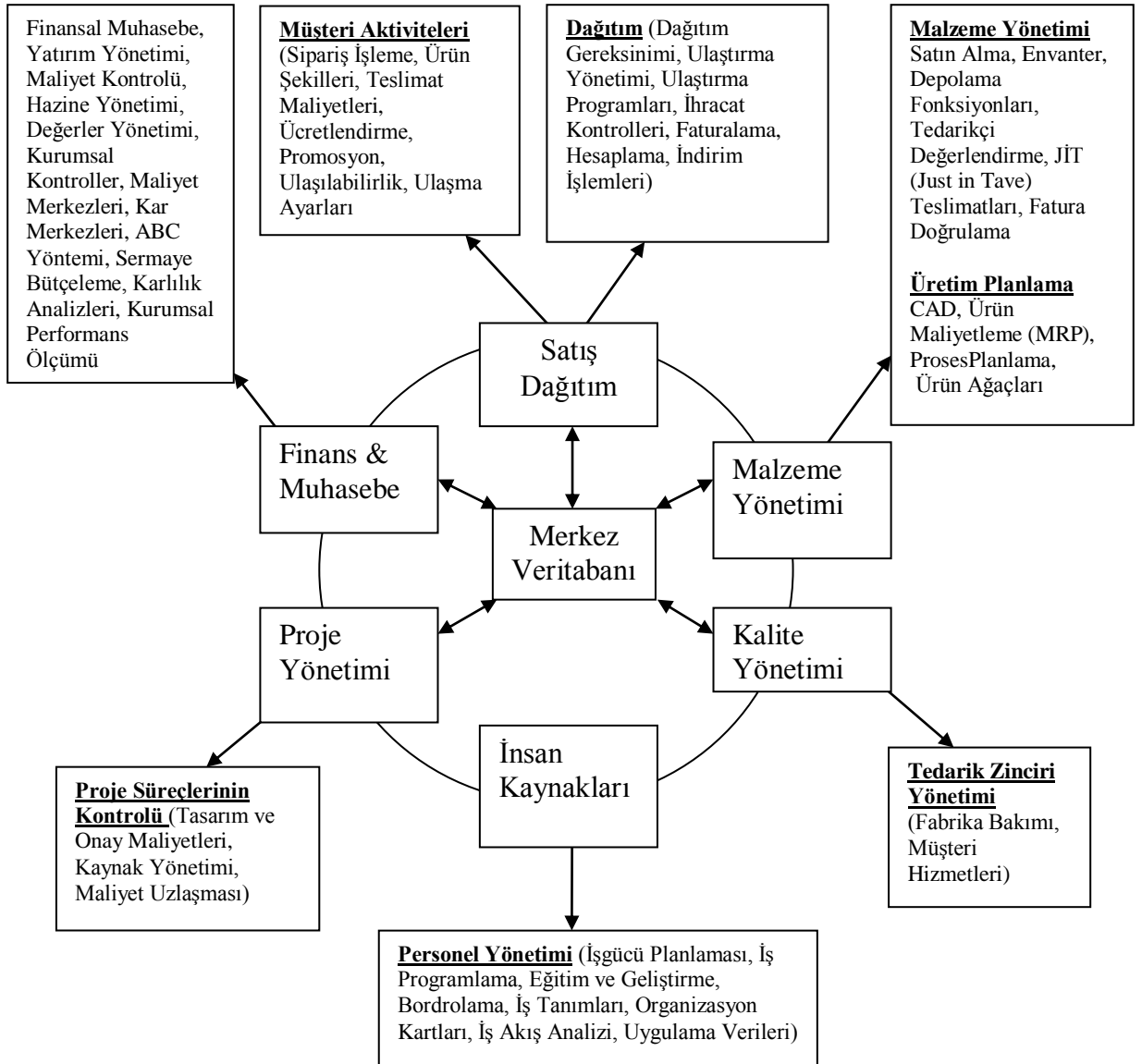
- **Yönetimden Kaynaklanan Problemler:** Üst yönetimin sisteme yeterince destek olmaması, proje ekibi için nitelikli personellerin seçilmemesi, yönetimin tedarikçi işletme seçiminde maliyetten kaçınarak işletmenin ihtiyaçları karşılayacak olan sistemlerin kurulmaması gibi problemler.
- **İşletmenin Proje Ekibinden ve Personelinden Kaynaklanan Problemler:** Proje ekibinin günlük iş yoğunluğu sebebiyle çalışmalara katılımında sıkıntı yaşaması ve ekibin projeye ayırması gereken zamanların disiplin altına alınarak iyi planlanmaması, proje ekibinde yapılan sık değişiklikler, personelin isteksizliği ve eğitim eksikliği gibi problemlerdir.
- **Proje Danışmanlarından Kaynaklanan Problemler:** Sistemi kuracak olan danışman işletmenin sistem kurulumundaki deneyimsizliği, süreç ve organizasyon konusunda yönlendirme yapamaması, danışmanlara süreç ve organizasyon hakkında yeterli eğitimlerin verilmemesi, danışman kadronun proje ve uygulayacağı metodoloji hakkında sektörel tecrübelerinin olmaması gibi problemlerdir.
- **Tedarikçi İşletmeden Kaynaklanan Problemler:** Eğitim ve uygulama desteğinin yetersizliği, tedarikçi işletmenin iş süreçleri açısından sektörel ihtiyaçları karşılayamaması, projenin uygulamaya alınması sırasında ve sonrasında ihtiyaç duyulacak değişimlere karşı çözüm üretmekte yetersiz kalınması gibi problemlerdir.

## 7. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMLERİ MODÜLLERİ

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin modüler olma özelliği, işletmelerin ihtiyaç duydukları modülleri kullanmasını ve istenilen fonksiyonların istenilen zamanda kullanmalarını sağlamaktadır. Kurumsal kaynak planlaması ana modüller ve bu ana modüllere bağlı alt fonksiyonlardan oluşmaktadır. Sistemde tüm modüller

bütünleşik bir yapı içinde işlevlerini yerine getirmektedir ([http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal\\_kaynak\\_planlamas%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal_kaynak_planlamas%C4%B1), 04.02.2011). Kurumsal kaynak planlaması sisteminin genel yapısı ve her sistemde bilinen fonksiyonlarla birlikte Şekil 3’ de gösterilmiştir. Bununla birlikte her kurumsal kaynak planlaması sistemindeki modül isimleri ve sayısı üretici işletmeye göre değişmektedir (Chen, 2001: 377; Shehab vd., 2004: 363).

Şekil 3: Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemleri Modülleri



Kaynak: Chen, 2001: 377; Shehab vd., 2004: 363.

Aşağıda günümüzde işletmeler tarafından en yaygın şekilde kullanılan modüllere yer verilmiştir. Bu modüller farklı yazılım işletmelerinde farklı isimlerle ve farklı modüller altında yer almaktadır.

### **7.1. ÜRETİM VE STOK YÖNETİMİ MODÜLÜ**

Üretim ve stok yönetimi modülü; sipariş alımlarından üretimin planlanması ve buradan da müşteriye dağıtılacak ürünlerin stoklanmasına kadar stok ve üretimle ilgili bütün süreçleri kapsamaktadır. Modül müşteri sipariş sürecinden malın imal edilmesi ve müşteri için depolanmasına ve sevkiyata girdi sağlayacak süreçlere kadar tedarik zinciri entegrasyonun verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (Aydın, 2007: 30). Bu modül özellikle gerçek zamanlı stok kontrolü takip edebilme özelliği sayesinde her ölçekten işletmeye fayda sağlayabilmektedir. Modül sayesinde stok ve üretim yönetimi maliyetleri azalatabilmektedir. Ayrıca özellikle büyük üretim işletmeleri için satın alma, satış ve malzeme ihtiyaç planlaması modülleriyle sistemli bir şekilde çalışarak tam zamanında stok sağlanmasına ve böylece stok maliyetlerini tamamen ortadan kaldırmaya imkân tanımaktadır (Yeşildağ, 2010: 12).

### **7.2. SATIŞ VE DAĞITIM MODÜLÜ**

Satış modülü, işletmenin uzun dönemdeki hedeflerine ulaşabilmesi için satış politikaları doğrultusunda fiyat belirleme, sipariş yönetimi, satış yönetimi ve planlaması, talep analizi, pazarlama kampanyaları, ürün ve maliyet tayini, araştırma bilgileri gibi tüm bileşenleri değerlendirebilme olanağı sağlayan modüldür. Dağıtım modülü ise müşteri sipariş girişinden ürünlerin faturalandırılmasına kadar gerçekleşen süreçlerin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlar. Modül, müşterinin sipariş sürecinden başlayıp, sevkiyat planlarına kadar olan süreci ele alır ve yeniden sipariş sürecinde kullanılacak şekilde düzenleme imkânı sağlamaktadır. Satış ve dağıtım modülleri, sürekli birbirini destekleyen bir çevrim vasıtası ile üretimden stoklamaya kadar her modülde kullanılacak önemli veri ve bilgi akışını gerçekleştirmektedir (Aydın, 2007: 30). Ayrıca; satış desteği satış sürecini verimli hale getirmenin yanında yeni iş kaynaklarını bulmak için de kullanılabilir (Yegül, 2003: 47).

Satış ve dağıtım sürecinde müşterinin işletmeye mamul için teklif talebinde bulunmasından sonra işletme tarafından onaylanması ile mamul sipariş olunur. Buraya

kadar olan her süreçte, işletmenin malzeme ihtiyaç planlama fonksiyonuna bilgi gönderilebilir. Üretimi biten depoda beklemekte olan mamul, sevk talimatı ile müşteriye satılır. Satış dağıtım modülü ile sipariş işlemleri gerekirse istenilen döviz cinsine göre yapılmaktadır. İşlem sırasında aynı ekran üzerinde ürünlere ait stok mevcutları görülebilmekte, ürünlerin sipariş, stok ve rezerv durumları özellikleriyle detaylı izlenmekte ve çeşit, lot, koli ve takım takibi yapılmaktadır. Sipariş esnasında, modülün esnek fiyatlandırma özelliği sayesinde aktif fiyatın yanı sıra, müşterilere özel fiyat ve iskontolar da kullanılabilir. Ayrıca üretime giriş, sevkiyat, teslim ve iptal tarihleri, avans, onay ve ödeme planı takipleri de yapılabilmektedir (Tandoğan, 2007: 20).

### **7.3. SATIN ALMA MODÜLÜ**

Satın alma modülü, tedarik yönetimi alanındaki işlevlerin dağıtımını ve bu konuyla ilgili operasyonları kolaylaştıran bir modüldür. Modül, elektronik sorgulama yönetimi, tedarikçi fiyat listeleri ve bu listelere dayalı olarak tedarikçiler arası fiyat karşılaştırmaları, teklif yönetimi, onaylama, hatırlatma ve uyarı işlevlerini içeren sipariş takibi, seri ve parti numaraları kullanılarak malzeme izlenmesi, hesap yönetim özellikleri ve fatura ödemelerinin takibini sağlamaktadır (Atak, 2008: 10). Bu modül işletmenin entegre iş süreçlerine sahip olduğu diğer işletmelerle sağlanan bağlantılara örnek gösterilmektedir. Modül işletmenin birlikte iş yaptığı işletmelere ve onların ürünleriyle ilgili verilere, gerçek zamanlı olarak fiyat değişim bilgilerine ve tedarik edilebilecek stok miktarı ile ilgili bilgilere hızlı bir şekilde ulaşılmasını sağlamaktadır. Modülün özellikleri sayesinde, işletmenin teklif alma, değerlendirme ve gerekiyorsa sorumlu kademedeyen onay alma süreçleri kısa sürede gerçekleşmektedir. Ortak veritabanı kullanımı sayesinde, bu modül ile bütünleşik olarak çalışan stok yönetimi modülüne alınan ürünlerin bilgileri anlık olarak sisteme yansımaktadır (Yeşildağ, 2010: 13).

### **7.4. MALZEME YÖNETİMİ MODÜLÜ**

Malzeme yönetimi modülünde; malzeme ana kayıtları, ürün ağaçları, rotalar, malzeme ihtiyaç planlaması, fatura kontrol vb. işlevler tetkik edilebilir. Malzeme yönetimi modülü, diğer tüm modüllerden gelen malzeme, müşteri, ürün ağacı,

operasyonlar, satın alma – müşteri - üretim siparişleri, stoklar vb. gibi birçok, birbirleriyle bağlantılı bilgilerden yararlanarak işletmenin malzeme, miktar ve tarih bazlı ihtiyaç sonuçlarına erişilebilmeyi mümkün kılar. Süreç içerisinde planlama tipleri, müşteri, üretim yerleri, mamul vb. ölçütler doğrultusunda ihtiyaç duyulan mamullerin miktarları ile ihtiyaç tarihleri sisteme aktararak malzeme ihtiyaçları hesaplanır. Ayrıca kullanılan hammadde miktarı ve üretim esnasında kullanılan diğer sabit giderlerden faydalanılarak modellerin birim maliyetleri de hesaplanabilir. Bunun yanında dönemsel olarak yapılan üretim planları için gereken hammaddelerin maliyetleri görülebilir ve üretim bütçe planlaması yapılabilir. Yapılan tüm maliyet planları, istenilen döviz cinsine göre, FIFO (ilk giren ilk çıkar), LIFO (son giren ilk çıkar), alış fiyatı, ortalama alış fiyatı, son alış fiyatı ve ağırlıklı ortalama alış fiyatı üzerinden hesaplanabilir (Mumcuoğlu, 2006: 38-39).

## **7.5. FİNANS VE MUHASEBE MODÜLÜ**

Finans ve muhasebe modülü, işletmenin tüm faaliyetlerindeki mali yapısını inceleyen ve düzenleyen bir uygulamadır. Modül içinde genel muhasebe, finansman muhasebesi, bütçe yönetimi, duran varlık yönetimi gibi farklı uygulama modülleri bulunmaktadır. Kurumsal kaynak planlaması sistemi içinde yer alan bütün modüller gibi tüm sistemle entegre halde çalışan bu modül özellikle stok ve üretim yönetimi, satın alma, satış ve kontrol modülleri ile daha fazla etkileşim halindedir (Taşcı, 2006: 19-20). Modül işletmelerin tüm finansal verilerinin kayıtlarının yapılarak takip edilmesinde ve güncel olarak tutulmasında, yatırım kararları sürecinde, vadeli finansal ihtiyaçlarda ve ödeme planlarında çok önemli avantajlar sağlamaktadır (Köstence, 2009: 14).

## **7.6. İNSAN KAYNAKLARI MODÜLÜ**

İnsan kaynakları modülü, insan kaynakları departmanın yapmakla yükümlü olduğu fonksiyonların etkin bir şekilde yapılmasına olanak sağlayan bir modüldür. Modül; organizasyon yönetimi, personel maliyet planlaması, işe yerleştirme yönetimi, personel gelişimi, eğitim ve toplantı yönetimi, personel yönetimi, ücret yönetimi, zaman yönetimi, personel kapasite ve vardiya planlama, bordro muhasebesi, yan ödemeler yönetimi, seyahat harcamaları yönetimi gibi kısımlardan oluşmaktadır

(Tandoğan, 2007: 22). İnsan kaynakları modülü, çalışmanın ana inceleme konusu olması nedeniyle ikinci bölümde detaylı olarak incelenmesi yapılacaktır.

## **7.7. DİĞER MODÜLLER**

### **7.7.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi Modülü**

Müşteri ilişkileri yönetimi modülü; işletme açısından önemli olan müşteri bilgileri ve bunlara bağlı sistemli verilerin yönetilmesi için tüm sistemle bütünleşik olarak çalışan uygulamalardan oluşmaktadır. Modül, eski sistemlerin neden olduğu zararları ve müşteri ile ilişkideki gecikmeleri en aza indiren yapıdadır. Böylelikle işletmelere işletme organizasyon yapısı içindeki faaliyetlerden bağımsız, müşteri odaklı bir vizyon kazandırmaktadır (Taşcı, 2006: 19). Müşteri ilişkileri yönetiminin amacı; yöneticilerin teknolojiyi ve insan kaynaklarını kullanarak müşteri davranış biçimlerini ve müşterilerinin değerlerini anlamalarına katkı sağlayabilmektir. Eğer planlandığı gibi devam ederse; işletmeye daha iyi müşteri servisi sağlanabilir, işletmenin iletişim merkezleri daha fazla işlev kazanır, satış daha verimli bir biçimde yapılır, işletmenin satış sorumluları müşterilerle pazarlıklarını daha seri bir şekilde yapar, pazarlama ve satış işlemleri kolaylaşır, yeni müşteriler keşfedilir ve bütün bunların neticesinde müşteriden gelen kar artar (Mumcuoğlu, 2006: 45).

### **7.7.2. Bakım Yönetimi Modülü**

Bütün işletmeler için geçerli olmasa da özellikle ana faaliyet konusu sürekli üretime dayalı işletmelerin en önemli sorunlarından biri işletme bünyesindeki üretim hattı içinde yer alan tesis, makine-teçhizat, alet vb. diğer araç ve gereçlerin arızası durumunda kalıcı bir çözüm üretebilmektir. Çünkü bu durum işletmelerde ufak bir arıza durumunda dahi üretimin durmasına ve zaman kaybına neden olacaktır. Modül sayesinde; araç ve gereçlerin planlı bakımları yapılarak üretim sürecinde oluşabilecek arızalar önlenmektedir. Modül; bakım periyotları, bakım uygulanacak nesnelere, bakım planlama, bakım iş emirleri, arıza bildirim gibi fonksiyonları bünyesinde barındırmaktadır. Bu fonksiyonlar, bakımın daha güvenli, düzenli ve hızlı bir şekilde yapılmasını, işçi performansı ve maliyet gibi verilere kolay ulaşılabilmesini ve bakım çalışmalarının verimli bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır (Taşcı, 2006: 25).



### **7.7.3. Kalite Kontrol Modülü**

Üretilen ürünlerin, işletmenin belirlediği kalite koşullarını sağlayıp sağlamadığının kontrol edildiği, sisteminde tüm bu kontrol verilerinin saklandığı ve kalite verileri ile sonuçlarının belirlendiği modüldür. Modül bu özellikleri sayesinde geriye doğru bilgiye ulaşılacak istendiğinde çok önemli kolaylıklar ve avantajlar sağlamaktadır (Köstence, 2009: 14). Modül tüm süreç boyunca gerekli olan satın alma ve üretim kalite kontrol, tedarikçi değerlendirme, üretimde kontrol gibi başlıca görevleri yapmaktadır. Ayrıca kontrol bekleyen girişler, karar yazısı, sipariş ve iş emri raporunda kriterler listesi, tedarikçi değerlendirme gibi verilerde sistemden temin edilebilmektedir (Atak, 2008: 11). Modül kalite yönetim standartlarına uygunluk açısından yüksek kalitede ürünler sunulmasında önemli bir araçtır. Günümüz rekabet ortamında kalite yönetim standartlarına uygunluk yüksek kalitede ürünler üretilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ürünlerin kaliteli olması müşteri memnuniyetinin ve sadakatının artmasını, harcamaların azalmasını ve işletmenin piyasada itibarının artarak rakipleri karşısında güçlü konuma gelmesini sağlayacaktır (Hacaloğlu, 2007: 86).

### **7.7.4. Proje Yönetimi Modülü**

Proje yönetim modülü, bir projenin yürütülebilmesi için gerekli olan kapasiteyi ve malzemeyi kontrol ederek görüntüler. Sistem sayesinde proje harcamalarını; bütçeyi onaylayarak, reddederek veya sınırlandırarak kontrol etmek mümkündür. Bu modül yatırım yönetimi, pazarlama, yazılım ve danışmanlık hizmetleri, araştırma ve geliştirme vb. gibi farklı alanlarda kullanılabilir. Proje sistemindeki merkezi yapılar; iş arıza yapıları, ağlar ve bunların faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bu yapıları satış siparişleriyle bütünleşik olarak, satış ve dağıtım ile üretim sistemi içindeki karmaşık proje modelleriyle birlikte kullanmak mümkündür (Saçıkara, 2006: 16).

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMLERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

#### **1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI**

Büyük bir hızla artan rekabetçi global ekonomi, işletmeleri tüm mevcut kaynaklarını keşfetmelerine ve bunları rekabet avantajı elde etme aracı olarak kullanmaları yönünde zorlamaktadır. Bu rekabet, günümüzde özellikle bilgi teknolojisi ve insan kaynakları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bilgiyi ve insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilen işletmeler, rakipleri karşısında üstün konuma geçeceklerdir (Ağdelen ve Erkut, 2008: 37).

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde işletmeler; yenilikçi ve yaratıcı fikirlerle müşterileri karşısında farklılık yaratmalarını sağlayacak rekabetçi avantajın, yetenekli çalışanları elde tutmak ve onlardan işletme amaçları doğrultusunda en iyi şekilde yararlanmak olduğunun farkına varmaya başlamışlardır. Küreselleşme, artan rekabet koşulları, bilgi ve iletişim teknolojilerinin sürekli gelişimi gibi faktörler insan kaynakları yönetiminin çalışanlarına olan bakış açısını değiştirmiştir. Eskiden işletmelerde açılarında maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar, günümüzde işletmelerin en değerli varlıkları haline gelmiş ve her çalışan işletmede katma değer yaratan birer yetenek olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Çalışanları kaynak gibi kullanma anlayışı yerini yeteneklerin yönetilmesi anlayışına bırakmıştır (Doğan ve Demirel, 2008: 146). Bilgi ve iletişim teknolojileri ne kadar gelişirse gelişsin, işletmede ikame edilmesi mümkün olmayan tek varlık insandır. Başka bir deyişle; robotlar programlandıkları ölçüde insanların yapabilecekleri pek çok işi, insanlardan daha hızlı, daha güvenilir ve daha az hatalı yapabilirler. Fakat, robotların programlarını yapanlar ve onları yönlendirenler de insandır. Günümüzde gerekli nitelikleri taşıyan insan kaynaklarına sahip olmayan işletmelerin nitelikli hizmet sunmaları, rekabet ortamında ayakta durmaları, toplumsal değişim hızına ayak uydurmaları, bunun için gerekli olan yenilikçiliği zamanında görüp uygulamaları mümkün değildir (Aykaç, 1999: 21-22).

Uzun yıllar işletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi işlevi 1980'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İki kavram

arasındaki en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını ön planda tutması ve işgücü verimliliğini temel amaç olarak görmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliğinin yanında çalışanların memnuniyetini de amaçlamış olmasıdır. (Sabuncuoğlu, 2008: 7). İnsan kaynakları yönetimi klasik personel yönetiminin dar kalan idari fonksiyonlarını genişletmesinin yanı sıra bir çok stratejik misyon ve vizyonu temsil etmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi işletmede personelin planlaması, seçimi, eğitim ve geliştirmesi, kariyeri gibi modern yönetim aktiviteleri ile geleneksel personel yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş sürecinde işletmede insana verilen değer, işletmenin misyonu ve vizyonu, işletme kültürü gibi pek çok yeni yaklaşımda ortaya çıkmıştır (Keser,2002: <http://www.dergi.org/?p=article&id=275&cilt=4&sayi=1&yil=2002>).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı yeni gelişen bir yaklaşım olmasının yanı sıra sürekli yenilenen bir kavram olması sebebi ile literatürde farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarını şu şekildedir:

“İnsan kaynakları yönetimi, geniş anlamda, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır” (Canman, 1995: 56-57).

“Modern anlamda insan kaynakları yönetimi bir taraftan personelin bulunmasını, seçilerek işe yerleştirilmesini içerirken, diğer taraftan personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve haklarının verilmesi gibi güdüleme ve etkileme faaliyetlerini de kapsar” (Yüksel, 2003: 9).

“Herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz” (Kaynak vd., 1998: 16).

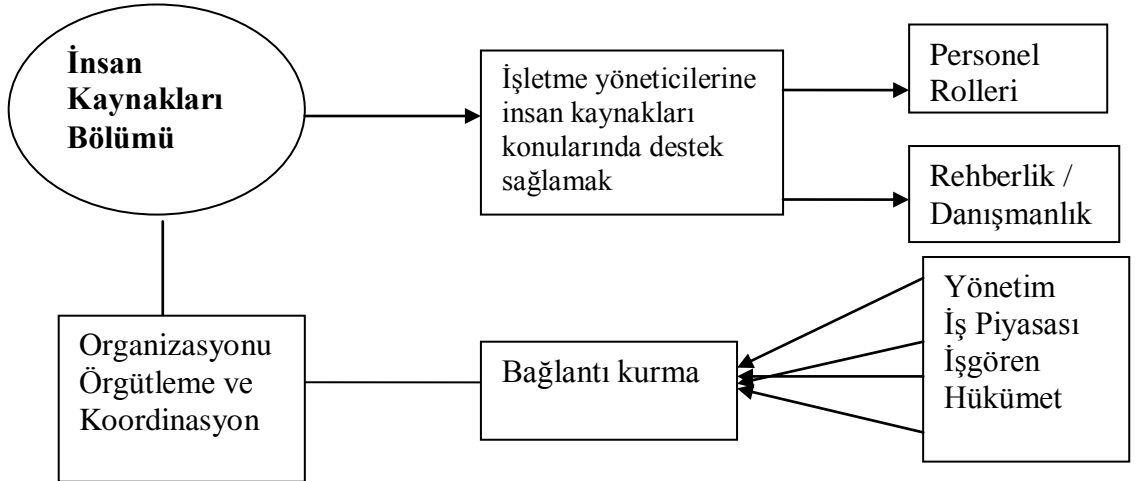
İnsan kaynakları yönetimi işletmelere katkıları şunlardır (Ivancevich ve Glueck, 1989: 10-11):

- İşletme hedeflerine ulaşılmasını sağlamak.
- İşletme ihtiyacına uygun verimli, becerikli ve yetenekli işgücünü istihdam etmek.
- İşletme çalışanlarının motivasyonunu, iş tatminlerini ve eğitimini yükseltmek.

- Çalışanlarının kariyerlerine ulaşmaları için fırsatlar sunmak
- Gelişmekte olan iş ortamında işletme içinde arzu edilen iş yaşam kalitesini korumak
- İnsan kaynakları yönetimi politikalarıyla tüm çalışanlarla iletişimi sağlamak
- Etik ilkeleri korumak
- Kamu kurum ve kuruluşların, işletmenin ve bireylerin karşılıklı çıkarlarını yönetmek

İnsan kaynakları bölümünün temel işlevi, işletme yöneticilerine tüm insan kaynakları konularında destek sağlamaktır. Bunun için personel rolleri belirlenir, rehberlik ve danışmanlık yapılır. Diğer işlevi ise örgütlenme ve birimler arasında koordinasyonu sağlamaktır. Bu işlev insan kaynakları bölümü; işletmenin ne tür çalışana ihtiyacının olduğu ve bunların temini için hangi kaynaklardan yararlanacağını tespit eder, işe alınan kişileri eğitime tabi tutar, daha sonra iş güvenliği konusunda çalışmalar yaparak yönetimle, iş piyasasıyla, işgörenle ve hükümetle ilgili konularda bağlantı kurmaktadır (Byars ve Rue, 1991:8, Argon ve Eren, 2004: 49). İnsan kaynakları bölümünün belirtilen temel ve diğer işlevleri Şekil 4’ de gösterilmiştir

Şekil 4: İnsan Kaynakları Bölümünün İşlevleri



Kaynak: Argon ve Eren, 2004: 49.

Werther ve Davis (1994: 15) insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ve hedefleri arasındaki ilişkileri Tabloda 3’de özetmiştir. Tabloda görüldüğü gibi, her faaliyet bir veya birden fazla hedefe katkıda bulunmaktadır. Bir faaliyet insan kaynakları hedeflerinden en az birine katkıda bulunmazsa bu faaliyet için ayrılan kaynakların yönlendirilmesi gerekmektedir.

*Tablo 3: İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetleri ve Hedefleri Arasındaki İlişki*

<b>Yönetim Amaçları</b>	<b>Destek Faaliyetleri</b>
Toplumsal Hedefler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yasal Uyum</li> <li>- Yarar/Kar</li> <li>- Sendika/Yönetim İlişkileri</li> </ul>
Örgütsel Hedefler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İnsan Kaynakları Planlaması</li> <li>- Çalışan İlişkileri</li> <li>- Seçim</li> <li>- Eğitim ve Geliştirme</li> <li>- Değerlendirme</li> <li>- Yerleştirme</li> <li>- Takdir Etme</li> </ul>
Görevsel Hedefler	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Değerlendirme</li> <li>- Yerleştirme</li> <li>- Takdir etme</li> </ul>
Personel Hedefleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eğitim ve Geliştirme</li> <li>- Değerlendirme</li> <li>- Yerleştirme</li> <li>- Ücretlendirme</li> <li>- Takdir Etme</li> </ul>

Kaynak: Werther ve Davis; 1994: 15.

Yukarıdaki tablodaki dört hedef insan kaynakları faaliyetlerine yol göstermektedir. Bu hedefler işletmeleri alacakları kararlarda kontrolü ve dengelemeyi sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi için evrensel nitelikte olan bu dört hedefi şu şekilde ifade edebiliriz (Bayraktaroğlu, 2006: 9-10):

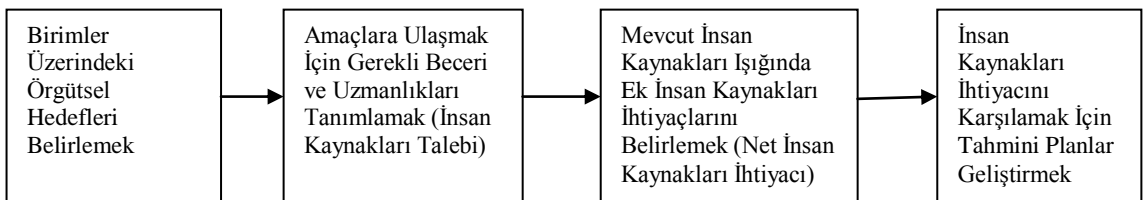
- **Toplumsal Hedefler:** İnsan kaynakları yönetimi toplumdan gelen istek ve baskıların işletme üzerindeki olumsuzlukları azaltarak, toplumun ihtiyaçlarına göre hem ahlaki hem de sosyal sorumluluk bilincine sahip olmalıdır. Tersi durumunda işletmeye, yasal düzenlemelerle bazı yaptırımlar getirilebilir.
- **Örgütsel Hedefler:** İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek, vizyon ve misyonlarını çalışanlarına benimsetmek üzere örgüte yardım edecek bir araçtır. Kısacası, insan kaynakları yönetimi örgütsel etkinliğe katkı sağlamak için vardır.
- **Görevsel Hedefler:** İnsan kaynakları yönetimi, fonksiyonel işlevlerini işletmenin ihtiyaçlarına uygun bir şekilde yerine getirmeyi amaç edinmelidir.
- **Personel Hedefleri:** İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların istihdamlarını sürdürmek, performanslarını ve iş tatminlerini yükseltmek için çalışanların kişisel amaçlarını gerçekleştirmede kişilere yardım etmeyi amaçlamalıdır.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARI

### 2.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan kaynakları planlaması süreci, işletmedeki mevcut insan kaynağını belirleyerek gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının sayı ve nitelik olarak tahminini içermektedir. Bu süreç, işletmenin hedeflerine ulaşabilmek için oluşturulan plan ve programlar dâhilinde yeterli insan kaynağını sağlamaya yöneliktir (Ivancevich ve Glueck, 1989:181). İnsan kaynakları planlaması sürecindeki adımlar aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

*Şekil 5: İnsan Kaynakları Planlaması Sürecindeki Adımlar*



Kaynak: Byars ve Rue, 199

İnsan kaynakları planlaması fonksiyonu birbiriyle ilişkili faaliyetlerden oluşmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Cascio, 1992: 119):

- Personel envanteri belirlemek için mevcut insan kaynaklarını analiz ederek değerlendirmek (beceri, yetenek ve potansiyel açısından).
- Gelecekteki insan kaynakları ihtiyacı tahmin etmek (gerekli olacak işçi sayısı, nitelikli beceriler, iç ve dış işgücü kaynağı vb.).
- İşe alım, seçim, yerleştirme, eğitim, nakil, terfi, geliştirme ve ücret gibi faaliyet planları geliştirmek için nitelikli insan gücünü tasarlamak.
- İnsan kaynakları planlaması sistemini izleyerek hedeflere ulaşma derecesini kontrol ve değerlendirme yaparak genel geribildirimini sağlamak.
- İnsan kaynaklarının hedeflerine ulaşma derecesini izleyerek insan kaynakları planlaması sistemlerinin genel etkinliği hakkında görüş bildirmek.

## **2.2. PERSONEL BULMA VE SEÇME**

Bir işletmeyi başarı ya da başarısızlığa götüren çalışanlarıdır. Önemli olan personel ihtiyacını karşılamaktan ziyade ihtiyaç duyulan pozisyon için uygun nitelikte personelin bulunarak seçilmesidir. İşletmeler için ihtiyaç duyulan niteliklerde personelin seçilmemesi verimlilik düşüşü, zaman ve maliyet kaybına hatta işten çıkma veya çıkarılmalara kadar olumsuz sonuçlara neden olabilir (Sabuncuoğlu, 2008: 78). Personel bulma ve seçme sürecinde ilk olarak ilgili pozisyonlar için gerekli olan personel ihtiyacı sayı ve nitelik olarak belirlenir. Daha sonra çeşitli kaynaklar (taşeron işletmeler, okullar, elektronik kaynaklar vb.) araştırılarak adaylar tespit edilir. Son aşamada ise bulunan adaylar arasından belirlenen yöntemlerle uygun personel seçilerek işe yerleştirilme çalışmalarıyla süreç sona erer (Kaynak vd., 1998: 113).

İşletme personel ihtiyacını, iç kaynaklardan veya dış kaynaklardan karşılayabilir. Personel ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması, iç transfer (nakil) ya da yükselme (terfi) şeklinde olur. İç transferde, personelin eski pozisyonunun bütün nitelikleri aynıdır sadece işin yeri ve niteliği değişmiştir. Yükselmede ise personel yetki, sorumluluk ve ücret bakımından daha üst düzeydeki pozisyona geçirilir. Personel ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanması ise, çalışma istek ve gücünde olan adayların bulunabileceği yerlerdir. İşletmeler; yüksek öğretim kurumları, rakip ve

diğer işletmeler, insan kaynakları siteleri, taşeron işletmeler gibi dış kaynaklardan yararlanarak personel ihtiyacını karşılayabilir (Bayraktaroğlu, 2006: 61-62).

### **2.3.EĞİTİM VE GELİŞTİRME**

Eğitim; iş koŐularındaki rekabete karşı çalışanların davranış, bilgi ve becerilerini geliŐtiren ve onların motivasyonunu yükseltmeyi amaçlayan sistematik bir süreçtir (Milkovich ve Boudreau, 1991: 407). Geliştirme ise; teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri dikkate alarak, yeni oluşan iş koşullarına uygun iş gereklerini ve çalışanların kabiliyetlerini deđiŐtirerek ve geliŐtirerek günün koşullarına uyum sağlamaktır. Kısacası geliştirme, daha önce eğitim çalışmalarıyla kazanılmıŐ bilgilerin tamamlanmasını veya geliŐmesini kapsamaktadır. Eğitim ve geliştirme birbirini bütünleyen kavramlardır. (Sabuncuoğlu, 2008: 125).

Günümüz rekabet koŐullarında işletmeler açısından bilgi önemli bir yatırım aracı olarak görülmektedir. İŞletmeler rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için gereken bilgiyi her zaman ön planda tutarak, çalıŐanlarını hem bugünkü konumları hem de gelecekteki konumlarına yönelik eğitim ve geliştirme çalıŐmalarına gereken önemi vermelidir. Eğitim ve geliştirme çalışmalarının amacı; çalışanların motivasyon, iş tatmini ve verimliliğini arttırarak bugünkü ve gelecekteki konumları için üstlenmesi gereken görevlere hazırlamaktır. Eğitim ve geliştirme çalışmalarında, öncelikle eğitim ihtiyaçları belirlenir, daha sonra eğitimin nasıl verilmesi ile ilgili olarak kararlar alınarak planlanma yapılır ve son aşamada çalışmalar değerlendirilir (Bek, 2007: 119). Eğitimler işletme içinde veya işletme dışında yapılabilir. Genellikle işletme içerisinde yapılan eğitimler önemli görülmektedir. Bu eğitimler işletmeleri eğitim maliyetinden kurtarmaktadır. Fakat bu eğitimler beklenildiği gibi gitmezse müşteri kaybı, makine-ekipman hasarı vb. gibi olumsuz sonuçlara neden olabilir. Genelde teknik eğitimler (bilgisayar kontrollü makine kullanmak vb. gibi) işletme içerisinde yapılmaktadır (Mathis ve Jackson, 1997:283).



## 2.4. PERFORMANS YÖNETİMİ

İnsan kaynaklarında performans yönetimi hedeflere ulaşmada takip edilen önemli stratejilerden biridir. Bu strateji çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını ortaya koyarak personel planlamasında önemli bir faktördür. Performans yönetimi, çalışanların işlerindeki performansını ölçmek, izlemek, raporlamak ve değerlendirerek ödüllendirme faaliyetlerini kapsamaktadır. Performans yönetimi, aynı zamanda çalışanların temel yetenekleri geliştirmek için bazı planları tasarlanmayı da kapsamaktadır. Performans yönetimiyle, yöneticiler çalışanlarının performansları hakkında bilgi sahibi olarak onları geliştirmek ve performanslarını yükseltmek için ne yapılması gerektiği hakkında bilgi sahibi olurlar. Ayrıca, performans yönetimi sayesinde yöneticiler çalışanların performansını değerlendirerek kritik iş boyutlarını ve performans standartlarını belirleyebilirler (Mathis ve Jackson, 1997: 340). Böylelikle performans yönetimi işletmeye, hem organizasyonel hem de bireysel öğrenme ve geliştirme kültürünün oluşturulmasını sağlar (Öztürk, 2010a: 6).

İşletmeler, çalışanları ile yapılan iş anlaşması şartlarının ne kadarının gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerini işine ne kadar aktardığını, çalışanın iş tanımındaki standartları yerine getirip getirmediği performans değerlendirme ile tespit edebilir. Böylelikle işletme, değerlendirme sonucuna göre çalışandan beklenen başarı oranının ne kadarının gerçekleştiği belirlemiş olur. Bütün bu bilgiler işletmelerin, çalışanlarının terfi etmesi, ücretlerinde değişiklikler yapılması, görev değişikliği, işten ayrılma gibi zor kararları almalarında etkili olur (Fındıkçı, 2000: 298).

Ivancevich ve Glueck (1989: 325) performans yönetimi fonksiyonun amaçlarını şu şekilde sıralamışlardır:

- **Gelişimsel Amaçlar:** Hangi çalışanların daha fazla eğitim ihtiyacı olduğunu belirlemek ve eğitim programlarının sonuçlarını değerlendirmek.
- **Ödül Amaçlar:** Ödül, prim ve promosyonlardan kimlerin faydalanabileceğine karar verilmesinde yardımcı olur.
- **Motivasyonel Amaçlar:** İşletmede bir değerlendirme programının varlığı çalışanlar üzerinde motivasyon etkisi yaratır. Çalışanların; girişimcilik ve sorumluluk bilinci artar ve daha verimli çalışabilmek için çaba gösterirler.
- **Yasal Uyum:** Promosyon, transfer, ödül ve tahliye kararları almak için yasal olarak savunulabilir bir neden olarak hizmet vermektedir.

- **Personel ve İstihdam Planlaması Amaçları:** Kişilik envanteri ve personel planlama için değerli bir girdi olarak hizmet vermektedir.
- **Ücret:** İşletmede adil bir ücret yönetimi için, çalışanlara verilecek olan ücreti belirlenmek için bilgi sağlar.
- **İletişim Amaçları:** Üst yönetim ile çalışanlar birbirlerini daha iyi tanımaları için fırsat oluşturur.
- **İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırma Amaçlı:** Bir test programı gibi, seçim araçları doğrulamak için kullanılabilir.

## 2.5. ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret, belirli bir hizmet karşılığı insan emeğine ödenen bedeldir (Yalçın, 1999: 70). Ücret yönetimi; işletme yönetiminin, çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan, ücret sisteminin oluşturulmasını ve yürütülmesini sağlayan insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biridir. Günümüzde ücret yönetimi işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında önemli bir faktördür (Öztürk, 2010a: 5). Örneğin, işletmeler ücret yönetiminin planlı bir şekilde uygulayarak çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırarak başka işletmelere yönelmelerine engel olurlar ve böylece rakipleri karşısında nitelikli işgücüne sahip olurlar. Ücret çalışanlar açısından bakıldığında motivasyonu ve iş tatminini arttıran ve toplum içinde kendine saygı (statü) kazandıran bir faktördür. Bu faktörün bilincinde olan işletmeler ücret yönetimine gereken önemi vererek çalışanların istenilen performans düzeyine ulaşmasını sağlayabilir. Bunların dışında ücret yönetimini işletmeler, personel devir hızını düşürmek ve ücretin işletmenin ödeyebileceği düzeyde olmasını sağlamak için uygulamaktadır (Berligiray, 2003: 12-13).

Diğer yandan ücrette eşitlik, ücret yönetiminin temel hedefidir. Günümüzde “Tüm çalışanlar için adil muamele.” veya “Adil bir günlük çalışma, adil bir günlük ödeme.” gibi ifadeler çalışanların eşitlik için duydukları endişeyi yansıtmaktadır. İşletmede ücret eşitliğini sağlamanın hedefi hem çalışanların katkılarını görmezden gelmeme (daha iyi performans için daha iyi ücret, deneyim, eğitim vd.) hem de ihtiyaçlarını karşılamak (geçinmeye yetecek ücret sağlamak veya sağlık sigortası) için gereklidir. Ücret kararları çalışanlar için önemli olabileceği düşünülmelidir. Bu yüzden çalışanlara kendi ücretlerindeki herhangi bir memnuniyetsizlik söz konusu olup

olmadığı danişılmalı ve ücret planı buna göre tasarlanmalıdır. Böylelikle çalışanların ücretlerle ilgili şikâyetleri azaltılabilir. Ayrıca, ücret yönetimiyle ilgili prosedür ve yasal kurallara uymak ve ilgili kurumlarla uyumlu çalışmak için ücret yönetimini yasa ve yönetmelikler değiştikçe, kararlara uyum sağlamak için ayarlamalar yapılması gerekebilir (Milkovich ve Boudreau, 1991: 456-457).

## 2.6. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için ihtiyaçlarını belirleyerek gerekenleri planlama, stratejileri saptama ve uygulama süreci olarak tanımlanabilir (Aldemir vd., 2001: 216). Günümüzde kariyer yönetimi anlayışının önemli bir özelliği işletme ve çalışanların kariyer gelişimine ortak olmasıdır. Çalışanlar işverenlerden yardım alarak, gelecekteki sorumluluklarını yerine getirmek için beceri ve yetenekleri üstlenmeye kendilerini hazırlamalıdır. İşletme ise mümkün olduğunca çalışanlarına kariyer planlarına yönelik iş hakkında tam bilgilendirme yaparak, kariyerlerini yönetmeleri için ihtiyaç duydukları desteği sağlamalıdır. Bir işletmenin her çalışanın gelişimine yönelik yapabileceği en önemli katkılardan biri onu mevcut iş performansında dürüst performans geribildirimini sağlayarak kariyerinde ilerlemesine yardımcı olmaktır (Cascio, 1992: 301).

İşletmelerde kariyer yönetimi bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde yapılmalıdır. Öncelikle kariyeri ilerleyecek çalışanlar seçilir ve onlar için kariyer yolu hazırlanır. Bundan sonraki işlem, işletmedeki pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin saptanmasıdır. İş analizleri yapılarak iş ve görev tanımları oluşturulur. Bu pozisyonlar için gerekli bilgi, beceri ve yetenekler belirlenir. Seçilen çalışanlara, ileriki dönemdeki pozisyonları için işletme yöneticileri tarafından ya da kariyer danışmanları tarafından kariyer yönetimi hizmeti verilir. Çalışan ile ilgili bilgiler, performans değerlendirme sonuçları, kariyer ihtiyaç analizleri gibi objektif veriler takip edilerek istenilen hedeflere ulaşılmaya çalışılır (Bayraktaroğlu, 2006: 144-145).

İşletmeler; çalışanların yükselebilecekleri iş sayısının az olması, yaşlanma nedeni ile çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin yetersiz kalması, insan kaynakları piyasasında yaşanan kıyasıya rekabet, çalışanların beklentilerini karşılamak zorunda kalmaları ve çalışanların yetkinliklerinden yararlanabilmek vb. gibi nedenlerden dolayı kariyer yönetimine ihtiyaç duymaktadırlar (Şimşek vd., 2004: 49). Kariyer yönetimi

işletmelere, gelecekteki ihtiyaç duyulacak insan kaynakları niteliğini daha iyi analiz edebilme, örgütsel ve bireysel değişmeyi kolaylaştırma, işletmenin gelecekteki hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerini uyumlaştırma, çalışanların beklentilerini anlayarak nitelikli iş gücünün işletmede tutabilme vb. gibi birçok fayda sağlamaktadır (Varol, 2001: 31-32).

### **3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Günümüzde işletmeler daha fazla işgücünü kullanmaktan ziyade yönetim kademelerini ve personel sayısını azaltarak yöneticilerini karar verme yetenekleri yönünden güçlendirmeyi tercih etmektedirler. Bundan dolayı hem yöneticilerin seçme ve yerleştirme, ücretlendirme, performans yönetimi vb. gibi insan kaynakları fonksiyonlarını gerçekleştirmek için personel verilerine direkt ulaşabilmelerini sağlayacak, hem de çalışanların kendi bilgilerine ulaşarak kullanmalarını sağlayacak insan kaynakları bilgi sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sistemler, işletmedeki insan kaynakları uzmanlarının üzerindeki yükünü hafifletmekte ve yöneticilere personeli stratejik hedefleri doğrultusunda yönetebilmelerini sağlamaktadır (Eroğlu, 2001: <http://isguc.org/index.php?p=article&id=72&cilt=3&sayi=2&yil=2001>). Ayrıca, bu sistemler sayesinde insan kaynakları departmanları fonksiyonlarını yerine getirmede doğru, güvenilir, hızlı ve güncel bilgiye sahip olabilmekte, iş süreçleri standartlaştırılmakta ve personel ile olan ilişkiler daha kurumsal ve profesyonel hale gelmektedir. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerine dâhil insan kaynakları modülü aynı sistem içerisinde bulunan birçok iş süreciyle de sistemli bir şekilde çalışmaktadır (<http://www.erphaber.com/2008/03/01/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi-ve-erp/>, 21.04.2011).

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinden önce, işletme departmanlarının her biri ayrı bilgisayar sistemlerine sahiptiler. Örneğin; insan kaynakları bölümünde her personelin bir numarası olurdu, aynı numara bordrolama bölümünde de mevcut olması gerekmekteydi. Bu sayede insan kaynakları bölümünden, bordrolama bölümüne personelin numarası ve maaş bilgisini yollanarak, bordrolama sisteminde personelin bilgileri kontrol edildikten sonra maaş bordrosu kesilirdi. Mali işler departmanı ise, personelin bilgilerine bakmadan sadece bordrolama departmanı tarafından yapılan vergi, kesinti, ücret vb. ödemelerle ilgilenmekteydi. Departmanlar arasındaki bu

sistem karışıklıklara neden olmaktadır. Mesela; ödeme sisteminde çalışan numarası olmayan bir personele ödeme yapılamıyordu ([http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal\\_kaynak\\_planlaması%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal_kaynak_planlaması%C4%B1), 17.04.2010). Bilgi ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte el ile yapılarak zaman alan pek çok işlem bilgisayar ortamına taşınmıştır. Bu gelişmeler insan kaynakları yönetimi bölümünü de etkilemiş ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sistemler insan kaynakları departmanında önce personel kayıtları ve bordrolama işlemlerinde faydalanılmış, daha sonraki aşamada ise diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında kullanılmaya başlanılmıştır (Çakır, 2007: 71-72).

*Tablo 4: İnsan Kaynakları Yönetiminde İKBS'nin Rolü ve Faydaları*

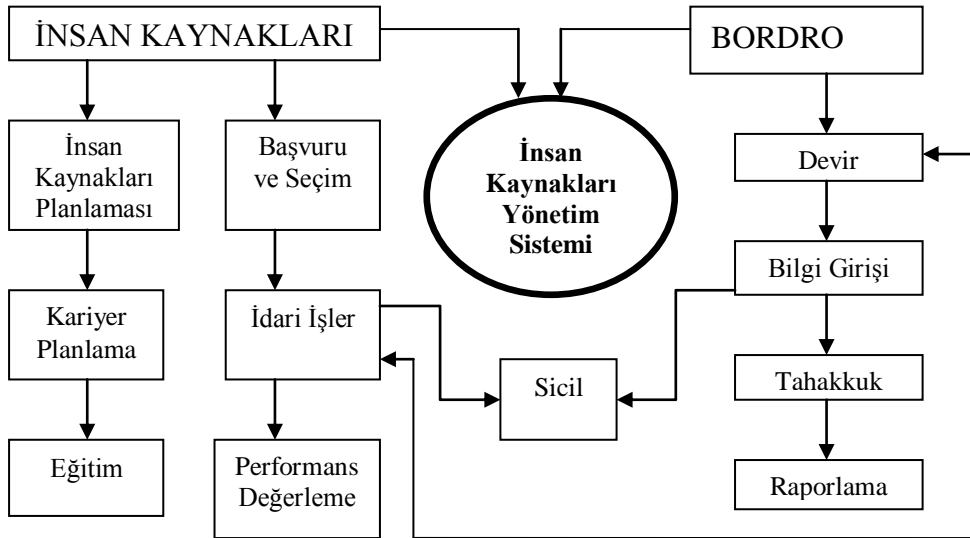
Aktiviteler	İKBS'nin Rolü	Faydaları
İnsan Gücü Planlaması	İşgücü arzı ve talebinin analizi	-İşgücü Verimliliğini Artırmak -Fazlalıkların veya Eksikliklerin Tanımlanmasında Olanak Sağlamak -Çalışanların İş Programlarını Oluşturmak
Personel Seçme ve Yerleştirme	İş başvuru İşlemleri	-İşgücü verimliliğini artırmak -Çevrim süresini azaltmak -İşgücü maliyetlerini azaltmak
Personel Geliştirme	Yönetim tarzı değerlendirilmesi	-Çalışanların kendilerini analiz etmeye teşvik ederek geliştirici bir araç konumundadır -Gelişme faaliyetleri için bireysel planları oluşturmak
Performans Değerlendirme	Yeni personelin periyodik olarak değerlendirilmesi	-Belirli kriterlerin kullanımını teşvik etmek -Değerlendirmelerde tutarlılığı arttırmak
Mevzuata Uygunluk	İş sağlığı ve güvenliği konusunda uyarılar	-Uzman düzeyinde güvenli bilgi akışını sürekli sağlamak
Yönetime Faydaları	Denetim ve karar verme	-İnceleme sürecindeki standartlaşmayı arttırmak -Olması muhtemel sahte iddiaları tespit ederek düzeltmek -Veritabanlarına uzaktan erişimi azaltmak

Kaynak: Martinsons, 1997: 40.

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin modülü olan insan kaynakları bilgi sistemlerinin insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları bilgi sistemlerinin rolü ve sağladığı faydaları Tablo 4’de özetlenmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri; personel seçme ve yerleştirme, ücretlendirme, performans değerlendirme, işçi sağlığı ve güvenliği, eğitim ve geliştirme kısacası tüm insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirmede yardımcı sistemlerdir. Bu sistemler personele ait tüm verileri ilgilere aktararak terfi, nakil veya işten çıkarılmalarına ilişkin kararların alınmasında katkı sağlamaktadır. Ayrıca sistemde yer alan bu veriler maaş ve ücretlendirme fonksiyonun yerine getirilmesinde, hem personel için eşit işlem görme, hem de işçilik maliyetleri açısından önemlidir (Bingöl, 1998: 36). İşletmelerin sahip oldukları insan kaynakları bilgi sisteminin etkinliği ancak; personelin performansı, beceri, eğitim vb. gibi özelliklerine ait bilgilerinden, gelecekteki ihtiyaç duyulacak işgücünün belirlenmesine kadar bütün insan kaynakları işlevlerinde tutarlı bilgi sağlayabilmesiyle ölçülebilir. Etkin bir insan kaynakları bilgi sistemi işletmenin diğer birimleri arasındaki bilgi alışverişini sistematikleştirecek, karar sürecini hızlandıracak ve insan kaynakları departmanının işletme içindeki etkinliğini arttıracaktır (Kaynak vd., 2000: 497-498). İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin çalışma sistemi Şekil 6’da görülmektedir.

Şekil 6: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri’nin Çalışma Sistemi

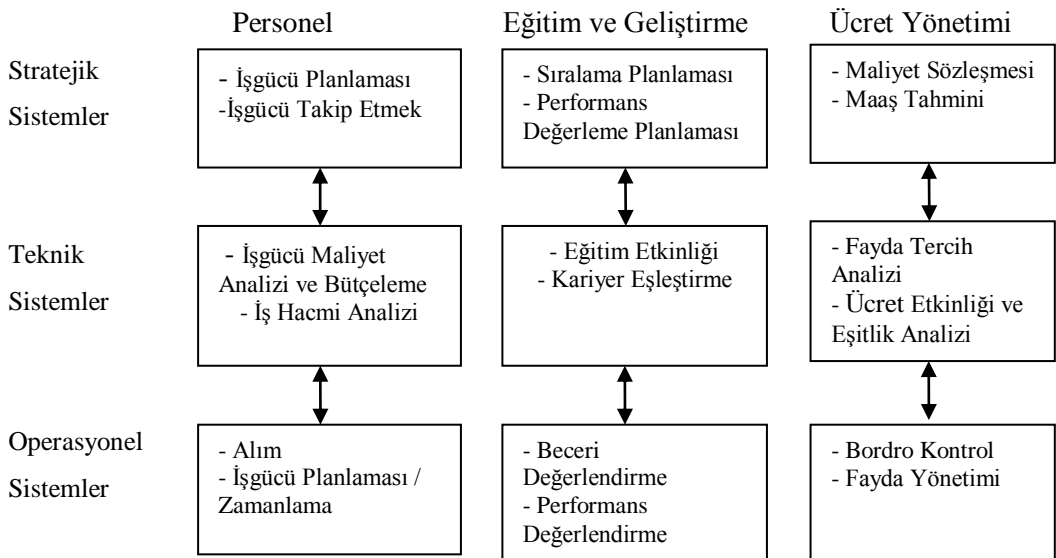


Kaynak: [http://www.uyumsoft.com.tr/userfiles/PDF%20Dokumanlar1/UyumTanitimK](http://www.uyumsoft.com.tr/userfiles/PDF%20Dokumanlar1/UyumTanitimKitapçigi.pdf)  
[itapçigi.pdf](http://www.uyumsoft.com.tr/userfiles/PDF%20Dokumanlar1/UyumTanitimK), 26.06.2011

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde; iş tanımları oluşturulmakta, personel hakkındaki bütün bilgiler kayıt altında tutulmakta, işletmenin personel ihtiyacı belirlenmekte, eğitim ve geliştirme çalışmaları ile ücretlendirmeye ait bütün işlemler yapılabilmektedir. İşletme açısından bakıldığında insan kaynakları bilgi sistemleri üç açıdan katkı sağlamaktadır (Davis ve Olson, 1985: 42-43):

- Operasyonel kontrol için sistem; personelin faaliyetlerini oluşturmada, gerekli olan kararları almada ve prosedürleri gerçekleştirmede (örneğin; işe alma, eğitim, fesih, ücret oranları vb. ) katkı sağlamaktadır.
- Yönetim kontrolü için sistem; personel fonksiyonu raporları, planlanmış ve fiili performans arasındaki farklardan kaynaklanan farkları gösteren analizleri oluşturmada, çalışan personel sayısı, iş maliyeti, beceri envanteri, eğitim maliyeti, ödenen maaş, ücret oranlarının dağılımı ve hükümet ile uygun koşulların belirlenmesinde katkı sağlamaktadır.
- Stratejik planlama için sistemde; personel ile ilgili alternatif stratejilerin oluşturulması için maaş, eğitim, sosyal haklar ve personel hedefleri değerlendirilmektedir. Ayrıca, işletmenin farklı bölgelerdeki birimlerinin istihdam, eğitim ve ücret oranları gibi işletme için gerekli stratejik bilgi ve analizleri de yapılmaktadır.

Şekil 7: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İnsan Kaynaklarına Stratejik, Teknik ve Operasyonel Açısından Katkısı



Kaynak: O'Brien, 1997: 251.

O'Brien (1997: 251) insan kaynakları bilgi sistemlerinin insan kaynakları fonksiyonlarına stratejik, teknik ve operasyonel açıdan katkısını Şekil 7'de göstermiştir.

### 3.1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan kaynakları planlaması büyük ölçüde mevcut iş gücüne dayanan, projeksiyonlar yapabilen bir bilgi sistemi yardımıyla olabilir (Byars ve Rue, 1991: 504). İnsan kaynakları planlaması sürecinde personel envanterinin oluşturulmasında veritabanında var olan personele ait dönemsel puanlardan/değerlendirmelerden, yapılan yükselme ve eğitim ihtiyaçlarına ilişkin önerilerden birçok insan kaynakları planlaması kararlarının alınmasında faydalanılır. Örneğin, hangi personelin hangi pozisyonlara yükseleceğinin belirlenmesi, hangi personelin bir üst pozisyona yükseldiği zaman hangi eğitimleri alması gerektiği, mevcut personelin bir üst pozisyona yükselemiyorsa hangi işletme dışı kaynaklara başvurulması gerektiği gibi kararların alınmasında başvurulur (Uyargil, 1994: 145-146). Planlama sürecinde ihtiyaç duyulduğu zaman sistemde personele ait bilgilere hızlı bir şekilde ulaşılması insan kaynakları planlama sürecinin hem daha kısa sürede, hem de doğru bir şekilde yürütülmesini sağlayacaktır (Kaynak vd., 1998: 499). Görüldüğü gibi, sistem tahminde bulunulan dönemde işletmenin genel amaçlarına ulaşabilmesi için personel ihtiyaçlarının değerlendirilmesi veya tahmin edilmesi ve insan kaynakları planlaması sistemlerinin genel etkinliği hakkında bilgi edinilmesinde yardımcı olmaktadır. Böylelikle, yönetsel karar vermede zaman kaybını önleyerek hataları ortadan kaldırmakta ayrıca gereksiz veri ve prosedürlerin azalmasına da yardımcı olmaktadır. Walker (1982: 212-213) insan kaynakları bilgi sistemlerinin insan kaynakları planlama sürecinde sağladığı bazı faydaları şu şekilde özetlemiştir:

- Departman ya da konumla yetkili personel seviyeleri üretmek ve bu seviyelere karşı daha kolay takip yapabilmek için harcanan zamanı azaltır.
- Yetkisiz ve değerlendirilmeyen işlerin kontrolü ve denetimi yapılır.
- Pozisyonların düzeyleri ve fonksiyonlarıyla projelendirmek için daha az zaman harcanır, böylece daha doğru bir eğitim tanımı ve diğer giderler belirlenir.



- Kurumsal projeksiyonlar ile bölüm projeksiyonları daha kolay ve daha doğru karşılaştırma yapılır.

### **3.2. PERSONEL BULMA VE SEÇME**

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları temin ve seçiminde başvurulacak hem iç kaynak, hem de dış kaynaklara başvurulması durumunda insan kaynakları yöneticilerine kılavuzluk eder. Sistemde iş analizleri doğrultusunda yapılan iş gerekleri ile boş pozisyon/pozisyonlar işletme içindeki adayların karşılaştırılması yapılır. Böylelikle personel ihtiyacını karşılamada dış kaynaklara ihtiyaç olup olmadığı tespit edilecektir. Personel ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanamaması durumunda başvuran adayların nitelikleri göz önünde bulundurularak sistemde bir aday havuzu oluşturulacaktır. Sistemde boş pozisyon/pozisyonların iş gerekleri ile adayların niteliklerinin karşılaştırılması yapılır (Kaynak vd, 1998: 499). Sistemden elde edilen bilgiler doğrultusunda işe uygun nitelikte personel tespit edilecektir. Böylece işletmede doğru pozisyonda doğru personel çalıştırılarak örgütsel etkinliğin artırılması sağlanacaktır (Gümüştekin, 1998: 219).

### **3.3. EĞİTİM VE GELİŞTİRME**

İnsan kaynakları bilgi sistemi, çalışanların eğitim geçmişlerinden faydalarak hem personelin bireysel hem de örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için kullanılabilir (Byars ve Rue, 1991: 503). İşletmelerin insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde şu kolaylıkları sağlayabilir:

- Kurs ve kursiyerlerin takibi yapılabilir.
- Personelin hangi eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duyulduğu tespit edilebilir.
- Personelin ihtiyaçlarına yönelik eğitim almaları sağlanır.
- Personelin bireysel eğitim geçmişi kayıtları tutulabilir.
- Gerçekleşen eğitim ve geliştirme çalışmaları sonucunda değerlendirmelerde eğitim alan personel hakkında daha doğru bilgilere ulaşılabilir (Ceriello ve Freeman, 1992: 530).

- Çalışan denetçiler ya da eğitim departmanları için personel eğitim kayıtlarını üretmede büro ve idari süre azalır.
- Eğitime ihtiyaç duyan çalışanların daha iyi belirlenmesinden dolayı çalışanlar ve eğitim sınıfları arasında daha az uyumsuzluk vardır.
- Eğitim sınıfları için daha iyi site ve veri seçimi.
- Performans çıkış veya diğer ölçümlere karşı alınan eğitimi izlemek için daha az zaman harcanır.
- Kurslardaki olası arttırmaya karşı kurs içeriğinin daha kolay karşılaştırması yapılır (Walker, 1982: 213).

### **3.4. PERFORMANS YÖNETİMİ**

Bilgisayar ve bilgi teknolojisinin gelişmesiyle birlikte performans değerlendirme, eğitim ve seçim süreçlerinde birbiriyle olan bağlantıların kurulması kolaylaşmıştır. Sistemde bütün pozisyonlar için personelin sahip olması gereken bilgi, beceri, iş gerekleri tanımlanarak, personelin dönem içerisinde iş gereklerinin ne kadarını yerine getirdiği tespit edilir. Böylece, performans yeterliliği ölçülerek personelin eğitim ihtiyaçları tespit edilecektir (Uyargil, 1994: 146). Performans yönetimi sonucu elde edilen veriler özellikle eğitim ihtiyaçları belirlemesi, personelin ileriye yönelik kariyerin planlanması, personelin yedekleme uygulaması, iş analizi ile ilgili yeni düzenlemelerin yapılması, personele geri besleme yapılarak verimliliklerinin artırılması gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesinde katkı sağlayacaktır (Öztürk, 2008b: 62).

### **3.5. ÜCRET YÖNETİMİ**

Ücret yönetimi modülü ile; uygun istatistik programları vasıtasıyla ileriye dönük ücret alternatifleri değerlendirilir, ücret planlarını oluşturulur, toplu sözleşmeden kaynaklanacak ücret maliyetleri belirlenebilir, bölümlere göre bütçe oluşturulabilir ve diğer ücret yönetim sürecinde yapılan bütün faaliyetler gerçekleştirilebilir (Kaynak vd., 1998: 501). İşletmelerin insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımı ücret yönetimi faaliyetlerinde şu kolaylıkları sağlayabilir:

- Maaş artış çizelgesi oluşturularak yapılacak işlemlerin zamanını kısaltır.

- Maaş anketlerini karşılaştırmada daha iyi veri oluşturulmasını sağlar.
- Maaş anketi katılımcı verilerinin hazırlanmasında büro ve yönetim zamanını azaltır.
- Ücretli performans değerlendirmelerini izlemede büro ve yönetim zamanını azaltır.
- Kılavuz sapmaları için her ücret artışını izlemede büro ve idari zamanı azaltır.
- Maaş plan değişikliklerinin etkilerinin tahmini için daha iyi veri ve bu tahminleri üretmede zamandan tasarruf sağlar.
- Eşit iş uyumu için eşit ücret takibi geri ödeme ödülllerinin yasallığını içeren uyumsuzluk masrafları önlenabilir (Walker, 1982: 211-212).
- Ücret miktarının belirlenmesinde gerekli olan sayısal analiz ve çalışmalar daha kısa sürede ve doğru bir şekilde yapılmasını sağlar.
- İşletme içi ücret araştırmaları uygun pozisyona ve zamana göre yapılarak daha doğru ücret politikaları tespit edilebilir.
- Diğer insan kaynakları fonksiyonları bilgilerden yararlanılarak bütün bölümlere göre ücret tip ile oranlarını gösteren iş sınıflandırmaları yapılabilir.
- Personele yapılan maddi yardımların hem finansal açıdan yönetilmesi hem de denetimlerinin yapılmasını sağlar (Öge, 2004: 115).

### **3.6. KARIYER YÖNETİMİ**

İnsan kaynakları bilgi sistemleri çalışanların işle ilgili yetenek, bilgi, ilgilerini kısacası çalışanlar hakkında bir öz değerlendirme içerir. Böylelikle personelin kariyer hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmede önceliklerin neler olduğu konusunda kararların alınmasında yardımcı olarak personelin geliştirilmesinde katkıda bulunmaktadır. Sistemde kariyer değerlendirme testleri düzenleyerek, test sonuçları değerlendirilerek personelin potansiyeli ve gelişimi hakkında bir profil oluşturmak için bu sonuçlar kullanılabilir (Ceriello ve Freeman, 1992: 536). İşletmelerin insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımı kariyer yönetimi faaliyetlerinde şu kolaylıkları sağlayabilir (Walker, 1982: 213):

- Bütün personelin işiyle ilgili ilgi, yetenek ve becerileri hakkında envanter oluşturulması sağlanarak, personelin geliştirilmesi ve yerleştirilmesi faaliyetlerinin daha düzenli bir şekilde yürütülmesi sağlanır.
- Yeterli personel olmayan pozisyonlar nedeniyle verimlilik kaybını en aza indirmek için dosyalama işlerindeki gecikmeleri azaltır.
- Büro işlerine ayrılan zaman azaltılır, örneğin personelin elle yapılan işlemleri, dosyalama, klasörleme vb.
- Düzgün işleyen bir kariyer geliştirme sisteminin işleyişi personelin moralini yükseltir.
- Görev atamaları için zor bulunan dil ve beceri özelliklerinin daha hızlı ve daha az maliyetli hazırlığı yapılır.
- Terfi listeleri hazırlamada ve bu listeleri daha kolay takip etmek için zamanı azaltır.

#### **4. TÜRKİYE'DE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODÜLÜ OLAN TEDARİKÇİ İŞLETMELER**

Türkiye'de kurumsal kaynak planlaması sektörü son yıllarda hızlı bir şekilde gelişmektedir. Bu gelişmeyle birlikte ülkemizde yazılım sektöründe uluslararası alanda faaliyet gösteren büyük ölçekli birçok işletmenin yanı sıra orta ve küçük ölçekte birçok işletme kurulmuştur. 2009 yılı verilerine göre Türkiye kurumsal kaynak planlaması pazarı 80-100 milyon dolar aralığındadır. Yıllık kurumsal kaynak planlaması pazar payı artışı ise %15 seviyesine yükselmiştir. Bu konu hakkında yapılan bir çalışmada Türkiye'de kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullanan işletmelerin % 77'si sanayi , % 16'si hizmet , %7'si de ticaret sektöründe faaliyet göstermektedir (Postacı vd., 2012a: 40 ). Tablo 5'te insan kaynakları modülü olan bazı tedarikçi işletmelerin alt modülleri gösterilmiştir.

Tablo 5: Tedarikçi İşletmelerin İnsan Kaynakları Modülünde Yer Alan Alt Modüller<sup>2</sup>

	İK Planlama	Seçme ve Yerleştirme	Eğitim Yönetimi	Performans Yönetimi	Ücret Yönetimi	Kariyer Yönetimi
<b>SAP</b>	Var	Var	Var	Var	Var	Var
<b>ORACLE</b>	Var	Var	Var	Var	Var	Var
<b>IFS</b>	Var	Var	Var	Var	Var	Var
<b>CANİAS</b>	Var	Var	Var	Var	Var	Yok
<b>UYUMSOFT</b>	Var	Var	Var	Var	Var	Var
<b>LİKOM</b>	Var	Var	Var	Var	Var	Yok
<b>LİNK</b>	Var	Var	Var	Var	Var	Var
<b>NEBİM</b>	Var	Var	Var	Var	Var	Yok
<b>TEKNOSOL</b>	Yok	Yok	Var	Yok	Var	Yok
<b>WORKCUBE</b>	Var	Var	Var	Var	Var	Var
<b>NETSİS</b>	Var	Var	Var	Var	Var	Var

#### 4.1. SAP

SAP yazılım işletmesi, 1972 yılında IBM'in beş eski çalışanı tarafından Almanya'da kurulmuştur. Merkezi Almanya Walldorf'ta bulunan SAP, dünya çapında 50'den fazla ülkede, 51.800'den fazla çalışanıyla dünyanın önde gelen yazılım işletmelerinden biridir. Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi arasında yer alan 200'den fazla işletmeye hizmet veren SAP, 2001 yılında Türkiye'deki kuruluşunu tamamlamıştır. Türkiye'de 15.000 kullanıcısı bulunan SAP, iş analizi ve sistem teknoloji danışmanlığı, yerelleştirme, Türkçeleştirme, uygulama desteği ve sistem optimizasyonu hizmetlerini de vermektedir (<http://www.sap.com/turkey/about/company/index.epx>, 08.04.2011).

SAP insan kaynakları modülü, insan kaynakları fonksiyonlarında gerçekleştirilen tüm süreçleri kapsamaktadır. SAP/R3 insan kaynakları modülünde personele ait tüm bilgiler saklanabilir, eğitim ve aktiviteleri organize edilebilir, bordro ve yasal raporlar alınarak değerlendirmeleri yapılabilir ve ücretleri yönetilmektedir.

<sup>2</sup> Bu tablo tedarikçi işletmelerin internet sitelerindeki bilgileri doğrultusunda düzenlenmiştir.

SAP insan kaynakları modülünde bulunan bölümler ve bu bölümlerde yapılan işlemler şu şekildedir (<http://borel.com.tr/4121saphr.htm>, 20.10.2010):

- Başvuru Yönetimi: Adayların başvuru kayıtlarının tutulması, başvuruların süreçlere göre takibi, adayların işe uygunluk analizi, başvuru ortamlarının verimlilik analizi, adaylara toplu mail/mektup gönderme vb. gibi işlemler gerçekleştirilmektedir.
- Personel İdaresi: Personele ait kişisel ve özlük bilgileri, ödemeleri, SSK ve vergi bilgilerini, sağlık bilgileri vb. gibi her türlü bilgi bu modülde tutulmaktadır.
- Organizasyon Yönetimi: Departmanların, pozisyonların ve iş tanımlarının yapılması ve raporlanması, personele organizasyon şeması oluşturulması, departman açılması / kapanması vb. gibi işlemler gerçekleştirilmektedir.
- Zaman Yönetimi: Personelin devamsızlık, izin hakları ve izin takip işlemleri gerçekleştirilmektedir.
- Bordro Muhasebesi: Personeline ait tüm bordro hesaplamaları, resmi kurum ve kuruluş raporları, bordro sonuçlarının muhasebeleştirilmesi vb. gibi işlemler gerçekleştirilmektedir.
- Personel Masraf Planlaması: Personele ait tüm ödemelerin ve masrafların simülasyonu ile istenen bölüm/kşi üzerinde ekstra simülasyon işlemleri gerçekleştirilmektedir.
- Eğitim ve Toplantı Yönetimi: Eğitim kataloglarının oluşturulması, eğitimlerde kullanılacak araç-gereç gibi kaynakların planlaması, katılımcıların kayıt işlemleri, eğitimlerin maliyetlerinin oluşturulması vb. gibi işlemler gerçekleştirilmektedir.
- Personel Gelişimi: Personele ait kariyer haritası ile kariyer planlaması, yedekleme planlaması, personel performans değerlendirmesi vb. gibi işlemler gerçekleştirilmektedir.
- ESS / MSS: Bu bölümde personelin ve yöneticilerin internetten performans değerlendirmesi, izin talebi, eğitime ön kayıt yapılması vb. gibi süreçlerde katılımı sağlanır.

- İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi: Tüm insan kaynakları süreçlerinde sistem raporları oluşturulur ve kullanıcıların design edebileceği ad-hoc query yapıları bulunmaktadır.

#### **4.2. ORACLE**

1989 yılında Türkiye’de kuruluşunu gerçekleştiren Oracle; bugün teknoloji alt yapısı, e-iş yönetim sistemleri, veri ambarı ve karar destek çözümleri alanında Türkiye’de 3000’in üzerinde, iş yönetim sistemlerinde ise 120’nin üzerinde kurumsal müşteriye sahiptir (Oracle, 2004: 21). Başlıca Oracle insan kaynakları yönetimi uygulamaları şunlardan oluşmaktadır (<http://www.innova.com.tr/solution-detail/ERP-Kurumsal-Kaynak-Planlamasi-Uygulamalari/>, 26.04.2011):

- Temel İnsan Kaynakları Modülleri: Çalışanların bilgilerinin sistemde tutularak nitelik bazlı olarak özlük, işe alma, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, organizasyon modelleme ve bütçeleme fonksiyonları gerçekleştirilerek gerekli analizler yapılmaktadır.
- Self Servis İnsan Kaynakları: Bu bölümde insan kaynakları departmanını meşgul eden bazı operasyonel faaliyetlerin, internet üzerinden izin verilen bilgilerin çalışanlar ve yöneticiler tarafından yerine getirilmesini amaçlanmaktadır.
- Eğitim Yönetimi: Yapılacak eğitimlerin planları ve tasarımları yapılabilmekte, eğitim bütçeleri oluşturulabilmekte ve eğitim programları diğer fonksiyonlarla (performans, kariyer planlaması vb.) ilişkilendirilmektedir.
- Bordro Modülleri: Maaş tahakkuku, bordro, özel gider indirimleri, tasarruf teşvik fonu takibi, SSK bildirimleri, ücret artışları, giyecek yardımı vb. gibi işletmenin gerekli yasal yükümlülükleri ve çalışanlara ait tüm haklar yerine getirilmektedir.

#### **4.3. IFS**

İsveç kökenli uluslararası bir yazılım işletmesi olan IFS, 1983 yılında kurulmuştur. Dünya genelinde 54 ülkede 80 ofiste faaliyet göstermekte olan işletmenin; 3000’den fazla işletme, 700.000’den fazla kullanıcısı bulunmaktadır. Türkiye ofisini 2004 yılında kuran IFS sektöründe hızlı ilerleyerek, çeşitli sektörlerde

100'ün üzerinde müşteriye, 300'ün üzerinde kuruluma ve 7000'in üzerinde kullanıcıya ulaşmıştır (<http://www.ifsworld.com/tr-tr/about-ifs/>, 08.04.2011). IFS kurumsal kaynak planlaması insan kaynakları modülü şu alt bölümlerden oluşmaktadır (<http://www.ifsworld.com/tr-TR/Product>, 08.04.2011):

- Self-Servis: Bu bölüm yöneticilerin ve çalışanların katılımını arttırmak ve veri kalitesini yükseltmek için tasarlanmıştır. Yöneticiler insan kaynaklarıyla ilgili görevlerini bu iş için oluşturulmuş web sayfaları üzerinden gerçekleştirirler. Ayrıca personel de kendi özlük verilerini güncelleyebilirler ve boşalan pozisyonlar için başvuruda bulunabilirler.
- İşe Alma: Bu bölümde personel istek formundan personelin yerleştirme işlemlerine kadar tüm işe alma süreçlerini destekleyerek yeni personel alımlarında kolaylık sağlamaktadır.
- Personel Geliştirme/Sertifikasyon: Bu bölümde işletmenin ihtiyaç duyduğu beceri ve uzmanlıklar tanımlanır ve mevcut kaynakların eşleştirilmesi yapılarak stratejik insan kaynakları planlarının oluşturulmasında katkı sağlamaktadır. Bu bilgiler ayrıca işe alma ve personel gelişim amaçlarıyla kullanılabilir veya ihtiyaç olmayan beceri ve uzmanlıkların listesi çıkartılabilir.
- Eğitim Yönetimi: Bu bölümde eğitim ihtiyaçları toplu olarak görüntüleyerek eğitim planlaması çalışmalarında kullanılabilir ve eğitimi biten personelin dosyaları otomatik olarak güncellenebilir.
- Masraf Yönetimi: Bu bölümde, vergi hesaplamalarından seyahat harcamalarına kadar tüm harcamalar otomatikleştirilerek masraf yönetimi ve raporlama süreçleri hızlandırılabilir.
- Personel Devam Takip: Bu bölümde; ücret kodu dağıtımı, esnek mesai, fazla mesai, vardiya zammı vb. gibi tüm hesaplamalar otomatik olarak yapılarak merkezi kurullarla karşılaştırılır. Ayrıca personel verilerinin eş zamanlı olarak diğer sistemlere yansıtılmasından dolayı zamandan da tasarruf sağlamaktadır.
- Bordro Yönetimi: Bu bölümde tüm bordro işlemleri gerçekleştirilmektedir. Bölümde, bazı ülkeler için komple bordro çözümleri bulunmakta, diğer ülkeler için ise uyum sağlayacak standart ara yüzler bulunmaktadır.



#### 4.4. CANIAS (IAS - Industrial Application Software)

CANIAS, işletmelere iş süreçlerini optimize etmeleri ve hızlandırmalarını sağlayan kurumsal yazılım çözümleri üretip, yazılımın danışmanlığı ve eğitim hizmetleri vermek üzere 1989 yılında Almanya'da kurulmuştur. 1994 yılında Türkiye ofisini açarak yazılım geliştirme ve Ar-Ge faaliyetlerine hız vermiştir. CANIAS kurumsal kaynak planlama, toplam 21 ülkede, yazılım geliştirme, Ar-Ge, danışmanlık, satış ve eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir (<http://www.ias.com.tr/enterprise/ias.html>, <http://www.ias.com.tr/solutions/caniaserp.html>, 07.04.2011).

CANIAS insan kaynakları yönetimi modülünde bulunan ana bölümler ve bu bölümlerde gerçekleşen işlemler şu şekildedir (<http://www.ias.com.tr/solutions/canias-hcm1.html>, <http://www.ias.com.tr/solutions/canias-hcm2.html>, 12.10.2011):

- Kurumsal Planlama: Bu bölümdeki yapılabilecek işlemler şunlardır; nitelik, yabancı dil ve eğitim ihtiyaçlarına göre iş tanımlarını oluşturabilme, tarih bazlı ücret skalası ve personel adedi planlanabilen kadro tanımlayabilme, açık kadro talepleri oluşturabilme ve onaylama mekanizması, organizasyon şemaları oluşturabilme.
- Eleman Seçme ve Yerleştirme: Bu bölümde; eleman seçme ve yerleştirme sürecinde ile ilgili her türlü bilgi ve işlem takip edilebilir. Örneğin; eleman duyuruları planlayıp takip edebilme, başvuru bilgilerini takip edebilme, adaylar ile yapılacak görüşmeleri planlama ve takip edebilme vb. gibi işlemler yapılır.
- Sicil Yönetimi: Personel sicil bilgilerine ait her türlü bilgi ve belgeye bu bölümde oluşturulabilir ve takip edilebilir.
- Bordro Yönetimi: Ücret yönetimiyle ilgili her türlü bilgi ve belge bu bölümde hazırlanabilir.
- Eğitim Yönetimi: Eğitim öncesi ve sonrası yapılacak işlemler bu bölümde gerçekleştirilebilir. Örneğin; eğitim yerlerini, eğitmenleri ve eğitimleri tanımlayabilme, yapılan ve yapılacak eğitimlerin maliyetlerini takip edebilme, eğitim sonrası genel başarı ve devamlılık hakkında istatistiki bilgiler oluşturabilme vb. gibi.
- Raporlar: Bu bölümde, insan kaynakları modülünde bulunan tüm alanlarda raporlar oluşturulabilir ve takip edilebilir.

#### 4.5. UYUMSOFT

Yerli yazılım sektöründe öncü işletmelerden UyumSoft Bilgi Sistemleri ve Teknolojileri A.Ş. 1996 yılında kurulmuştur. Uyumsoft, ülkemizde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 300'e yakın işletmede yerelleştirme yaparak 1000'e yakın projede yer almıştır. İşletme, iş ortaklarının kendi faaliyet konularına uygun proje bazlı özel çözümler sunmaktadır. Kurumsal kaynak planlaması yazılımında Türkiye'de lider olmayı hedefleyen UyumSoft; İngiltere, Azerbaycan, Arnavutluk ve İran pazarlarına yaptığı yazılım ihracatının ardından, birkaç yıl içinde Avrupa, Ortadoğu ve Rusya pazarlarına da yazılım ihraç etmeyi planlamaktadır (<http://www.uyumsoft.com.tr/uyumsoft-erp-hakkinda.aspx>, 07.04.2011). Uyumsoft insan kaynakları yönetim sistemi şu bölümlerden oluşmaktadır (<http://www.uyumsoft.com.tr/userfiles/PDF%20Dokumanlar1/insankaynaklariyonetimsistemi.pdf>, 10.09.2010):

- Başvuru: Bu bölümde personel bulma, seçme ve yerleştirme sürecindeki bütün işlevler yerine getirilir.
- Sicil/Personel: İşe alınan personelin bilgileri buraya yansır. Deneme süresi biten personelin değerlendirme işlemleri yapılır ve personelin işe devam edip etmeyeceğine karar verilerek gerekli olan işlemler yerine getirilir.
- İdari İşler: İzin takibi, işe devamsızlık, terfi ve nakiller, işçi sağlığı iş güvenliği uygulamaları, ödül-cezalar vb. gibi bilgiler takip edilir.
- Eğitim: Bu bölümde eğitim ve geliştirme fonksiyonuyla ilgili işlevler yerine getirilir. Eğitimci, eğitim yeri, personel, ekipman, bütçe masrafları vb. gibi eğitimle ilgili tüm bilgiler planlanarak takip edilebilir.
- Personel Planlama: Personel ihtiyaç planlaması fonksiyonuyla ilgili faaliyetler bu bölümde gerçekleştirilir. Personel sayısı ve ücretlerinin yıllık dağılımı ve yıllık çalışan/planlanan kadro karşılaştırması, ihtiyaç fazlası veya eksikliği ve bunun işletmeye maliyeti analizi gibi istatistikî raporlar alınabilir.
- Kariyer Planlama: Bu bölümde kariyer yönetimiyle ilgili işlevler yerine getirilir. Personelin kariyeri ile ilgili girilen bilgilerin değerlendirmesi, analizi ve sonucu olarak çalışır.
- İş Değerleme ve Ücret Sistemi: İş değerlendirme faktörleri ve dereceler tanımlandıktan sonra bu faktörler ışığında bütün işlerin puanlama veya gruplama yöntemlerine göre işler kademelendirilir ve grafikler oluşturulabilir. Personelin yeni dönem ücreti hesaplanabilir.

- Performans Değerleme: Performans değerlendirme; yetkinliklere dayalı, hedeflere göre ve Balanced Scorecard olmak üzere üç türlü ve 360 derece yapılıdır. Performans değerlendirme kriterleri, her bir derecesi için gereken eğitim ve performans hedefleri belirlenir. Değerleme sonuçlarından eğitim, kariyer, ödül/ceza ve ücret sistemine bilgi iletilir ve ilgili değerlendirme sonuçları form ve grafik olarak alınabilir.
- Bordro: Personel ücretleri saatlik, günlük, aylık ve brüt/net olarak hesaplanabilir. SSK gününe ve normal güne hesaplanabilir, istenilen döviz cinsinden brüt ve net olarak verilebilir. Yıllık personel bütçesi yapılabilir.

#### 4.6. LİKOM YAZILIM

1984 yılında, yazılım üretimi amacıyla kurulmuş olan Likom Yazılım, katma değerini kendi ürettiği yazılımlarla sağlayan Türkiye'nin büyük yazılım işletmelerinden birisidir. Likom Yazılım, her ölçekte ve sektördeki işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamak için kurumsal kaynak planlama sistemleri, malzeme ihtiyaç planlama sistemleri ve yönetim bilgi sistemleri ürünlerini geliştirmektedir. İşletme, müşteri ihtiyaçlarına göre özel sistem geliştirme hizmeti ile kendi ürettiği genel ve özel amaçlı sistem ürünlerinin pazarlama, satış, satış sonrası eğitim, destek ve danışmanlık hizmetleri vermektedir (<http://www.likom.com.tr/likom-yazilim-hakkimizda.html>, 28.05.2011). Likom Yazılım işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarını daha verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için Likom Gusto insan kaynakları modülünü geliştirmiştir. Likom Gusto insan kaynakları modülü ile işletmeler şu faaliyetleri gerçekleştirmektedir (<http://www.likom.com.tr/urunler/gusto-erp-kurumsal-kaynak-planlama-yazilimi.html>, 28.05.2011):

- İşletme yapısı, personelin ünvan ve görev tanımlarını oluşturmak.
- İhtiyaç duyulan görevler için uygun adayların belirlenmesinde kullanılacak ölçütleri tanımlamak ve uygulamak.
- İş başvurularını değerlendirmek.
- Personelin maaşına ve diğer özlük haklarına intikal eden gelirleri, kesintileri ve diğer yasal hakları belirlemek.
- Personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, bu ihtiyaçlara uygun eğitimlerin planlamak ve eğitim etkinliklerini takip etmek.

#### 4.7. LİNK BİLGİSAYAR

Link Bilgisayar Sistemleri Yazılım ve Donanım Sanayi Ltd. Şti., genç mühendisler grubu tarafından 1984 yılında İstanbul'da yazılım üretimi yapmak üzere kurulmuştur. Link Bilgisayar, 1984 yılından bu yana işletmelerin üretim ve ticari ihtiyaçlarına yönelik entegre sistemleri üretmektedir. Link Bilgisayar tarafından geliştirilen Techno İnsan Kaynakları sisteminin içerisinde yer alan alt bölümler şu şekildedir([http://www.link.com.tr/\(S\(ccsuzj55d03la0mw1vup5355\)\)/Main2.aspx?tblid=37](http://www.link.com.tr/(S(ccsuzj55d03la0mw1vup5355))/Main2.aspx?tblid=37), [http://www.link.com.tr/\(S\(ccsuzj55d03la0mw1vup5355\)\)/Main2.aspx?tblid=40](http://www.link.com.tr/(S(ccsuzj55d03la0mw1vup5355))/Main2.aspx?tblid=40), 28.05.2011):

- İnsan Kaynakları: Organizasyon şeması (işletme, işyeri, birim vb.), personel yönetimi (özlük bilgileri, personel işletme bilgileri vb.), ücret yönetimi (ücret, zam yönetimi), bordro ve tahakkuk ( ek kazanç/sosyal yardım, kesinti işlemleri vb.), elektronik veri yönetimi (e-bildirge hazırlama vb.), raporlama (bordo ve tahakkuk raporları, personel raporları vb.).
- Fark Bordosu: Fark bordosu işlemler yapılmaktadır.
- Aday Yönetimi: aday bilgileri, aday mülakat bilgileri, aday ilan ve maliyet takibi, aday değerlendirme, aday bilgilerinin dış ortamdan transferi.
- Eğitim Yönetimi
- Sağlık Yönetimi
- Tahsisli Eşya Yönetimi
- Kariyer Yönetimi

#### 4.8. NEBİM

Kurumsal kaynak planlama, tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, perakende yönetimi ve kurumsal performans yönetimi sistemleri alanındaki iş uygulamalarıyla işletmelerin iş süreçlerine hizmet veren Nebim, 1966'dan bu yana Türkiye'nin bağımsız yazılım işletmelerinden biridir. Türkiye genelinde Nebim Çözüm Ortakları ile birlikte 400 kişiden fazla uzman kadrosuyla; hazır giyim, ayakkabı, ev tekstili, halı, mobilya, optik, elektronik ve mücevher başta olmak üzere 9.000'den fazla işletmeye ve 60.000'den fazla kullanıcıya hizmet vermektedir. 2000-2001 yıllarında kurumsal kaynak planlaması ürünlerinden biri olan Nebim Winner'i kullanıcılarının hizmetine sunmuştur. Nebim Winner insan kaynakları sisteminde yapılan bazı

faaliyetler şu şekildedir ([http://www.nebim.com.tr/nebim\\_hakkinda.html](http://www.nebim.com.tr/nebim_hakkinda.html), [http://www.nebim.com.tr/v3\\_erp/insan\\_kaynaklari.html](http://www.nebim.com.tr/v3_erp/insan_kaynaklari.html), 28.05.2011):

- İşletmenin ihtiyaç duyduğu personel ihtiyacı bütün belirlenebilir.
- Boş pozisyonlar için başvuruda bulunan adaylara ait bütün bilgiler bilgileri takip edilebilir.
- Adaylarla yapılan görüşmeler başvurular ile eşleştirilerek geri bildirimler yapılabilir.
- İşe alınacak personelin yerleştirme işlemleri yapılır.
- Personel tanımlamaları ve personel nitelikleri gruplandırılabilir ve raporlanabilir.
- Personele ait bütün bilgiler takip edilebilir.
- Personelin ücretli/ücretsiz yıllık izin planlamaları ile kullanılan izinler takip edilebilir.
- Tüm personele ait tüm bordrolama ve SGK işlemleri yapılabilir.

#### **4.9. TEKNOSOL**

15 yılı aşkın bir geçmişiyle kurumsal kaynak planlaması sistemlerine odaklanarak farklı ölçekli pek çok işletmeyle yazılım kurulum, destek ve danışmanlık hizmetleri vermektedir. Teknosol herhangi bir grubun yazılım geliştirme ekibi veya distribütörü olmamakla birlikte, kendi çalışma ekibi tarafından geliştirilen Vera ERP ile dikey çözüm olarak adlandırılan sektöre özel çözümlerle hizmet vermektedir. Vera ERP personel ve bordalama modülünde yer alan bazı faaliyetler şu şekildedir (<http://www.teknosol.com.tr/hakkimizda.html>, <http://www.teknosol.com.tr/personel-ve-bordlama.html>, 29.05.2011).

- Esnek Puantaj Girişi: Personelin kıdemine göre aylık, günlük, saatlik rakamlar üzerinden puantaj girilebilir ve aynı anda birçok personel için puantaj kaydı oluşturulabilir.
- Sınırsız Ek Kazanç ve Kesinti Tanımlama: İhtiyaç duyulan tüm ek kazançlar ve kesintiler ödeme dönemi bazında sınırsız sayıda brüt ya da net tutar olarak

tanımlanarak kullanılabilir. Böylelikle resmi mevzuatın yerine getirilmesinde kolaylık sağlar.

- **Günlük Giriş/Çıkışların Puante Edilmesi:** Personelin günlük giriş/çıkış işlemleri detaylı olarak takibi edilerek personel hareketleri kontrol altında tutulabilir. Aylık bilgileri puante edilmiş personellerin bordrolarını kolaylıkla hesaplanabilmektedir. Ayrıca, her ödeme dönemine ait bilgiler sistemde saklandığından geçmişe yönelik bordro hesaplatma da yapılır.
- **Muhasebeleştirme:** Tüm bordrolar, bölümlere ve pozisyona göre otomatik olarak muhasebeleşebilir.
- **Teşvik Paketlerinin Uygulanması:** Teşvik paketleri devreye alınır, Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından yayımlanan genelgeler sistem tarafından kontrol edilerek hesaplamalar yapılır.
- **Yıllık izin İşlemleri:** Personelin izin öncesinde ve sonrasında yıllık izinleri planlama ve tüm yılları kapsayan yıllık izin takibi yapılabilir.
- **Taksitli Borç Programı:** İşletme ile personel arasında gerçekleşen tüm parasal alışverişler (iş avansı, maaş avansı vb.) takip edilebilir.
- **Toplu Maaş Artırımı:** Maaşlarda filtreler kullanılarak toplu olarak yüzdesel, tutarsal, sabit maaş arttırma veya eksiltme işlemleri yapılır.
- **Personel Özlük Bilgileri:** Sistemde personelin, işe giriş/çıkış bilgileri, ikamet/kimlik, eğitim vb. gibi bilgileri tutularak raporlama işlemleri yapılabilir.

#### **4.10. WORKCUBE**

Workcube A.Ş. 2001 yılında, web tabanlı iş yazılımları ve teknolojileri geliştirmek, iş ve süreç danışmanlığı yapmak, bakım, destek ve eğitim hizmetleri vermek üzere Türk mühendisleri tarafından kurulmuştur. Workcube insan kaynakları modülünün alt bölümleri ve işlevleri aşağıdaki gibidir (<http://www.workcube.com/>, 29.05.2011):

- **Çalışan Bilgi Yönetimi:** Personele ait tüm bilgileri merkezden görme ve yönetme, istenilen dönemde çalışana ait hesap ekstresini görüntüleme ve

istenilen şekilde kullanabilme, personele ait tüm ölçme ve değerlendirme formlarını görme ve doldurma vb. gibi işlemler gerçekleşir.

- Bordro ve Özlük Yönetimi: Personele ait ücret ve ödenek bilgilerini kaydetme, takip etme ve güncelleme, tüm SSK ve Sendika bilgilerini kaydetme, toplu ücret ayarlaması yapma vb. gibi işlemler yapılır.
- Temel İK Tanımlamaları: Sigorta primine esas ücret bilgilerini tanımlama, sigorta priminin oranlarını tanımlama, vergi dilimlerini tanımlama vb. gibi tanımlamalar yapılabilir.
- İK Planlama: İşletme içerisindeki tüm pozisyonları, çalışan adı, departman vb. gibi bilgileri listeleme, işletme içi boş pozisyonları görme, departmanlara göre pozisyonları görüntüleme, pozisyona çalışan atama vb. gibi işlemler gerçekleşir.
- İK İşe Alma/Kariyer Portal: Kariyer sitesi oluşturabilme, istenen sayıda ve kategoride iş ilanları tanımlayabilme ve yayınlatabilme, CV başvurularını kariyer sitesinden sistemle entegre kullanabilme, CV bankası oluşturma vb. gibi işlemler gerçekleşir.
- İK Bütçe Yönetimi: Şube ve departmanlara göre İK bütçe takibi, sınırsız sayıda gider kategorisi ve bütçe gider kalemi ekleme, tüm şube ve departmanlara ait yıllık İK bütçesini ayrıntılı görüntüleme vb. işlemler gerçekleşir.
- İK Performans Yönetimi: Tüm çalışanlara ait zaman harcamalarını tek bir ekrandan takip etme, 360 derece performans sistemi uygulaması yapabileme, sınırsız sayıda performans ölçme ve değerlendirme, ölçme ve değerlendirmelere göre çalışan eğitim planlaması yapma vb. gibi işlemler gerçekleşir.
- İK Organizasyon Yönetimi: Girilen şirket, şube, departman ve çalışan bilgilerine göre sistem tarafından otomatik oluşturulan interaktif organizasyon şeması, işletmeye sınırsız bölge, bölgelere sınırsız sayıda şube ekleme, şubelere özel SSK bilgileri tanımlama vb. gibi işlemler gerçekleşir.
- Eğitim Yönetimi ve E-Learning: Sınırsız sayıda eğitim bölümü oluşturma, eğitim kategorilerini eğitimciler ile ilişkilendirme, kullanıcı kategorilerine göre içerik, test ve ders yayını, sınırsız sayıda eğitim içeriği oluşturma vb. gibi işlemler gerçekleşir.

- İK Raporları: Balanced Scorecard esasına dayalı, ihtiyaca ve talebe göre özel ve çok boyutlu raporlamalar yapılabilir (Çalışan Detaylı Analizi, Çalışan Faaliyet Raporu, Görev Değişiklikleri Pozisyon, Performans Değerlendirme vb.).
- İletişim Araçları: Sesli ve görüntülü konferans görüşme, Chat, Web mail vb. gibi.

#### 4.11. NETSİS

1991 yılında kurulan NETSİS, farklı sektör ve ölçekteki 33 bine yakın işletmeye kurumsal iş yazılımları alanında faaliyet göstermektedir. Türk sermayeli bir kuruluş olan Netsis Türkiye bölge ofisleri ve sayısı 400'ü bulan iş ortağı kanalı ile ülke geneline hizmet sunmaktadır. Türkiye'den dünyaya yazılım ihraç etmeyi misyon olarak benimseyen Netsis, Mısır, İran, Ukrayna ve Azerbaycan'a yapmış olduğu yatırımlarla ilk adımını atmıştır. (<http://www.netsis.com.tr/netsishakkında.aspx>, 30.05.2011). Netsis İnsan Kaynakları modülü, bir işletmede insan kaynakları departmanının üstlendiği tüm uygulama, raporlama ve karar destek işlevlerini içerir. İnsan kaynakları modülünde, yer alan alt modüller şu şekildedir (<http://www.netsis.com.tr/redcodestInsanKaynaklari.aspx>, 30.05.2011):

- Sistem Modülü: Sistem modülü işletmelerin, bütün insan kaynakları fonksiyonlarının ve personelle ilgili takip edilmek istenen bilgilerin tanımlama, takip etme ve raporlama işlevlerinin yönetilmesini sağlar.
- B2E (İşten Çalışana): B2E çalışan modülü ile izin otomasyonu, e-bordro, kişisel bilgi güncelleme vb. gibi işlemler yapılabilir.
- Organizasyon Yönetimi: İşletme organizasyon şemasını oluşturarak, yönetilebilir. Geleceğe yönelik organizasyon planları yapılabilir.
- İşe Alma: İşe alma modülü ile ilan, başvuru, mülakat takibi, başvuru otomatik cevaplama sistemi kısacası işe alma sürecindeki bütün işlemler gerçekleştirilir.
- Eğitim ve Etkinlik Yönetimi: Eğitim ve etkinlik modülü ile, eğitim planlarının oluşturulması, eğitime katılacak kişiler, eğitim kaynakların belirlenmesi, eğitimlerin ilgili kişilere duyurulması vb. eğitim süreci boyunca gerçekleşen işlemler yapılabilir.



- Performans Değerleme ve Kariyer Planlama: Performans değerleme modülü ile; iş ve kişisel gelişim hedefleri tanımlanabilir, istenen dönemlerde performans değerleme yapılabilir, 360 derece performans değerleme yapılabilir, performans değerleme ölçütleri belirlenerek bu ölçütlere göre performans notu hesaplanabilir. Kariyer planlama modülünde ise; kariyer ve alternatif rotalar tanımlanabilir, boş pozisyonlara uygun adaylar tespit edilebilir.
- Bordro: Bordro modülü ile; puantaj tahakkuk işlemleri gerçekleştirilir, sosyal yardımlar ile tüm yasal kesinti ve netler hesaplanabilir, yıllık izin takibi, kıdem tazminatı, on-line banka maaş, avans vb. transferi yapılabilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİR KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA MODÜLÜ OLARAK İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN İKY VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR UYGULAMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Rekabetin hız kazandığı günümüzde işletmelerin rakipleri karşısında ayakta kalabilmeleri değişimlere karşı ayak uydurabilme ve hızlı tepki verebilme yeteneklerinin gelişmesine bağlıdır. İşletmelerin bu yeteneklerin gelişebilmesi için bilgi sistemlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri de 1990'lardan bu yana işletmeler arasında kullanımı yaygınlaşan bilgi sistemlerdendir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri sahip olduğu modüler yapısı sayesinde tüm departmanların işlevlerini tek bir çatı altında toplayarak tüm birimlerin kullanımına sunmaktadır. Böylelikle, işletme içi ve coğrafi olarak uzak birimlerin güncel bilgilerin anında görüntülenmesini sağlayarak bilgi akışını hızlandırmaktadır. İKBS'de kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin bir alt modülüdür.

Bu araştırma; işletmelerin rekabet ortamının ve küreselleşmenin etkisiyle farklı amaçlarla tercih ettikleri kurumsal kaynak planlaması modüllerin insan kaynakları fonksiyonları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda kurumsal kaynak planlaması sistemlerin bir alt modülü olan insan kaynakları bilgi sistemlerinin fonksiyonlarının (planlama, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetimi) insan kaynakları departmanının ve işletmenin genel performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca, sistemi kullanan işletmelerin faaliyet sürelerine ve sistemi kullandıkları süreye göre bu değişkenler etkileri bakımından farklılaşıp farklılaşmadıkları da bu çalışmada incelenmiştir.

Konuyla ilgili yapılan literatür taraması ve incelemeler neticesinde, araştırmaların yeterli sayıda ve düzeyde olmadığı görülmüştür. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri ve insan kaynakları bilgi sistemleri hakkında yapılan araştırmalar genel değerlendirmelerden oluşmakta ve uygulamalarında karşılaşılan sorunlar, başarı faktörleri vb. (Sönmeztürk (2008), Saçıkara (2006), Tevatiroğlu (2007), Barut (2008), Öztürk (2010a), Tomor (2010) vb.) konular işlenmektedir.

Araştırmaya en yakın tez konuları ise; Durmuş'un (2007) "İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Bir Araç Olarak Kurumsal Kaynak Planlaması" ve Altın'ın (2007) "İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Kapsamında Stratejik İnsan Kaynakları Seçimi: Bir Model Önerisi" adlı çalışmalarıdır. Fakat bu çalışmalar uygulamalı çalışmalar değildir. Araştırma sadece Akman (2010) "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Sakarya İlinde Bir Araştırma" adlı tez çalışmasında insan kaynakları bilgi sistemlerinin işletme performansını etkilediği alanların incelemesi itibarıyla benzeşmektedir. Ayrıca, Öztürk (2008b) "İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri ile Performans Değerlendirilmesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı doktora tez çalışmasında insan kaynakları bilgi sistemi kullanımı ile sadece performans değerlendirilmesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Görüldüğü gibi, araştırmanın konusu sık çalışılan konulardan değildir. Bu sebepten ötürü, bahsedilen amaç doğrultusunda yapılan uygulamada elde edilen sonuçlar bundan sonraki çalışmalara kaynaklık edebileceği ve literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

## **2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Çalışmanın ikinci kısmında insan kaynakları bilgi sistemlerinin insan kaynakları departmanı üzerindeki etkisi insan kaynakları fonksiyonları bazında incelenerek ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Literatürde işletmelerin İKBS'den tüm insan kaynakları fonksiyonlarında yararlanarak insan kaynakları yöneticilerinin iş yükünü hafiflettiği, zaman kazandırdığı, karar almada katkı sağladığı gibi faydalarının bulunduğu yer almaktadır. Bu ifadeler, İKBS'nin İKY departmanının performansını arttırarak işletmenin genel performansına da katkı sağladığı yönündedir. Konuyla ilgili literatürdeki mevcut ifadelerden yola çıkılarak H1 ve H2 hipotezleri geliştirmiştir. Her iki hipotez içinde altı İKBS fonksiyonu (planlama, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetimi) için alt hipotezler geliştirilmiş ve hangi fonksiyonların İKY departmanı ve işletmenin genel performansı üzerinde etkisinin olduğu yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda ortaya çıkacaktır. Bu çalışmada bağımsız değişken; bir kurumsal kaynak planlama modülü olarak İKBS'dir. Bağımlı değişkenler ise; insan kaynakları yönetimi departmanının performansı ile işletmenin genel performansıdır. Geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H1: İnsan kaynakları bilgi sistemi uygulamalarının insan kaynakları departmanının performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H1<sub>a</sub>: İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan planlama fonksiyonunun insan kaynakları departmanının performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H1<sub>b</sub>: İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan personel bulma ve seçme fonksiyonunun insan kaynakları departmanının performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H1<sub>c</sub>: İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme fonksiyonunun insan kaynakları departmanının performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H1<sub>d</sub>: İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan ücret yönetimi fonksiyonunun insan kaynakları departmanının performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H1<sub>e</sub>: İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan kariyer yönetimi fonksiyonunun insan kaynakları departmanının performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H1<sub>f</sub>: İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan performans yönetimi fonksiyonunun insan kaynakları departmanının performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H2: İnsan kaynakları bilgi sistemi uygulamalarının işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H2<sub>a</sub>: İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan planlama fonksiyonunun işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H2<sub>b</sub>: İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan personel bulma ve seçme fonksiyonunun işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H2<sub>c</sub>: İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme fonksiyonunun işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H2<sub>d</sub>: İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan ücret yönetimi fonksiyonunun işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H2<sub>e</sub>: İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan kariyer yönetimi fonksiyonunun işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi vardır.

H2<sub>f</sub>: İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan performans yönetimi fonksiyonunun işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı pozitif vardır.

H3: İnsan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonlarının etkisi işletmelerin faaliyet yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.

H4: İnsan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonlarının etkisi işletmelerin sistemleri kullanım sürelerine göre anlamlı bir farklılıklar göstermektedir.

### 3. ANKETİN TASARIMI

Anket formu EK 1’de görüldüğü gibi dört bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda ilk yedi soru örneklem grubunun demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Burada demografik özellikler olarak; sektör, faaliyet süresi, çalışan sayısı, anketi dolduran deneklerin unvanları, İK bölümünün bağlı olduğu üst pozisyon, İKBS ile beraber kullanmış oldukları diğer modüller ve İKBS’yi kullanma süreleri olarak belirlenmiştir. Burada faaliyet süresi ve İKBS’yi kullanma sürelerinin yer almasının nedeni, işletmelerin bu özellikleri doğrultusunda İKBS fonksiyonlarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemektir. Son altı soru ise, İKBS’yi tercih eden işletmelerin kullanma amaçlarını önem derecelerini belirlemeye yöneliktir. Burada yer alan sorular, Bayındır (2007)’in 5’li Likert ölçeğine göre (1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek) hazırlamış olduğu ölçekten faydalanılarak oluşturulmuştur.

İkinci kısım işletmelerin kullanmakta oldukları insan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonlarına (planlama, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetimi) yönelik 30 tane sorudan oluşmaktadır. Yapılan literatür taraması neticesinde konuyla ilgili herhangi bir ölçekle karşılaşılmamıştır. Byars ve Rue (1991), Cascio (1992), Ceriello ve Freeman (1992), Davis ve Olson (1985), Gümüştekin (1998), Ivancevich ve Glueck (1989), Mathis ve Jackson (1997), O’Brien (1997), Walker (1982), Uyargil (1994) ve Kaynak vd. (1998)

tarafından yazılan kitapların konuyla ilgili kısımlarda yer alan ifadelerden yola çıkılarak ölçek geliştirilmiştir. Yarguların değerlendirilmesinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Anket formunda yargılar “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim Yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Soruların 6 tanesi (1-6 nolu sorular) planlama fonksiyonuna yönelik, 6 tanesi (7-12 nolu sorular) personel bulma ve seçme fonksiyonuna yönelik, 4 tanesi (13-16 nolu sorular) eğitim ve geliştirme fonksiyonuna yönelik, 5 tanesi (17-21 nolu sorular) ücret yönetimi fonksiyonuna yönelik, 5 tanesi (22-26 nolu sorular) kariyer yönetimi fonksiyonuna yönelik ve 4 tanesi (27-30 nolu sorular) de performans yönetimi fonksiyonuna yöneliktir.

Üçüncü kısımda, işletmelerin İK departmanlarının performanslarını ölçmeye yönelik 22 tane soru yer almaktadır. Bu kısımda yer alan sorular; Aydınlı (2001), Bay (2007), Çetin (2008), Erkoç (2009), Işık (1993), Kanten (2008) ve Tokmak (2008) tarafından geliştirilen ölçekler temel alınarak oluşturulmuştur.

Dördüncü kısımda ise; İKBS’yi kullanan işletmelerin işletme performanslarını ölçmeye dayalı, 5’li Likert ölçeğine göre (1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek) hazırlanmış 10 adet soru yer almaktadır. Bu soruların 5 tanesi finansal performansı ölçmek için oluşturulan sorulardan (1.,2.,3.,5. ve 7. sorular), 5 tanesi de finansal olmayan performansı ölçmek için oluşturulan sorulardan (4., 6., 8., 9. ve 10. sorular) oluşmaktadır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEM SEÇİMİ VE VERİLERİN TOPLANMASI**

Bu araştırmanın evrenini; İstanbul ilinde kurumsal kaynak planlaması yazılım sektöründe faaliyet gösteren Uyumsoft işletmesinin Türkiye genelinde insan kaynakları modülünü kullanan 164 müşterisi oluşturmaktadır. Fakat modülü kullanan işletmelerin farklı coğrafi bölgelerde olmasında dolayı ulaşım ve maliyet açısından değerlendirilmiş ve araştırmanın örneklemini İstanbul ili ile sınırlandırılmıştır. Uyumsoft’un tarafımıza vermiş olduğu müşteri listesi doğrultusunda yapılan inceleme sonucu modülü kullanan 90 işletmenin İstanbul’da olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerle yapılan görüşmeler neticesinde 37 işletme insan kaynakları modülünü tam teşekküllü kullanmadıklarını ya da insan kaynakları departmanının olmadığını belirterek görüşmeyi reddetmişlerdir. Bu nedenle geriye kalan 53 işletme bu

araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Geliştirilen anketler bu 53 işletmeye PRP Araştırma ve Danışmanlık işletmesinin anketörleri tarafından 21.02.2012 tarihinde ulaştırılmıştır. Yaklaşık 10 günlük bir süre içerisinde bu 53 işletmeden geri dönüşüm alınmıştır.

## **5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Bu araştırmaya özgü bazı kısıtlardan söz etmek mümkündür. Öncelikle araştırmada verileri elde etmek için anketin tasarım kısmında bahsedilen kaynaklar doğrultusunda anket formu oluşturulmuştur. Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da anketin kapsamı, ölçümü ve cevaplama hataları söz konusu olabilir. Diğer bir kısıt ise; zaman maliyet ve ulaşılabilirlik kısıtları nedeniyle araştırmanın tek bir tedarikçi işletmenin İstanbul ilindeki İKBS'yi kullanan 53 müşterisi üzerinde yapılmış olmasıdır. Bu nedenden dolayı araştırmanın sonuçlarına yönelik birtakım genellemeler yapmayı engellemektedir.

## **6. VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırmada elde edilen veriler sosyal bilimlerde kullanılan istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde; betimsel analiz olarak frekans analizi, parametrik analiz olarak bağımsız örneklem T-testi ve ilişkileri incelemeye yönelik olarak Regresyon ve Korelasyon analiz teknikleri kullanılmıştır.

## **7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

### **7.1. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ**

Araştırmada İKBS fonksiyonlarına, İKY departmanın performansına ve işletmenin genel performansına yönelik olmak üzere 3 ölçek kullanılmaktadır. İKBS fonksiyonu ölçeği 6 tane İKBS alt fonksiyondan (planlama, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetimi), işletmenin genel performansı ise; finansal değerler ve finansal olmayan değerler olmak üzere 2 tane alt fonksiyondan oluşmaktadır. Bal (2001:133) güvenilirliği; “Bir araştırmada kullanılan veri toplama tekniklerinin, aynı konuda bir başka zaman ve

mekânda yapılan bir diğerk araştırımda aynı ya da benzer sonuçları vermesidir.” şeklinde tanımlamıştır. Güvenirlik, alfa katsayısı ile ifade edilir ve 0 ile 1 arasında değerkleri alır. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve ölçeğin durumu şu şekildedir: “0,00-0,40: ölçek güvenilir değildir, 0,40-0,60: ölçek düşük güvenilir, 0,60-0,80: ölçek oldukça güvenilir, 0,80-1,00:ölçek yüksek derecede güvenilir.” (Akgül ve Çevik, 2003: 234-236).

İKBS'nin genel ve alt fonksiyonlarına yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi Tablo 6'de görölmektedir. İnsan kaynakları modölüne yönelik yapılan analiz sonucunda genel güvenilirlik 0,960 olarak çok yüksek derecede çıkmıştır.

*Tablo 6: İKBS Ölçeği Güvenilirliği*

<b>Fonksiyonlar</b>	<b>Alfa Katsayısı</b>	<b>Soru Sayısı</b>
<b>Planlama</b>	0,741	6
<b>Personel Bulma ve Seçme</b>	0,851	6
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>	0,840	4
<b>Ücret Yönetimi</b>	0,909	5
<b>Kariyer Yönetimi</b>	0,906	5
<b>Performans Yönetimi</b>	0,947	4
<b>Genel</b>	<b>0,960</b>	<b>30</b>

İKY departmanının performans ölçeğinin güvenilirlik analizi Tablo 7'de göröldüğü üzere 0,932 olarak çok yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

*Tablo 7: İKY Departmanı Performans Ölçeğinin Güvenilirliği*

<b>Alfa Katsayısı</b>	<b>Soru Sayısı</b>
0,932	22



İşletme performansı ölçeğinin güvenilirlik analizi Tablo 8’de görülmektedir. İşletme genel performansına yönelik yapılan analiz sonucunda 0,868 olarak çok yüksek derecede çıkmıştır.

*Tablo 8: İşletme Performans Ölçeğinin Güvenilirliği*

	<b>Alfa Katsayısı</b>	<b>Soru Sayısı</b>
Finansal Performans	0,848	5
Finansal Olmayan Performans	0,739	5
<b>Genel</b>	<b>0,868</b>	<b>10</b>

## **7.2. ÖRNEKLEM GRUBUNUN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE AİT BULGULAR**

Araştırmamızın örneklem grubunu oluşturan 53 işletmenin demografik özelliklerine ait istatistikî sonuçlar aşağıda Tablo 9’da yer almaktadır. Araştırmada yer alan işletmelerin yaklaşık %53’ü 20 yılı aşkın süredir faaliyet gösterirken, yaklaşık %47’si 20 yıldan az bir sürede faaliyet göstermektedir. Ülkemizde, 50 ve daha az çalışana sahip işletmeler küçük ölçekli işletme, 50 ile 250 arası çalışana sahip işletmeler orta büyüklükte işletme, 250 ve üzeri çalışana sahip işletmeler ise büyük ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir<sup>3</sup>. Buna göre; araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık; %38’inin büyük ölçekli işletmelerden, %47’sinin orta düzeyde işletmelerden ve %16’sının da küçük ölçekli işletmelerden oluştuğu görülmektedir. Araştırma anketini dolduran deneklerin yaklaşık; %60’ı insan kaynakları müdürü, yaklaşık %9’u insan kaynakları şefi, %15’i insan kaynakları sorumlusu, %13’ü insan kaynakları yardımcısı ve %2’si de idari ve personel müdürü unvanını taşımaktadır. Denekler çalıştıkları işletmede İK departmanının bağlı olduğu üst pozisyon olarak yaklaşık; %53’ü genel müdür, %6’sı yönetim kurulu, % 23’ü genel müdürlük ve %19’u da mali ve idari işler olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin yaklaşık; %6’sı 0-1 yıl arası, %21’i 1-3 yıl arası, %34’ü 3-5 yıl arası, %28’i 5-10 yıl arası ve %11’i de 10 yılı aşkın süredir insan kaynakları bilgi sistemlerini kullanmaktadır.

<sup>3</sup> Resmi Gazete 18.11.2006 tarih ve 997 sayılı KOBİ tanımı Yönetmeliği

Tablo 9: İşletmelere Ait Özellikler

<b>Faaliyet Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1-5 yıl	1	1,9
6-10 yıl	6	11,3
11-15 yıl	9	17,00
16-20 yıl	9	17,00
20 +	28	52,8
<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
0-50 kişi	8	15,1
51-100 kişi	6	11,3
101-250 kişi	19	35,9
250 +	20	37,7
<b>Unvan</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
İnsan Kaynakları Müdürü	32	60,4
İnsan Kaynakları Şefi	5	9,4
İnsan Kaynakları Sorumlusu	8	15,1
İnsan Kaynakları Yardımcısı	7	13,2
İdari İşler ve Personel Müdürü	1	1,9
<b>Üst Pozisyon</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Genel Müdür	28	52,8
Yönetim Kurulu	3	5,7
Genel Müdürlük	12	22,6
Mali Ve İdari İşler	10	18,9
<b>Kullanma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
0-1 Yıl	3	5,7
1-3 Yıl	11	20,7
3-5 Yıl	18	34,0
5-10 Yıl	15	28,3
10+ Yıl	6	11,3

Örneklem grubunun sektörlere göre dağılımı Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10: Örneklem Grubunun Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde (%)
Enerji	3	5,7
Gıda	4	7,5
Tekstil	4	7,5
Madeni Eşya	5	9,4
Plastik	6	11,3
Kâğıt-Matbaa	6	11,3
İnşaat	8	15,1
Elektrik-Elektronik	8	15,1
Diğer	9	17,0
<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

Tablo 11’de işletmelerin insan kaynakları modülü yanında diğer departmanlarda kullanılan modüller görülmektedir. Tablo incelendiğinde; işletmelerin yaklaşık; %13’ünün sadece insan kaynakları modülünü kullandığı ve %87’sinin de insan kaynakları modülünün yanında farklı modüller kullandığı görülmektedir. İşletmeler insan kaynakları modülünün yanında en fazla kullandığı modüller sırasıyla; finans ve muhasebe modülü, satın alma modülü, üretim, satış ve dağıtım ve diğer modüllerdir. Görüldüğü gibi, işletmeler kurumsal kaynak planlaması sistemlerini paket halinde değil de ihtiyaç duydukları departmanlarda tercih etmektedir. Buradaki etmen yukarıda Tablo 10’da görüldüğü gibi işletmelerin farklı sektörde olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 11: Kullanılan Modüller

<b>KULLANILAN MODÜLLER</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
1. İnsan Kaynaklar	7	13,2
2. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe	7	13,2
3. İnsan Kaynakları- Üretim - Finans ve Muhasebe	6	11,3
4. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe - Satış ve Dağıtım	1	1,9
5. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe - Satın Alma	1	1,9
6. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe - Üretim - Satış ve Dağıtım	1	1,9
7. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe - Satış ve Dağıtım Satın Alma	4	7,5
8. İnsan Kaynakları - Satış ve Dağıtım - Satın Alma - Malzeme	1	1,9
9. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe - Satın Alma - Malzeme	1	1,9
10. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe - Satın Alma - Üretim Satış ve Dağıtım	3	5,7
11. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe - Üretim - Satış ve Dağıtım Stok ve Lojistik	1	1,9
12. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe – Malzeme- Satın Alma- Üretim	1	1,9
13. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe - Malzeme - Satın Alma Satış ve Dağıtım	3	5,7
14. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe - Satın Alma - Ar-Ge	1	1,9
15. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe - Satın Alma - Üretim Satış ve Dağıtım - Malzeme	11	20,8
16. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe - Satın Alma - Üretim Satış ve Dağıtım - Malzeme - Stok ve Lojistik	2	3,8
17. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe - Satın Alma - Üretim Satış ve Dağıtım – Malzeme - Kalite Kontrol	1	1,9
18. İnsan Kaynakları - Finans ve Muhasebe - Satın Alma - Üretim Satış ve Dağıtım - Malzeme - Kalite Kontrol - Bakım	1	1,9
<b>Toplam</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

İşletmelerin insan kaynakları bilgi sistemlerini kullanım amaçlarının önem derecesini belirlemeye yönelik sorulara verilen cevapların verileri Tablo 12’de görülmektedir. Tablo 12 incelendiğinde; “İnsan kaynakları departmanın verimliliği arttırmak” amacının ortalamasının en yüksek, “İnsan kaynakları ile ilgili faaliyetleri veri tabanında toplamak/birleştirmek” amacının ortalamasının en düşük olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan sonuç göstermektedir ki; işletmelerin İKBS’yi kullanma amaçlarında İK departmanın verimliliğini arttırmak daha öncelikli amaçtır. İfadelerin değerleri incelendiğinde aralarında çok yüksek bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle sonuçların konuyla ilgili literatürde yer alan görüşleri desteklediği söylenebilir.

*Tablo 12: İKBS'nin Kullanım Amaçları*

İKBS'nin Kullanım Amaçları	Ort.	S. S.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
İnsan kaynakları ile ilgili faaliyetleri veri tabanında toplamak/birleştirmek	3,70	1,03	5,7	9,4	9,4	60,4	15,1
İnsan kaynakları ile ilgili faaliyetleri kolaylaştırmak	4,11	0,70	0	1,9	13,2	56,6	28,3
İnsan kaynakları ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesi için gereken zamandan tasarruf sağlamak	4,02	0,97	3,8	3,8	11,3	49,1	32,1
İnsan kaynakları departmanında çalışanların iş yükünü azaltmak	3,96	0,76	1,9	1,9	13,2	64,2	13,9
İnsan kaynakları departmanında çalışanların kâğıt üstünde yapacakları yanlışlıkları azaltmak	4,09	0,69	1,9	0	7,5	67,9	22,6
İnsan kaynakları departmanın verimliliğini arttırmak	4,32	0,61	0	1,9	1,9	58,5	37,7
<b>Genel</b>	<b>4</b>	<b>1</b>					

1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek

### 7.3. DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ BULGULAR

#### 7.3.1. İKBS Fonksiyonlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonlarına ilişkin ortalamaları, standart sapmaları ve yüzdelik dağılımlarına yer

verilmiştir. Tablo 13'te planlama fonksiyonuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; 3,75 en yüksek ortalamayla işletmelerin yaklaşık %72'si sistem sayesinde insan kaynakları planlaması sürecinde harcanan zamanı azalttığını ve 3,30 en düşük ortalamayla %51'i sistemden boş pozisyonlar için gerekli olan personel ihtiyacının belirlenmesinde faydalandıklarını ifade etmiştir. Elde edilen veriler neticesinde, işletmelerin boş pozisyonlar için personel ihtiyacını karşılanmasında başka kaynaklara başvurduğu, İKBS'den yararlanmadıkları görülmektedir. Ancak ortalamalar incelendiğinde birbirine yakın oldukları yani birbiriyle ilişkili oldukları görülmektedir.

*Tablo 13: Planlama Fonksiyonuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistik*

PLANLAMA	Ort.	S. S.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. Sistem sayesinde hızlı ve doğru bir şekilde elde edilen personele ait bilgilerden insan kaynakları planlaması daha etkili yapılmaktadır (Ör: terfi).	3,75	0,96	1,9	11,3	15,1	52,8	18,9
2. Sistem gelecekte ihtiyaç duyulan personelin tahmin edilmesine katkı sağlamaktadır.	3,49	1,07	1,9	20,8	20,8	39,6	17,0
3. Sistem işletmenin hem stratejik ve hem de taktik planlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır.	3,47	0,87	0	17,0	26,4	49,1	7,5
4. Sistem sayesinde insan kaynakları planlaması sürecinde harcanan zaman azalmaktadır.	3,98	0,80	1,9	5,7	3,8	69,8	18,9
5. Sistemde boş pozisyonlar için gerekli olan personel ihtiyacı belirlenir.	3,30	0,91	1,9	20,8	26,4	47,2	3,8
6. Sistemde bütün personelin işiyle ilgili ilgi, yetenek ve becerileri hakkında envanter oluşturulması sağlanır.	3,57	0,88	0	15,1	24,5	49,1	11,3

1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek

Tablo 14'de personel bulma ve seçme fonksiyonuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablo 14 incelendiğinde; işletmelerin yaklaşık %58'i sistemin personel bulma ve seçme sürecinde zaman kazandığını, %47'si ise sistemin personel ihtiyacı için hangi kaynakların ne zaman ve ne şekilde sağlanabileceği konusunda yardımcı olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın literatür taraması kısmında söz konusu sistemlerin tüm işlemlerde zaman kazandığı

ifadelerine yer verilmişti. Yukarıda planlama fonksiyonunda olduğu gibi personel bulma ve seçme fonksiyonunda da zaman faktörü öne çıkmıştır. Görüldüğü gibi, elde edilen sonuç literatürü desteklemektedir. Ulaşılan bir diğer sonuç ise, sistemden personel ihtiyacının karşılanmasında hangi kaynaklardan, ne zaman ve ne şekilde sağlanabileceği konusunda yeteri kadar yararlanılmadığıdır. Planlama fonksiyonunda olduğu gibi personel bulma ve seçme fonksiyonunda da personel ihtiyacının karşılanmasıyla ilgili ortalama en düşük çıkmıştır. Buradan hareketle, işletmelerin personel ihtiyacının karşılanması konusunda İKBS'den faydalanmayı tercih etmedikleri, bu konuda farklı alternatiflere başvurduğu yorumu yapılabilir.

*Tablo 14: Personel Bulma ve Seçme Fonksiyonuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistik*

PERSONEL BULMA ve SEÇME	Ort.	S. S.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
7. Sistemde boş pozisyonlar için uygun aday havuzu oluşturulmaktadır.	3,19	1,16	5,7	30,2	15,1	37,7	11,3
8. Personel ihtiyacı için hangi kaynakların ne zaman ve ne şekilde sağlanabileceği konusunda yardımcı olmaktadır.	3,15	1,10	5,7	28,3	18,9	39,6	7,5
9. Sistem doğru işte doğru işgücünün kullanımını sağlanmaktadır.	3,21	1,12	7,5	22,6	18,9	43,4	7,5
10. Sistem işletmeye kalifiyeli personel kazandırılmasına katkı yapmaktadır	3,17	1,01	1,9	30,2	24,5	35,8	7,5
11. Sistem işletmeye personel bulma ve seçme sürecinde zaman kazandırmaktadır.	3,45	1,08	1,9	24,5	15,1	43,3	15,1
12. Sistemde bütün pozisyonlar için personelin sahip olması gereken bilgi, beceri, iş gerekleri tanımlanmaktadır.	3,28	0,95	0	24,5	32,1	34,0	9,4

1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek

Tablo 15'de eğitim ve geliştirme fonksiyonuna ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Tablo 15 incelendiğinde; 3,53 en yüksek ortalama ile işletmelerin yaklaşık %62'si personelin ihtiyaçlarına yönelik eğitim aldıklarını ifade etmiştir. Diğer taraftan 3,30 en düşük ortalama ile işletmelerin yaklaşık %53'ünün sistemden hem bireysel hem de örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için kullandıkları

görülmektedir. Tüm ortalamalar incelendiğinde ise aralarındaki farkın çok yüksek olmadığı görülmektedir. İşletmelerin yaklaşık %59'u eğitim planlarının sistemde hazırlandığını ve takip edildiğini, % 63'ü sistemin personelin ihtiyaçlarına yönelik eğitim almalarında katkı sağladığını, %51'i sistemde eğitim ve geliştirme çalışmalarının personele ne derece katkı sağladığının tespitinin yapıldığını ve %53'ü ise sistemden personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda faydalandığını ifade etmiştir.

*Tablo 15: Eğitim ve Geliştirme Fonksiyonuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistik*

EĞİTİM ve GELİŞTİRME	Ort.	S. S.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
13. Sistemde eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanmakta ve takip edilmektedir.	3,43	1,07	1,9	24,5	15,1	45,3	13,2
14. Personelin ihtiyaçlarına yönelik eğitim almaları sağlanır.	3,53	0,95	0	20,8	17,0	50,9	11,3
15. Eğitim ve geliştirme çalışmaları sonucunda, personele ne derecede katkı sağladığının tespiti yapılmaktadır.	3,36	1,00	3,8	17,0	28,3	41,5	9,4
16. Sistem hem bireysel hem de örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için kullanılmaktadır.	3,30	1,01	1,9	26,4	18,9	45,3	7,5

1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek

Tablo 16'da ücret yönetimi fonksiyonuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablo 16 incelendiğinde; işletmelerin yaklaşık %74'ü sistem sayesinde personele yapılan maddi yardımların finansal açıdan yönetilmesinin yanında denetiminde sağladığını, %40'ı ise sistemden personelin yeni dönem ücretlerinin belirlenmesinde yararlandıklarını ifade etmiştir. Buna göre; ücret yönetimiyle ilgili olarak sistemin personel ücretlerinin belirlenmesinden daha ziyade başka amaçlar için tercih edildiği anlaşılmaktadır.



Tablo 16: Ücret Yönetimi Fonksiyonuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

ÜCRET YÖNETİMİ	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
17. Sistemden personelin yeni dönem ücretlerinin belirlenmesinde yararlanılmaktadır.	3,06	1,18	5,7	35,8	18,9	26,4	13,2
18. Sistem sayesinde ücret miktarının belirlenmesinde gerekli olan rakamsal analiz ve çalışmalar daha kısa sürede ve doğru bir şekilde yapılmasını sağlar.	3,30	1,15	5,7	24,5	17,0	39,6	13,2
19. İşletme içi ücret araştırmaları uygun pozisyona ve zamana göre yapılarak daha doğru ücret politikaları tespit edilmektedir	3,23	1,07	5,7	20,8	28,3	35,8	9,4
20. Diğer insan kaynakları fonksiyonları bilgilerden yararlanılarak bütün bölümlere göre ücret tip ile oranlarını gösteren iş sınıflandırmaları yapılabilmektedir.	3,38	0,99	1,9	18,9	30,2	37,7	11,3
21. Sistem sayesinde personele yapılan maddi yardımların finansal açıdan yönetilmesinin yanında denetimi de sağlanmaktadır.	3,72	0,86	1,9	9,4	15,1	62,3	11,3

1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek

Tablo 17’de deneklerin kariyer yönetimi fonksiyonuna ilişkin tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır. Tablo 17 incelendiğinde; işletmelerin %53’ü 3,34 ortalamayla sistemin terfi listeleri hazırlamada ve bu listeleri daha kolay takip etmede işletmeye zaman kazandırdığını belirtmiştir. Diğer taraftan işletmelerin %28’i 2,79 ortalamayla sistemde kariyer değerlendirme testlerinin yapıldığını ifade etmiştir. Görüldüğü gibi, sistemde çalışanların kariyer testlerinin hazırlanmasında faydalanılmamaktadır. Burada iki olasılık söz konusudur; biri işletmelerin çalışanlar üzerinde kariyer testi yapmıyor olmaları diğeri de sistemin söz konusu işleme cevap vermiyor olmasıdır. Planlama ve personel bulma ve seçme fonksiyonunda olduğu gibi, kariyer fonksiyonunda da sistemin zaman faktörü konusunda daha fazla katkı sağladığı görüşü hakimdir.

Tablo 17: Kariyer Yönetimi Fonksiyonuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

KARİYER YÖNETİMİ	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
22. Sistem, terfi listeleri hazırlamada ve bu listeleri daha kolay takip etmede işletmeye zaman kazandırmaktadır.	3,34	1,0	3,8	18,9	24,5	45,3	7,5
23. Sistem personelin kariyer hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmede önceliklerin neler olduğu konusunda kararlarında alınmasında yardımcı olmaktadır.	3,08	1,00	5,7	24,5	30,2	35,8	3,8
24. Sistem kariyer yönetimi sürecinde kararların alınmasında yardımcı olarak personelin geliştirilmesinde katkıda bulunmaktadır.	3,09	1,01	5,7	24,5	28,3	37,7	3,8
25. Sistemde kariyer değerlendirme testleri düzenlenmektedir.	2,79	1,03	7,5	37,7	26,4	24,5	3,8
26. Sistemde personelin kariyer test sonuçları değerlendirilerek personelin potansiyeli ve gelişimi hakkında fikir oluşturulur.	3,09	1,02	3,8	30,2	24,5	35,8	5,7

1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek

Tablo 18’de performans yönetimi fonksiyonuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Performans yönetimi fonksiyonuna ait ortalamalar incelendiğinde; işletmelerin sistemden performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda personele yönelik doğru kararlar alınması konusunda destek sağladığı görüşüne daha fazla katıldıkları görülmektedir. Buradan İKBS’den işletmelerin performans yönetimiyle ilgili kararların alınmasında katkı sağladığı söylenebilir. Fakat sistemin personelin performans yeterliliği ölçülerek eğitim ihtiyaçları tespitinde katkı sağladığı görüşü bu görüşü desteklememektedir. Buradan işletmelerin sistemde performans fonksiyonunda eğitim ihtiyaçlarının tespitlerinin yapılmasında daha az katkı sağladığı ya da sistemde yapılmadığını göstermektedir.

Tablo 18: Performans Yönetimi Fonksiyonuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

PERFORMANS YÖNETİMİ	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
27. Sistemde personelin dönem içerisinde iş gereklerinin ne kadarını yerine getirdiği tespit edilir.	3,23	0,91	1,9	18,9	41,5	30,2	7,5
28. Sistemde personelin performans yeterliliği ölçülerek eğitim ihtiyaçları tespit edilmektedir.	3,15	1,03	3,8	26,4	28,3	34,0	7,5
29. Sistemde personele ait tüm dönemlere ait performans sonuçları görülmekte ve karşılaştırma yapılarak personelin performansıyla ilgili bilgi edinilmektedir.	3,30	1,03	3,8	20,8	26,4	39,6	9,4
30. Sistemde elde edilen performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda personele yönelik doğru kararlar alınmaktadır.	3,38	1,00	3,8	17,0	26,4	43,4	9,4

1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek

Tablo 19’da araştırmaya katılan işletmelerin İKBS fonksiyonlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, en yüksek ortalamaya sahip İKBS fonksiyonunun 3,59 ortalama ve 0,61 standart sapma ile planlama fonksiyonu; en düşük ortalamanın ise 3,08 ortalama ve 0,86 standart sapma ile kariyer yönetimi fonksiyonunun sahip olduğunu görülmektedir. Elde edilen bu veriler neticesinde, işletmelerin insan kaynakları bilgi sistemlerinden en az kariyer yönetimi fonksiyonundan yararlandıkları, en fazla planlama fonksiyonundan yararlandıkları yorumu yapılabilir. Diğer yandan, eğitim ve geliştirme fonksiyonu ile ücret yönetimi fonksiyonunun, personel bulma ve seçme ile performans yönetimi fonksiyonunun ortalamalarının birbirine daha yakın oldukları söylenebilir. Genel ortalamanın 5 değeri üzerinden 3,33 değerinde olması işletmelerin insan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonlarından yeteri kadar yararlanamadığını göstermektedir.

Tablo 19: İKBS Fonksiyonlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

İKBS Fonksiyonları	Ort.	S.S.
Planlama	3,59	0,61
Personel Bulma ve Seçme	3,24	0,81
Eğitim ve Geliştirme	3,41	0,83
Ücret Yönetimi	3,34	0,91
Kariyer Yönetimi	3,08	0,86
Performans Yönetimi	3,26	0,92
Genel	3,33	0,69

1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek

### 7.3.2. İKY Departmanı Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 20’de İKY departmanının performansına ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Araştırma anketini dolduran deneklere İKY departmanının performansına ilişkin 22 tane soru yöneltilmiştir. Tablo 20 incelendiğinde; “Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için kariyer haritaları çıkarılmaktadır.”, “İşletmemizde her çalışanın birçok kariyer seçeneği vardır.” ve “Çalışanların kendilerini daha iyi tanımaları, becerilerinin ve eksik yönlerinin neler olduğunu anlamaları için beceri, kişilik vb. testler düzenlenmektedir.” dışındaki ortalamaların 3 değerinin üstünde yükseğe yakın oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanların yaklaşık %25’i çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için kariyer haritaları çıkarıldığını, % 32’si her çalışanın birçok kariyer seçeneği olduğunu ve %38’i de çalışanların kendilerini daha iyi tanımaları, becerilerinin ve eksik yönlerinin neler olduğunu anlamaları için beceri, kişilik vb. testler düzenlendiğini ifade etmiştir.

Diğer taraftan 3,98 en yüksek ortalamayla işletmelerin yaklaşık %77’si işe alım kriterlerinin kesin ve çok net olduğunu belirtmiştir. Buradan hareketle, işletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olduğu ve katı prosedürleri uyguladıkları yorumu

yapılabilir. Değınilmesi gereken bir diğler nokta ise; işletmelerin yaklaşık %83'ü hem işletmenin stratejik planlama çalışmalarını yürüten grubun içerisinde hem de işletme içerisinde farklı birim temsilcilerinin katılımı ile kurulan görev takımlarında insan kaynakları departmanından da temsilci bulunduğunu ifade etmiştir. Buradan hareketle, araştırmaya katılan işletmelerin İK departmanı yöneticilerinin bilgi ve görüşlerine önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca işletmelerin yaklaşık %51'i üst yönetimin insan kaynaklarına yapılacak her türlü yatırıma sıcak baktığını ve desteklediğini ve %47'si insan kaynakları faaliyetlerine yönelik girişimleri desteklemek için yeterli kaynak ayrıldığını ifade etmiştir. Buna göre işletmelerin insan kaynaklarına yönelik yatırımları tam olarak desteklemediği ve insan kaynaklarına yönelik ayrılan kaynakların yeterli olmadığı görülmektedir.

*Tablo 20: İK Departmanı Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik*

İK Departmanı Performansı	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. İK departmanının İK alanındaki gelişmeleri takip edilerek uygulamaktadır.	3,70	0,87	1,9	9,4	17,0	60,4	11,3
2. İK departmanı ile diğler departmanlar arasındaki iletişim seviyesi yüksektir.	3,79	0,77	0	5,7	24,5	54,7	15,1
3. İK uygulamalarının işletme stratejileriyle uyum seviyesi yüksektir.	3,66	0,88	1,9	9,4	20,8	56,6	11,3
4. İK uygulamalarında bilgi teknolojilerinin kullanım seviyesi yüksektir.	3,57	0,99	1,9	17,0	17,0	50,9	13,2
5. İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin gelişmişlik seviyesi yüksektir.	3,62	0,90	1,9	11,3	20,8	54,7	11,3
6. İK bilişim sistemleri uygulamaları ile; İK faaliyetleri, işletme içi politika ve prosedürlerin tüm personel tarafından bilinmesinde başarı sağlanmıştır.	3,26	1,02	0	28,3	30,2	28,3	13,2
7. İKY bilişim sistemi sayesinde; çalışanlara işletmenin stratejileri hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.	3,25	0,96	0	26,4	32,1	32,1	9,4
8. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için kariyer haritaları çıkarılmaktadır.	2,55	1,08	13,2	47,2	15,1	20,8	3,8

Tablo 20'nin devamı							
9.Çalışanların ulaşması gereken performans düzeyleri belirlenmekte ve bu hedefleri gerçekleştirmek için yönlendirilmektedir.	3,08	1,04	3,8	34,0	17,0	41,5	3,8
10. Performans değerlendirme süreci çalışanların ne tür eğitime ihtiyaç olduğunu belirleme amacıyla kullanılmaktadır.	3,21	1,04	1,9	32,1	17,0	41,5	7,5
11. Çalışanların kendilerini daha iyi tanımaları, becerilerinin ve eksik yönlerinin neler olduğunu anlamaları için beceri, kişilik vb. testler düzenlenmektedir.	2,94	1,06	3,8	39,6	22,6	26,4	7,5
12. İşletmemizde eğitim programları değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için güncellenir.	3,43	1,07	0	28,3	15,1	41,5	15,1
13. İşletmemizin işe alım kriterleri kesin ve çok nettir.	3,98	0,95	0	11,3	11,3	45,3	32,1
14. İşletmemiz tarafından çalışanlar yaratıcı düşünce becerilerini kazanmaları ve geliştirmeleri her zaman desteklenir.	3,57	0,97	0	18,9	20,8	45,3	15,1
15. İşletmemizde çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmek için sürekli eğitim programları düzenlenir.	3,23	1,27	7,5	32,1	5,7	39,6	15,1
16. İşletmemizde her çalışanın birçok kariyer seçeneği vardır.	2,83	1,11	1,9	54,7	11,3	22,6	9,4
17. İşletmemizde ücretlendirme performans değerlendirme ile ilişkilendirilmektedir.	3,36	0,96	1,9	18,9	30,2	39,6	9,4
18. İşletmenin stratejik planlama çalışmalarını yürüten grubun içerisinde insan kaynakları departmanından da temsilci bulunur.	3,87	0,92	1,9	11,3	3,8	64,2	18,9
19. İşletme içerisinde farklı birim temsilcilerinin katılımı ile kurulan görev takımlarında insan kaynakları departmanının da temsilcileri bulunur.	3,91	0,84	0	11,3	5,7	64,2	18,9
20. İşletmemizde insan kaynakları faaliyetlerine yönelik girişimleri desteklemek için yeterli kaynak ayrılır.	3,28	1,01	1,9	24,5	26,4	37,7	9,4
21. İşletmemizde ücret ve ödüllendirme sistemi adaletli bir biçimde yürütülmektedir.	3,58	0,87	0	13,2	26,4	49,1	11,3
22. Üst yönetim insan kaynaklarına yapılacak her türlü yatırıma sıcak bakmakta ve desteklemektedir.	3,36	1,02	1,9	22,6	24,5	39,6	11,3
<b>Genel</b>	<b>3,41</b>	<b>0,64</b>					

1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek

### 7.3.3. İşletme Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 21’de araştırmaya katılan işletmelerin işletmenin genel performansına ilişkin tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır. Araştırmaya katılan işletmelere, işletme performanslarıyla ilgili 10 tane soru yöneltilmiştir. Tablo 21 incelendiğinde; 4,02 en yüksek ortalamayla işletmelerin yaklaşık %81’i işletmenin tüm performansının yüksek olduğu ifade etmiştir. Ortalamalar incelendiğinde hepsinin de 3 değerinin üstünde yükseğe yakın oldukları görülmektedir. İşletmelerin yaklaşık %79’u çalışanların verimliliğinin, yaklaşık %70’i çalışanların işletmeye bağlılığı ve sadakatinin ve yaklaşık %57’si çalışanların iş tatmininin yüksek olduğunu belirtmiştir. Görüldüğü gibi, işletmelerin çalışanların verimliliği ile işletmeye bağlılık ve sadakati tatmin edici düzeyde bulursa da, çalışanların iş tatminleri düşük oldukları görülmektedir. Ayrıca, işletmelerin yaklaşık %76’sı işletmelerinin/ürünlerinin piyasada tutulduğunu ve bilindiğini ifade etmiştir.

Tablo 21: İşletme Performansına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik

İşletme Performansı	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1. Satışlar hacmindeki büyüme	3,28	0,95	3,8	13,2	43,4	30,2	9,4
2. Karlardaki büyüme	3,08	0,90	5,7	15,1	49,1	26,4	3,8
3. İşletmemizin/ürünlerimizin piyasaca tutulması ve bilinmesi	3,87	0,76	0	5,7	18,9	58,5	17,0
4. Rekabetçi baskılara dayanma gücümüz	3,96	0,73	0	0	28,3	47,2	24,5
5. İşletmemizin pazar payındaki büyüme	3,62	0,88	0	7,5	41,5	32,1	18,9
6. En büyük rakibimize göre performansımız	3,70	0,75	0	3,8	35,8	47,2	13,2
7. Tüm performans	4,02	0,64	0	0	18,9	60,4	20,8
8. Çalışanların verimliliği	3,91	0,71	1,9	0	18,9	64,2	15,1
9. Çalışanların iş tatmini	3,66	0,83	1,9	1,9	39,6	41,5	15,1
10. Çalışanların işletmeye bağlılığı ve sadakati	3,98	0,87	0	3,8	26,4	37,7	32,1
<b>Genel</b>	<b>3,71</b>	<b>0,55</b>					

1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek

### 7.3.4. İKBS'nin İKY Departmanı ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi

İKBS fonksiyonları ile İKY departmanının performansı ve işletme performansı ölçeklerinin aralarındaki ilişkilerin tespitini belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi; iki değişken arasında ilişki olup olmadığını, bu ilişkinin düzeyini ve yönünü belirleyen analiz tekniğidir. Korelasyon katsayısı “r” harfi ile ifade edilir ve +1 ve -1 değerleri korelasyon katsayısının uç noktalarıdır. Korelasyon katsayısının değeri +1’den -1’e doğru yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin zayıfladığını, -1’den +1’e doğru yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin kuvvetlendiği göstermektedir. Korelasyon katsayısı değerinin -1 çıkması durumunda iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki vardır, +1 çıkması durumunda iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır ve 0 çıkması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir ilişki yoktur yorumu yapılır (İdil, 1994: 126-128). Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında kesin aralıklar olmamakla birlikte genellikle kullanılan sınırlar şu şekildedir: “0,00-0,30: düşük düzeyde ilişki, 0,30-0,70: orta düzeyde ilişki ve 0,70-1,00: yüksek düzeyde bir ilişki” (Büyüköztürk, 2022: 32).

Tablo 22’de İKBS fonksiyonları (planlama, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetimi), İKY departmanı performansı ve işletme performansı değişkenleri ile ilgili korelasyon katsayılarına yer verilmiştir. Tablo 22 incelendiğinde; İKY departmanı performans değişkeni ile İKBS fonksiyonları olan planlama (r: 0,823), personel bulma ve seçme (r: 0,615), ücret yönetimi (r: 0,600), kariyer yönetimi (r: 0,667) ve performans yönetimi (r: 0,630) değerleri %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki, eğitim ve geliştirme (r: 0,754) değeri % 99 güven aralığında yüksek düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. İşletme performansı değişkeni ile İKBS fonksiyonları olan personel bulma ve seçme (r: 0,358) ve eğitim ve geliştirme (r: 0,411) değerleri %99 güven aralığında orta düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca; işletme performansı ile ücret yönetimi (r: 0,330) ve performans yönetimi (r: 0,340) arasındaki ilişki pozitif yönlü olsa da düzeyi oldukça düşüktür. Diğer taraftan; işletme performans değişkeni ile planlama fonksiyonu (r: 0,162) ve kariyer yönetimi fonksiyonu (r: 0,195) arasındaki anlamlı bir ilişki görülmemektedir.



Tablo 22: Korelasyon Analizi

		Personel Bulma ve Seçme	Eğitim ve Geliştirme	Ücret Yönetimi	Kariyer Yönetimi	Performans Yönetimi	İK Fonksiyonları	İK Departmanı Performansı	İşletme Performansı	Finansal Performans	Finansal Olmayan Performans	
<b>Planlama</b>		1										
<b>Bulma ve Seçme</b>	<b>r</b>	0.723**										
	<b>p</b>	0.000	1									
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>	<b>r</b>	0.652**	0.682**									
	<b>p</b>	0.000	0.000	1								
<b>Ücret Yönetimi</b>	<b>r</b>	0.620**	0.764**	0.675**								
	<b>p</b>	0.000	0.000	0.000	1							
<b>Kariyer Yönetimi</b>	<b>r</b>	0.636**	0.646**	0.608**	0.607**							
	<b>p</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	1						
<b>Performans Yönetimi</b>	<b>r</b>	0.571**	0.651**	0.687**	0.655**	0.675**						
	<b>p</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1					
<b>İK Fonksiyonları</b>	<b>r</b>	0.823**	0.892**	0.835**	0.862**	0.825**	0.829**					
	<b>p</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1				
<b>İK Departmanı Performansı</b>	<b>r</b>	0.539**	0.615**	0.754**	0.600**	0.667**	0.630**	0.745**				
	<b>p</b>	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1			
<b>İşletme Performansı</b>	<b>r</b>	0.162	0.358**	0.411**	0.330*	0.195	0.340*	0.353**	0.577**			
	<b>p</b>	0.246	0.009	0.002	0.016	0.162	0.013	0.009	0.000	1		
<b>Finansal Performans</b>	<b>r</b>	0.002	0.214	0.220	0.167	0.032	0.191	0.164	0.343*	0.922**		
	<b>p</b>	0.991	0.124	0.114	0.233	0.818	0.171	0.242	0.012	0.000	1	
<b>Finansal Olmayan Performans</b>	<b>r</b>	0.321*	0.455**	0.555**	0.456**	0.348*	0.447**	0.506**	0.736**	0.886**	0.636**	
	<b>p</b>	0.019	0.001	0.000	0.001	0.011	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	
<b>Ortalama</b>		3.59	3.24	3.41	3.34	3.08	3.26	3.33	3.41	3.71	3.57	3.84
<b>S.S.</b>		0.61	0.81	0.83	0.91	0.86	0.92	0.69	0.64	0.55	0.56	0.55

\*p<0.05 Korelasyon düzeyinde anlamlı, \*\*p<0.01 Korelasyon düzeyinde anlamlı, S.S.: Standart Sapma

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin insan kaynakları departmanının performansı ve işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek üzere çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi; aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenin biri bağımlı, diğerlerinin bağımsız değişken olmak üzere aralarındaki ilişkinin açıklanmasıdır. Regresyon analizinin amacı, bağımsız değişken ya da değişkenlerin bağımlı değişkende gözlemlenen değişmelerin ne kadarını açıkladıkları, anlamlı bir şekilde açılayıp açıklamadığı ve birden fazla bağımsız değişken var ise bunların bağımlı değişken üzerindeki göreceli önemliliklerini saptayabilmektir. Bağımlı değişken bir, bağımsız değişken birden fazla ise çoklu regresyon analizi uygulanır (Büyüköztürk, 2002: 88-89). Analiz sonuçları Tablo 23’ de görülmektedir.

*Tablo 23:İKBS'nin İK Departmanının Performansı Üzerindeki Etkisi*

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>T</b>	<b>p</b>	<b>F</b>	<b>Model (p)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
İK Departmanının Performansı	Sabit		3,987	0,000	13,915	0,000	0,645
	Planlama	-0,103	-0,747	0,459			
	Personel Seçme ve Bulma	0,071	0,437	0,664			
	Eğitim ve Geliştirme	0,528	3,730	0,001			
	Ücret Yönetimi	0,032	0,219	0,828			
	Kariyer Yönetimi	0,317	2,368	0,022			
	Performans Yönetimi	0,045	0,323	0,748			

Tablo 23 incelenirse; İKBS'nin İKY departmanının performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon model bir bütün olarak bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p:0,000<0,05, F:

13,915).  $R^2$  sütunundaki değer; bağımsız değişken durumundaki planlama, personel seçme ve bulma, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetimi fonksiyonlarının, bağımlı değişken durumundaki insan kaynakları departmanının performansı değişkenine ait varyansı %64,5 oranında açıkladığı yani insan kaynakları departmanının performansının %64,5 oranında bu faktörlere bağlı olduğu olarak şekillendiği görülmektedir. “p” sütunundaki değerler ise her bir fonksiyonun regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini göstermektedir. Fonksiyonlara tek tek bakıldığında eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi fonksiyonu dışındaki fonksiyonların anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna göre;

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan planlama fonksiyonunun insan kaynakları departmanının performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur ( $p:0,459 > 0,05$ ,  $\beta:-0,103$ ,  $t:-0,747$ ).  $H1_a$  hipotezi reddedilmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan personel bulma ve seçme fonksiyonunun insan kaynakları departmanının performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur ( $p:0,664 > 0,05$ ,  $\beta:-0,071$ ,  $t:-0,437$ ).  $H1_b$  hipotezi reddedilmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme fonksiyonunun insan kaynakları departmanının performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır ( $p:0,001 < 0,05$ ,  $\beta:0,528$ ,  $t:3,730$ ).  $H1_c$  hipotezi kabul edilmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan ücret yönetimi fonksiyonunun insan kaynakları departmanının performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur ( $p:0,828 > 0,05$ ,  $\beta:0,032$ ,  $t:0,219$ ).  $H1_d$  hipotezi reddedilmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan kariyer yönetimi fonksiyonunun insan kaynakları departmanının performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır ( $p:0,022 < 0,05$ ,  $\beta:0,317$ ,  $t:2,368$ ).  $H1_e$  hipotezi kabul edilmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan performans yönetimi fonksiyonunun insan kaynakları departmanının performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur ( $p:0,748 > 0,05$ ,  $\beta:0,045$ ,  $t:0,323$ ).  $H1_f$  hipotezi reddedilmiştir.

Buna göre; insan kaynakları departmanının performansı üzerinde insan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi fonksiyonlarının etkisi görülmektedir. H1: “İnsan kaynakları bilgi sistemi uygulamalarının insan kaynakları departmanının üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi vardır” hipotezi sadece eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi fonksiyonları bakımından kabul edilmiş; planlama, personel bulma ve seçme, ücret yönetimi ve performans yönetimi fonksiyonları için reddedilmiştir.

Tablo 24’ de İKBS fonksiyonlarıyla işletmenin genel performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

*Tablo 24: İKBS'nin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi*

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b><math>\beta</math></b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>F</b>	<b>Model (p)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
İşletme Performansı	Sabit		7,430	0,000	2,460	0,038	0,243
	Planlama	-0,309	-1,527	0,134			
	Personel Bulma ve Seçme	0,302	1,277	0,208			
	Eğitim ve Geliştirme	0,379	1,837	0,073			
	Ücret Yönetimi	0,035	0,163	0,871			
	Kariyer Yönetimi	-0,147	- 0,754	0,455			
	Performans Yönetimi	0,135	0,659	0,513			

Tablo 24 incelenirse; insan kaynakları bilgi sistemlerinin işletmenin genel performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan çoklu regresyon model bir bütün olarak bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (p:0,000<0,05, F: 2,460). R<sup>2</sup> sütunundaki değer; bağımsız değişken durumundaki

planlama, personel seçme ve bulma, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetimi fonksiyonlarının, bağımlı değişken durumundaki işletmenin genel performans değişkenine ait varyansı %24,3 oranında açıkladığı yani işletmenin genel performansının %24,3 oranında bu faktörlere bağlı olduğu olarak şekillendiği görülmektedir. Fonksiyonlara tek tek bakıldığında bütün fonksiyonların anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna göre;

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan planlama fonksiyonunun işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur ( $p:0,134 > 0,05$ ,  $\beta:-0,309$ ,  $t:-1,527$ ).  $H_{2a}$  hipotezi reddedilmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan personel bulma ve seçme fonksiyonunun işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur ( $p:0,208 > 0,05$ ,  $\beta:0,302$ ,  $t:1,277$ ).  $H_{2b}$  hipotezi reddedilmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme fonksiyonunun işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur ( $p:0,073 > 0,05$ ,  $\beta:0,379$ ,  $t:1,837$ ).  $H_{2c}$  hipotezi reddedilmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan ücret yönetimi fonksiyonunun işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur ( $p:0,871 > 0,05$ ,  $\beta:0,035$ ,  $t:0,163$ ).  $H_{2d}$  hipotezi reddedilmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan kariyer yönetimi fonksiyonunun işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur ( $p:0,455 > 0,05$ ,  $\beta:-0,147$ ,  $t:-0,754$ ).  $H_{2e}$  hipotezi reddedilmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan performans yönetimi fonksiyonunun işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi yoktur ( $p:0,513 > 0,05$ ,  $\beta:0,135$ ,  $t:0,659$ ).  $H_{2f}$  hipotezi reddedilmiştir.

Görüldüğü gibi; işletme performansı üzerinde insan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonlarının anlamlı ve pozitif bir etkisi yoktur.  $H_2$ : “İnsan kaynakları bilgi sistemleri uygulamalarının işletmenin genel performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.” hipotezi tüm fonksiyonlar için reddedilmiştir.

### 7.3.5. İKBS Fonksiyonlarının İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Analizi

Bağımsız örneklem T-testi incelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirleyen analiz tekniğidir (Altunışık vd.,2004 :170). Tablo 25’de görüldüğü üzere; insan kaynakları bilgi sistemi fonksiyonlarının etkisi işletmelerin faaliyet yıllarına göre farklılıkların olup olmadığını belirlemeye yönelik bağımsız örneklem T-testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin; 1 tanesi 1-5 yıldır, 6 tanesi 6-10 yıldır, 9 tanesi 11-15 yıldır, 9 tanesi 16-20 yıldır ve 28 tanesi 20 üzeri yıldır faaliyet göstermektedir. İşletmelerin faaliyet yılları ve örneklem grubunun sayıları göz önünde bulundurularak işletmeler faaliyet yıllarına göre 0-20 yıl arası faaliyet gösterenler ve 20 yıldan daha fazla yıldır faaliyet gösterenler şeklinde gruplandırılmıştır. Buna göre; işletmelerin 28 tanesi 20 yıl üzeri faaliyet göstermekteyken, 25 tanesi de 0-20 yıldır faaliyet göstermektedir.

Tablo 25: İKBS Fonksiyonlarının İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Analizi

Fonksiyonlar	N	Faaliyet Yılı	Ortalama	S.S.	t	p
Planlama	25	0-20 yıl	3,53	0,622	-0,688	0,494
	28	20 + yıl	3,65	0,599		
Personel Bulma ve Seçme	25	0-20 yıl	3,14	0,961	-0,862	0,393
	28	20 + yıl	3,33	0,659		
Eğitim ve Geliştirme	25	0-20 yıl	3,37	0,922	-0,293	0,771
	28	20 + yıl	3,44	0,753		
Ücret Yönetimi	25	0-20 yıl	3,07	1,003	-2,065	0,044
	28	20 + yıl	3,57	0,758		
Kariyer Yönetimi	25	0-20 yıl	3,04	0,894	-0,31	0,758
	28	20 + yıl	3,11	0,848		
Performans Yönetimi	25	0-20 yıl	3,34	0,910	0,562	0,577
	28	20 + yıl	3,20	0,945		

Tablo 25 incelendiğinde insan kaynakları bilgi sistemi fonksiyonlarından; planlama ( $p:0,494>0,05$ ), personel bulma ve seçme ( $p:0,393>0,05$ ), eğitim ve geliştirme ( $p:0,771>0,05$ ), kariyer yönetimi ( $p:0,758>0,05$ ) ve performans yönetimi ( $p:0,577>0,05$ ) fonksiyonlarında işletmelerin faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Burada sadece insan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan ücret yönetimi fonksiyonunun işletmelerin faaliyet yılına göre anlamlı bir farklılık görülmektedir ( $p:0,044<0,05$ ). Buna göre; H3: “İnsan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonlarının etkisi işletmelerin faaliyet yıllarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.” hipotezi sadece ücret yönetimi fonksiyonu için kabul edilmektedir. Diğer fonksiyonlar bakımından reddedilmiştir. Elde edilen veriler neticesinde araştırmaya katılan işletmelerin, insan kaynakları bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu olan ücret yönetimi fonksiyonu dışındaki diğer fonksiyonlarını algılama düzeylerinin 0-20 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerle 20 yıldan daha fazla süredir faaliyet gösteren işletmelerin aynı olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, insan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonlarının işletmelerin faaliyet süreleriyle ilişkili olmadığı yorumu yapılabilir.

### **7.3.6. İKBS Fonksiyonlarının İşletmelerin Kullanım Sürelerine Göre Analizi**

Tablo 26’de görüldüğü üzere; insan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonlarının etkisi işletmelerin sistemi kullanma süresine göre farklılıkların olup olmadığını belirlemeye yönelik bağımsız örneklem T-testi yapılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin; 3 tanesi 0-1 yıldır, 11 tanesi 1-3 yıldır, 18 tanesi 3-5 yıldır, 15 tanesi 5-10 yıldır ve 6 tanesi de 10 yıl üzeri İKBS’yi kullanmaktadır. Buna göre; işletmelerin sistemi kullanma süreleri ile örneklem sayıları göz önünde tutularak sistemi kullanma sürelerine göre işletmeler 0-5 yıl arası sistemi kullananlar ve 5 yıldan daha fazla yıldır sistemi kullananlar şeklinde gruplandırılmıştır.

Tablo 26: İKBS Fonksiyonlarının İşletmelerin Sistemleri Kullanım Sürelerine Göre Analizi

Fonksiyonlar	N	Kullanım Yılı	Ortalama	S.S.	t	p
Planlama	32	0-5 yıl	3,589	0,653	-0,085	0,933
	21	5 + yıl	3,603	0,549		
Personel Bulma ve Seçme	32	0-5 yıl	3,208	0,86	-0,371	0,712
	21	5 + yıl	3,294	0,753		
Eğitim ve Geliştirme	32	0-5 yıl	3,336	0,893	-0,752	0,455
	21	5 + yıl	3,512	0,731		
Ücret Yönetimi	32	0-5 yıl	3,300	0,963	-0,353	0,726
	21	5 + yıl	3,390	0,833		
Kariyer Yönetimi	32	0-5 yıl	3,125	0,898	0,473	0,638
	21	5 + yıl	3,010	0,821		
Performans Yönetimi	32	0-5 yıl	3,227	0,972	-0,362	0,719
	21	5 + yıl	3,321	0,867		

Tablo 26 incelendiğinde insan kaynakları bilgi sistemlerinin fonksiyonlarından; planlama ( $p:0,791>0,05$ ) personel bulma ve seçme ( $p:0,712>0,05$ ) eğitim ve geliştirme ( $p:0,455>0,05$ ), ücret yönetimi ( $p:0,726>0,05$ ), kariyer yönetimi ( $p:0,638>0,05$ ) ve performans yönetimi ( $p:0,719>0,05$ ) fonksiyonlarında işletmelerin sistemleri kullanım sürelerine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Buna göre H4: “İnsan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonlarının etkisi işletmelerin sistemleri kullanım sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir.” hipotezi insan kaynakları bilgi sistemlerinin bütün fonksiyonları için reddedilmiştir. Görüldüğü gibi; insan kaynakları bilgi sistemlerini 0-5 yıl arası ile 5 yıldan daha fazla yıldır kullanan işletmelerin insan kaynakları bilgi sistemleri fonksiyonlarını algılama düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Burada farklı yorumlar yapılabilir. İşletmelerin sistemi 0-5 yıl arası ile 5 yıldan daha fazla süredir



kullananlar arasında farklılık çıkmaması ya söz konusu sistemin kısa sürede işletmelere adapte olduğunu ya da daha uzun sürede farklılıkların olacağını göstermektedir. Ayrıca, işletmelerin yapılarıyla ilgili olabileceği de düşünülmektedir. Ancak, araştırmanın aynı örneklem kütlede farklı zaman diliminde yapılması durumunda farklı sonuçlar ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabetin her geçen gün arttığı günümüz piyasalarında işletmeler gelişen ve değişen bilgi teknolojilerindeki gelişmelere ayak uydurmak zorundadır. Günümüzde işletmelerin başarılı olabilmeleri büyük ölçüde bilgi teknolojilerini kullanmada ve yararlanmada ne derecede başarılı olduklarına bağlıdır. Son zamanlarda işletmeler tarafından tercih edilen bilgi teknolojilerinden biri de kurumsal kaynak planlaması sistemleridir.

1960'lı yıllarda bilgisayarların işletmelerde yaygınlaşmaya başlamasıyla birlikte ilk kurumsal üretim yönetim sistemi malzeme ihtiyaç planlaması (MRP) sistemleri kullanılmaya başlandı. İlk aşamada malzeme ağaçları ve stokları kapsayan sistem gelişerek 1980'li yıllarda üretimle ilgili satın alma, muhasebe, üretim planlama gibi faaliyetleri kapsayarak ve üretim kaynakları planlaması (MRP II), 1990'lı yıllarda ise tüm sektörleri ve birimleri kapsayarak kurumsal kaynak planlaması adını almıştır. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri işletmelerin stratejik amaçlar ve hedefler doğrultusunda kaynakların en etkin şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesini sağlayan bilgi sistemleridir.

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin bir alt modülü olan insan kaynakları bilgi sistemleri insan kaynakları fonksiyonlarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde, gerekli olan verilerin toplanmasında, saklanmasında ve sayısal analizlerin yapılmasında kullanılan sistemlerdir. Sistemde yer alan veriler sayesinde çalışanların demografik özelliklerinden, buldukları pozisyonlara kadar bilgi edinilir, gelecek dönem kariyer ve performans değerlendirmeleri yapılabilir, bu veriler karşılıklı olarak ilişkilendirilerek analiz edilerek rapor halinde sunulmaktadır. Yöneticiler ve insan kaynakları departmanı bu veriler sayesinde geleceğe yönelik istatistiksel bilgilere sahip olurlar. Bu sistemler pahalı ve karmaşık olabilir fakat zaman içerisinde işletmelerin yapılarına uygun sistemleri entegre etmeleri halinde uzun vadede yarar sağlaması söz konusudur.

Çalışmanın birinci bölümünde, kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin hakkında genel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonlarından bahsedilmiş, kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin insan

kaynakları fonksiyonları açısından değerlendirilmesi yapılarak Türkiye’de kurumsal kaynak planlaması sektöründe yer alan tedarikçi işletmelerin insan kaynakları bilgi sistemleri hakkında bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise literatüre dayandırılarak oluşturulan hipotezleri test etmek için elde edilen veriler analiz edilerek değerlendirilmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin insan kaynakları departmanı ve işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmeye dayalı Uyumsoft işletmesinin İstanbul ilindeki insan kaynakları modülünü kullanan işletmeler üzerinde uygulama yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar neticesinde İKBS fonksiyonlarının işletmenin genel performansı üzerinde etkisinin olmadığı; sadece eğitim ve geliştirme fonksiyonu ile kariyer yönetimi fonksiyonlarının İKY departmanının performansı üzerinde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuç literatürde yer alan ifadeleri desteklememektedir. Bu sonucun çıkmasında işletmelerin İKBS fonksiyonlarının hepsine sahip oldukları halde yeterli düzeyde kullanmadıklarından kaynaklanması söz konusudur. Bu genel değerlendirme doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar Akman (2010)’ın Sakarya ilinde ve Öztürk (2008b)’ün İstanbul ilinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır. Araştırma sonuçları doğrultusunda yapılan değerlendirmeler ve sonuçların literatürde yer alan araştırma sonuçlarıyla benzerlikleri ve farklılıkları şu şekildedir:

- Yöneticilerin yarıya yakını, personel ihtiyacının karşılanmasında İKBS’yi kullanmayı tercih etmediklerini, sistemde boş pozisyonlar için aday havuzunun oluşturulmadığını ve sistemin kalifiyeli personel kazandırılmasında katkı sağlamadığını ifade etmiştir. Akman (2010)’ın yapmış olduğu araştırmada da işletmelerin İKBS’den personel bulma ve seçme fonksiyonun kullanma düzeyini yaklaşık %17 oranında düşük olduğunu tespit etmiştir. Görülmektedir ki; işletmeler personel ihtiyacının karşılanmasında danışmanlık işletmelere başvurarak, iş bulma sitelerinden faydalanarak ya da çalışanların ve eş-dost tavsiyeleri gibi geleneksel yöntemlere başvurmaktadır. Literatürde bu konuda yapılan araştırmalarda eş-dost-akraba ve çalışan tavsiyesinin personel bulma ve seçme sürecinde en çok tercih edilen yöntem olduğu belirtilmektedir.

- Yöneticilerin yaklaşık %42'si İKBS'de personelin performans yeterliliği ölçüsünde eğitim ihtiyaçlarının tespit ettiklerini belirtmiştir. Bu sonuç, işletmelerin İKBS'de performans fonksiyonu ile eğitim fonksiyonunun bütünleşik olarak kullanmadıkları göstermektedir. Öztürk (2008b)'ün yapmış olduğu araştırmada ise yöneticilerin yaklaşık %72'si bu konuda sistemden faydalandıklarını belirtmiştir. Görüldüğü gibi, araştırmaya katılan işletmelerin aynı ilde faaliyet göstermelerine rağmen sistemi kullanma durumları sistemin yapısına ve işletmelerin yapılarına göre de değişebilmektedir.
- Yöneticilerin %50'den fazlası, personelin eğitim ihtiyaçlarına yönelik eğitim almaları için çalıştıklarını ve çalışanların beceri kazanmaları ve geliştirmeleri için her zaman desteklendiklerini ifade etseler de, sistemden hem bireysel hem de örgütsel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve yapılan eğitim çalışmalarının personele katkısının belirlenmesinde faydalanmayı tercih etmedikleri görülmüştür. Ayrıca işletmelerin personelin yeteneklerini geliştirmeleri için sürekli eğitim programlarının düzenlemediği, değişen çevre koşullarına yönelik eğitim programlarının güncellemediği ortaya çıkmıştır. Akman (2010)'ın yapmış olduğu araştırmada İKBS'de eğitim ve geliştirme kullanma oranının %20 çıkması da bu konuyla ilgili sonuçları desteklemektedir.
- Yöneticilerin yaklaşık %50'si sistemin personelin performansları doğrultusunda doğru kararların alınmasında katkı sağladığını belirtmeleri literatürde yer alan ifadeleri destekler niteliktedir. Fakat sistemden; tüm personelin iş gereklerinin yerine getirip getirmediğinin tespiti, performanslarının karşılaştırmalarının yapılması gibi performans yönetimi işlevlerin yerine getirilmesinde faydalanma konusunda kararsız davrandıkları veya faydalanmadıklarını ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Akman (2010)'ın yapmış olduğu araştırmada işletmelerin İKBS'de performans değerlendirme konusunda İKBS'de kullanma düzeyinin yaklaşık %57 çıkması da bu yargıyı desteklemektedir. Tüm bu sonuçlar işletmelerin, çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesine ve performans hedefleri doğrultusunda yönlendirilmelerine yeteri kadar önem vermediklerini göstermektedir.

- İşletmeler sistemde, çalışanların performans değerlendirmeleri doğrultusunda ücretlendirmeyi tercih etmemektedirler, buna rağmen yöneticilerin yaklaşık %60'ı ücret ve ödüllendirme sistemlerinin adaletli olduğunu düşünmektedir. İşletmelerin pozisyonlara göre ücret politikalarının tespit etmedikleri, bölümlere göre ücret tip ile oranlarını gösteren iş sınıflandırmalarını yapmadıkları ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, işletmelerin ücret yönetiminde personelin ücretlerinin belirlenmesinden ziyada farklı işlevler için kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir. Öztürk (2008b)'ün araştırmasında işletmelerin yaklaşık %84'ü çalışanların performans değerlendirmeleri ile ücret oranının tespit ettiklerini belirtmiştir. Akman (2010)'ın araştırmasında işletmelerin ücret yönetimi kullanma durumunun %40 olduğunu belirlemiştir. Bu sonuç, İKBS'de ücret yönetimi fonksiyonunun kullanım düzeyinin farklı nedenlere bağlı olarak değiştiğini göstermektedir.
- Yöneticilerin %50'den fazlası sistemde personelin kariyer hedeflerinin belirlenmesinde ve kariyer yönetimiyle ilgili kararların alınmasında yardımcı olmadığını belirtmiştir. Ayrıca, işletmelerde bütün pozisyonlar için personelin sahip olması gereken bilgi, beceri, iş gereklerinin tanımlamadıkları ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar işletmelerin kariyer yönetimine yeteri kadar önemsemediğini göstermektedir. Akman (2010)'ın yapmış olduğu araştırmada işletmelerin İKBS'den kariyer yönetimi kullanma oranı %10 olması da bu sonuçları desteklemektedir.
- Yöneticiler; sistem sayesinde planlama, eğitim ve geliştirme ile kariyer yönetimi fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde zaman kazandırdığını belirtmişlerdir. Elde edilen bu sonuç konuyla ilgili literatürü desteklemektedir.
- Yöneticiler sistem sayesinde insan kaynakları planlamasının daha verimli yapıldığını belirtse de, gelecekte ihtiyaç duyulan personelin tahmin edilmesinde ve stratejik ve taktik planlarının gerçekleştirilmesinde kararsız kalmışlar ya da katılmamışlardır. Akman (2010)'ın çalışmasında da işletmelerin İKBS'de insan kaynakları planlaması fonksiyonunun kullanma

durumu %13 oranında oldukça düşük çıkması işletmelerin insan kaynakları planlaması ile ilgili kararlarında İKBS'den faydalanmadığını göstermektedir.

- İşletmelerin yarıya yakını, sistem aracılığıyla İK faaliyetlerinin, işletme içi ve dışı prosedürlerin ve stratejilerin personele iletilmesinde kullanmadığı ortaya çıkmıştır Öztürk (2008b) ise, araştırmasında sistemin bu işlevde kullanımının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bu durum, araştırmaya katılan işletmelerin kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin farklı birimler arası iletişim sağlanmasında kullanmadığı göstermektedir.
- İşletmelerin İK faaliyetlerine yönelik projelerinin üst yönetim tarafından çok fazla desteklenmediği ve İK departmanının bu anlamda geri planda kaldığı görülmüştür. Buna rağmen, işletmeler işletmeyle ilgili kararların alınmasında İK yöneticilerinin görüşlerine başvurmakta ve diğer bölüm yöneticileri ile eş konumda tuttukları tespit edilmiştir. Ayrıca, yöneticiler İK departmanının diğer departmanlarla iletişim seviyesinin yüksek olduğunu belirtmiştir.
- Literatürde kurumsal kaynak planlaması sistemleri hakkında yapılan eleştirilerde sistemlerin daha çok büyük ölçekli işletmeler tarafından kullanıldığı görüşüne yer verilmişti. Akman (2010) araştırmasında İKBS kullanımı ile işletme ölçeği arasında bağlantının olduğu sonucuna varmıştır. Oysaki araştırmaya katılan işletmelerin %47'sini orta ve %15'ini küçük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi İKBS büyük ölçekli işletmeler yanında orta ve küçük işletmeler tarafından da tercih edilmektedir.
- Yöneticiler; personelin verimliliğinin, işletmeye bağlılıklarının ve sadakatlarının yüksek düzeyde olduğunu fakat iş tatminlerinin ise orta düzeyde olduğunu belirtmiştir.
- Hem araştırmada hem de Bayındır (2007)'in araştırmasında işletmelerin İKBS'yi öncelikli kullanım amacınının İK departmanının verimliliğini arttırmak olduğu ortaya çıkmıştır.

Tüm bu değerlendirmeler neticesinde; araştırma kapsamında incelenen işletmelerin, İKBS'yi personele ait bilgilerin saklanması, özlük işlerinin gerçekleştirilmesi gibi temel işlevlerde kullanılan, İK departmanının iş yükünü

azaltarak zaman tasarrufu sağlayan bir araç olarak algıladıkları görölmektedir. Oysaki İKBS’de insan kaynaklarının temel işlevlerini yerine getirilmesinin yanısıra sistemden personelin insan kaynakları fonksiyonlarının etkileşimli olarak gerçekleştirilmesinde ve personel bilgilerden yararlanılarak insan kaynakları süreçlerinde hem bireysel hem de örgütsel açıdan değerlendirilmesinde ve kararların alınmasında başvurulabilir. İşletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarının etkin şekilde yerine getirilmesi için sadece gerekli olan teknolojiyi kullanmaları yeterli değildir, tüm insan kaynakları uygulamalarının teknolojiye uyarlamaları gerekmektedir. Kısacası, işletmelerin İKBS fonksiyonlarının kullanma düzeylerinin artışı ile işletmeye sağlayacağı katkının artması söz konusudur. Araştırma sonuçlarının, işletmelerin İKBS kullanımıyla ilgili yapılan araştırma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında işletmelerin İKBS’nin fonksiyonlarından kullanım düzeylerinin farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Farklı işletmeler üzerinde yapılmış araştırmalar incelendiğinde; işletmelerin İKBS kullanma düzeylerini Özbir (2006) %48, Altay (2007) %54 ve Postacı vd. (2012b) %60 olarak tespit etmiştir. Görüldüğü gibi ülkemizde İKBS kullanımı giderek artmaktadır fakat yeterli düzeyde değildir. Belki de, birçok işletme bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadığı gibi bu sistemleri kullanmış fakat başarısız olmuş olan işletmelerden de etkilendiği düşünerek sisteme karşı önyargı oluşmuş olabilir. Burada önerilen durum ise, tedarikçi işletmelerin ve konuyla ilgili destek veren kurum ya da kuruluşların sistem hakkında daha fazla eğitim ve bilgilendirme çalışmaları yaparak sistemin kullanımı yaygınlaştırılmasıdır.

Yapılan araştırmalar ve değerlendirmeler neticesinde işletmelere öneriler şunlardır; kurumsal kaynak planlaması yatırımları uzun zaman ve çaba isteyen yatırımlardır. Her tedarikçi işletmenin zayıf ve eksik yönleri olabilir. Ayrıca, işletmelerin sistemden beklentileri zaman içerisinde değişebilir ya da sistem başarısı zaman içerisinde başka faktörlere bağlı olarak değişmesi söz konusudur. Bu olasılıklar göz önünde tutularak; işletmeler öncelikle ihtiyaçlarını doğru tespit ederek kendi yapılarına ve iş süreçlerine en uygun sistemi tercih etmeli, sistemin esnek yapıda olmasına dikkat edilmeli ve tedarikçi işletmeden ileride oluşabilecek değişimler karşısında sistemi güncelleme, program ekleme, kaldırma vb. konularda taahhüt alınmalıdır. Kurumsal kaynak planlaması projeleri bir dönemlik uygulanan bir proje olarak görülmemeli, sürekli gelişimi için çaba gösterilmesi gerekmektedir.

Proje hayata geçtikten sonra zaman zaman toplantılar yapılarak sistem gözden geçirilmeli, kullanıcıların görüşleri alınmalı, sistemden fayda elde edilebilecek alanlar belirlenmelidir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri bütünleşik sistemlerdir. İşletmeler bazı modülleri satın alırken bazı modülleri ise kullanmayı tercih etmemekte veya sistemi özelleştirme yoluna gitmektedir. İKBS'den elde edilen faydanın artması için İKBS'nin sağlamış olduğu fonksiyonların tümünden yararlanılması ve İKBS'yi diğer modüllerle bütünleşik olarak kullanılması önerilebilir.

Son olarak; çalışmanın bilimsel literatüre yapacağı katkılardan bahsetmek mümkündür. Araştırmanın önemi kısmında konuyla yapılan çalışmalara yer verilmişti. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri ve insan kaynakları bilgi sistemleri konusunda yazılmış araştırmalar bulunmaktadır. Fakat söz konusu araştırmalar insan kaynakları bilgi sistemlerini fonksiyonlarını (planlama, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetimi) tek tek hem İKY departmanının performansı hem de işletme performansı açısından değerlendirmemiştir. Bunun yanında İKBS fonksiyonlarının işletmelerin faaliyet ve sistemi kullanma sürelerine farklılıkların olup olmadığını araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ayrıca, araştırma sonuçları literatürde yer alan araştırmaları bazı konularda desteklemekte bazı konularda ise desteklememektedir. Bundan sonraki çalışmalarda bunun nedenleri araştırılarak hem konuya farklı bir bakış açısı olması bakımından hem de hipotezlerinin tekrar sorgulanarak konunun aydınlatılması bakımından önem taşımaktadır. Bu konuda araştırma yapacak diğer araştırmacılara önerilen, araştırma evrenine daha fazla sayıda işletmenin dâhil edilmesi ve araştırmanın farklı tedarikçi işletmeler üzerinde de yapılarak karşılaştırmaların yapılmasıdır. Araştırma; farklı tedarikçi işletmelerin müşterileri veya daha fazla katılımcı işletme üzerinde hipotezlerin tekrar test edilmesini halinde farklı sonuçlar çıkabileceği düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- 25 Adımda ERP, (b.t.). 06.01.2011, <http://www.teknosol.com.tr/adim-adim-erp-4.html>.
- Ağayev, S. (2007). *Kurumsal Kaynak Planlama (Erp) Sisteminin Seçimi, Kurulumu ve Erp Kullanıcı Firmaların Sistemden Beklentilerinin Analizi* (YL). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ağdelen, Z. ve Erkut, H. (2008). Firma Kurumsal ve Yönetmel Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, 3 (6),37-55.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset.
- Akman, V. (2010). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri Sakarya İlinde Bir Araştırma* (YL). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Aladwani, A. M. (2001). Change Management Strategies For Successful ERP Implementation. *Business Process Management Journal*, 7 (3), 266-275.
- Aldemir, C., Ataoğlu, A., ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı), İzmir: Barış Yayınları.
- Altay, U. (2007). *Kurumsal Kaynak Planlaması ve Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma* (YL). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Altunışık, R., Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Argon T. ve Eren A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Atak, B. (2008). *Kobi'ler İçin Erp Geliştirilmesi ve Bir Savunma Sanayi İşletmesinde Uygulanması* (YL). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Aydın, S. (2007). *Erp ve Başarısızlık Nedenleri* (YL). Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

- Aydınlı, F. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma* (YL). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aykaç B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Baki, B. ve Çakar, K. (2005). Determining The ERP Package - Selecting Criteria The Case of Turkish Manufacturing Companies. *Business Process Management Journal*, 11 (1), 75-86.
- Bal, H. (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri*, Isparta: SDÜ Basımevi.
- Bay, Y. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. (YL). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Bayındır, H. (2007). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı: Teori Ve Bir Uygulama*. (YL). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı), Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Beheshti, H. M. (2006). What Managers Should Know About ERP/ERP II. *Management Research News*, 29 (4), 184-193.
- Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 107-120.
- Berligiray, S. (2003). *Ücret Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (1. Baskı), Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Byars, L.L. ve Rue L. W.. (1991). *Human Resource Management* (3. Baskı), Boston: Irwin Inc..
- Canman, A.D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara, TODAİE Yayınları.

- Canias ERP Hakkında, (b.t.) 07.04.2011, <http://www.ias.com.tr/enterprise/ias.html>,  
<http://www.ias.com.tr/solutions/caniaserp.html>.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (3. Baskı). N.Y.: McGraw-Hill.
- Ceriello, V.R. ve Freeman (1992). *Human Resource Management Systems*. New York: VRC Consulting Group Inc.
- Chen, I. J. (2001). Planing For ERP Systems: Analysis and Future Trend. *Business Process Management Journal*, 7 (5), 374-386.
- Çakır, T. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İşlem Sistemlerinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tutumları Üzerine Bir Araştırma* (YL). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Çetin, B. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma*. (YL). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Davenport, T. H. (1998a). Putting The Enterprise Into The Enterprise System. *Harvard Business Rewiew*, (?),1-11.
- Davenport, T. H. (2000b). *Mission Critical: Realising The Promise of Enterprise Systems*, Harvard Business School Press.
- Davis, G. B. ve Olson, M. H. (1985). *Management Information Systems - Conceptual Foundations, Structure And Development* (2. Baskı). McGraw-Hill Inc.
- Demirci, M.K. ve Uluköy, M. (2005). ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması - KKP) Sisteminin Organizasyonu ve Lbs Uygulama Süreci. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 2 (49), 973-993.
- Doğan, S. Ve Demirel, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (3), 145-166.
- Durmuş, E. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Sağlanması Bir Araç Olarak Kurumsal Kaynak Planlaması* (YL). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Dülgerler, M. (2007). *Kurumsal Kaynak Planlaması ve Web Servisleri İle Bir Erp Uygulaması* (YL). Beykent Üniversitesi. İstanbul.
- Ehie, I.C. ve Madsen, M. (2005). Identifying Critical Issues in Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation. *Computers in Industry*, 56 (2005), 545–557.
- Erkoç, D. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İşletme Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma* (YL). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Eroğlu, U. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce*. Erişim Tarihi: 20.04.2011,  
<http://isguc.org/index.php?p=article&id=72&cilt=3&sayi=2&yil=2001>
- ERP - MRP - II İlişkisi, (b.t). 19.09.201, [http://www.ias.com.tr/erp/p-mrp\\_erp.html](http://www.ias.com.tr/erp/p-mrp_erp.html).
- ERP Proje Çalışmalarında Başarısızlık Nedenleri ve Çözüm Önerileri, (b.t.). 17.11.2010, <http://www.erpuzmani.com/2009/11/09/erp-proje-calismalarinda-basarisizlik/>.
- Erp (Kurumsal Kaynak Planlaması) Uygulamaları, (b.t.) 26.04.2011,  
<http://www.innova.com.tr/solution-detail/ERP-Kurumsal-Kaynak-Planlamasi-Uygulamalari/>.
- ERP Yazılım Seçiminde Kullanılabilecek Kriterler, (b.t.). 18.12.2010,  
<http://www.abasturk.com/erp/makaleler/makaleler-erp-yazilim-seciminde-kullanilabilecek-kriterler.htm>.
- Fasal, A. (2009). *Kurumsal Kaynak Planlaması ve Uygulanmasında Yaşanan Güçlükler: Bir Örnek Olay* (YL). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Gargeya, V. B. ve Brady, C. (2005). Success And Failure Factors of Adopting SAP in ERP System Implementation. *Business Process Management Journal*, 11 (5), 501-516.
- Görener, A. (2011). Bütünleşik ANP-VIKOR Yaklaşımı İle ERP Yazılımı Seçimi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 5 (1), 97-110.

- Güleryüz, Ö. (2007). *Kurumsal Kaynak Planlaması (Erp) ve İşletmelerin Yönetimsel Kararlarına Etkileri*. (YL). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Gümüştekin, G.E. (1998). *İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Artırmada Yönetim Bilgi Sistemleri*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, No:1.
- Hacaloğlu, S. E. (2007). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsal Kaynak Planlaması Sürecine Etkilerinin İncelenmesi* (YL). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Hakkımızda, (b.t.) 29.05.2011, <http://www.teknosol.com.tr/hakkimizda.html>.
- Hagman A. (2000). *What Will Be of ERP? (Project Report)*. Queensland University: Australia.
- Harwood, S. (2004). *ERP – Kurumsal Kaynak Planlaması Yapısı, Seçimi, Kurulumu*, (H. Sümen çev.). İstanbul: Bilişim Yayınevi.
- HR-İnsan Kaynakları (b.t.), 20.10.2010, <http://borel.com.tr/4121saphr.htm>.
- IFS Hakkında, (b.t.) 08.04.2011, <http://www.ifsworld.com/tr-tr/about-ifs/>.
- IFS İnsan Kaynakları, (b.t.), 08.04.2011, <http://www.ifsworld.com/tr-TR/Product>.
- İşık, İ.Y. (1993). *Örgütsel Kariyer Geliştirme Sistemleri ve Eğitim Amaçları* (YL). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Ivancevich, J. M. ve Glueck, W. G., (1989). *Foundations of Personnel Human Resource Management* (4. Baskı). USA: Richard D. Irwin Inc.
- İdil, O. (1994). *Yönetimde İstatistik Teknikler ve Örnek Olaylar* (3. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basımevi.
- İnsan Kaynakları, (b.t.) 28.05.2011, [http://www.nebim.com.tr/v3\\_erp/insan\\_kaynaklari.html](http://www.nebim.com.tr/v3_erp/insan_kaynaklari.html).
- İnsan Kaynakları, (b.t.) 30.05.2011, <http://www.netsis.com.tr/redcodestInsanKaynaklari.aspx>.
- İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi, (b.t.) 10.09.2010, <http://www.uyumsoft.com.tr/userfiles/PDF%20Dokumanlar1/insankaynaklariyonetimsistemi.pdf>.

- İnsan Kaynakları Yönetimi (b.t.), 12.10.2011, <http://www.ias.com.tr/solutions/canias-hcm1.html>, <http://www.ias.com.tr/solutions/canias-hcm2.html>.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, (b.t.) 03.04.2011, [http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0nnsan\\_kaynaklar%C4%B1\\_y%C3%B6netimi](http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0nnsan_kaynaklar%C4%B1_y%C3%B6netimi).
- Kanten, P. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Hat Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Stratejik Rolü ve Bir Araştırma* (YL). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Kaya, S. (22.11.2010). *Başarısız BT Projeleri - 4: Yurtdışı SAP Projeleri*, 07.01.2011, <http://www.turk.internet.com/portal/yazigoster.php?yaziid=30240>.
- Kaynak T., Adal, Z. ve Ataay, İ. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.
- Keçek, G. ve Yıldırım, E. (2009). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Ve İşletme Açısından Önemi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (29), 240-258.
- Keser, A. (2002). *Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi*. Erişim Tarihi: 01.04.2011, <http://www.dergi.org/?p=article&id=275&cilt=4&sayi=1&yil=2002>.
- Keskin, N. (2007). *İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımı ve Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bir Uygulama Çalışması* (YL). Gazi Üniversitesi, İzmir.
- Kılıç, G. (2007a). *Konfeksiyon İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulanabilirliği ve Enformasyon Destek Sistemi (Eds) Yazılım Projesi Uygulaması* (YL). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Kılıç, M. (2009b). *Türkiye'de ERP Tatminini Etkileyen Faktörlerin Analizi* (YL). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Klaus, H., Rosemann, M. ve Gable, G. G. (2000). What is ERP?. *Information systems Frontiers*, 2 (2), 141-162.

- Köstence, N. T. (2009). *Kurumsal Kaynak Planlama Yazılım Paketleri ve Kuruma Özel Yazılımların Seçim Aşamasında Karşılaştırılması* (YL). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Kurt, H. (2006). *Erp Sistemlerinde İnternet Uygulamalarına Bir Örnek Bayi Satış Sistemi* (YL). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kurumsal Kaynak Planlaması, (b.t.). 04.02.2011, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal\\_kaynak\\_planlamas%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal_kaynak_planlamas%C4%B1).
- Laudon K.C. ve Laudon J.L. (2002). *Management Information Systems: Managing The Digital Firm* (7. Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Lengnick-Hall, C. A . ve Lengnick-Hall, M. L. (2006). Hr, Erp, and Knowledge For Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 45 (2), 179–194.
- Likom Gusto ERP, (b.t.) 28.05.2011, <http://www.likom.com.tr/urunler/gusto-erp-kurumsal-kaynak-planlama-yazilimi.html>.
- Likom Yazılım, (b.t.) 28.05.2011, <http://www.likom.com.tr/likom-yazilim-hakkimizda.html>.
- Link Bilgisayar Sistemleri Yazılımı ve Donanımı Sanayi ve Ticaret A.Ş., (b.t.) 28.05.2011, [http://www.link.com.tr/\(S\(ccsuzj55d03la0mw1vup5355\)\)/Main2.aspx?tblid=37](http://www.link.com.tr/(S(ccsuzj55d03la0mw1vup5355))/Main2.aspx?tblid=37).
- Liminate H. (2009). Factors Influencing ERP Projects Success in the Vendor Selection Process. (?). West University from Timisoara: Romania.
- Loh, T. C. ve Koh, S. C. L. (2004). Critical Elements For A Successful Enterprise Resource Planning Implementation in Small- And Medium- Sized Enterprises. *International Journal of Production Research*, 42 (17), 3433-3455.
- Mabert, V. A., Soni, A. ve Venkataramanan, M. A. (2001). Enterprise Resource Planning: Common Myths Versus Evolving Reality. *Business Horizons*, ? (?), 69-76.

- Martinsons, M.G. (1997). Human Resource Management Applications of Knowledge-based Systems, *International Journal of Information Management*, 17 (1), 35-53.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (1997). *Human Resource Menegament* (8. Baskı). St. Paul: West Publishing Company.
- Milkovich G. T. ve Boudreau, J. W. (1991). *Human Resource Management* (6. Baskı). USA: Richard D. Irwin Inc.
- Mumcuoğlu, A. S. (2006). *Mrp'den Erp'ye Geçişteki Sorunlar İçin Bir Çözüm Önerisi* (YL). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Nebim Hakkında, (b.t.) 28.05.2011, [http://www.nebim.com.tr/nebim\\_hakkinda.html](http://www.nebim.com.tr/nebim_hakkinda.html).
- Netsis Hakkında, (b.t.) 30.05.2011, <http://www.netsis.com.tr/netsishakkinda.aspx>.
- O'Brien, J.A. (1997). *Introduction to Information Systems* (7. Baskı). USA: Richard D. Irwin Inc.
- Onaç, H. E. (2008). *Küçük ve Orta Boy İşletmeler İçin Erp Sistemi* (YL). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Oracle, (2004). “e-İşte Başarı” Yöneticinin Yol Haritası (5. Baskı). İstanbul: Oracle Yayınları.
- Öge, S. (2004). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-HRM)'nde İnsan Kaynakları Enformasyonu Sistemi (HRIS)'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Kitabı*, Eskişehir, 109-117.
- Öztürk, A. T. (2010a). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 1-10.
- Öztürk, Ü. (2008b). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) ile Performans Değerlemesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi -Bir Uygulama-*. (D). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Palaniswamy, R. ve Frank, T. (2000). Enhancing Manufacturing Performance With ERP Systems, *Information System Management*, ?, 43-55.



- Personel ve Bordrolama, (b.t.) 29.05.2011, <http://www.teknosol.com.tr/personel-ve-bordrolama.html>.
- Postacı, T., Erkan, T. E., ve Belgin, Ö. (2012a). Kobilere Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları. Anahtar Dergisi, ? (279), 40-45.
- Postacı, T., Erkan, T. E., ve Belgin, Ö. (2012b). *Kobilerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları*. T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayınları: Ankara.
- Rosemann, M. ve Wiese, J. (1999). Measuring The Performance Of ERP Software – A Balanced Scorecard Approach., *10th Australasian Conference on Information Systems*, 773-784.
- Saatçioğlu, Ö. Y. (2009). What Determines User Satisfaction in ERP Projects: Benefits, Barriers Or Risks?. *Journal of Enterprise Information Management*, 22 (6), 690-708.
- Sabuncuoğlu Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi - Uygulamalı* (3. Baskı), Bursa: Furkan Ofset.
- Saçıkara, G. (2006). *Uluslararası İşletmelerde ERP Kurulumunun İncelenmesi Ve Kurulumda Karşılaşılan Problemlere Çözüm Önerileri* (YL). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Sap Dünyada ve Türkiye’de, (b.t.), <http://www.sap.com/turkey/about/company/index.epx>.
- Shang, S. ve Seddon, P. B. (2000). A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems. *Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*. 1 (1), 1005-1014.
- Shehab, E. M., Sharp, M. W., Supramaniam, L. ve Spedding, T. A. (2004). Enterprise Resource Planning an Integrative Review, *Business Process Management Journal*, 10 (4), 359-386.
- Sönmeztürk, G. İ. (2008). *Kurumsal Kaynak Planlamasında Başarı Faktörleri* (YL). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Stein, T. (1999). *ERP's Fight For Life*, Information Week (59-66). akt. Umble, E.J., Haft, R.R. ve Umble, M. M. (2003). Enterprise Resource Planning: Implementation Procedures and Critical Success Factors. *European Journal of Operational Research*, 146 (?), 241-247; Bayraktar, E. ve Efe, M. (2006). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Seçim Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ? (15), 689-709.
- Şamdancıoğlu, A. (2009). *Microsoft Dynamics AX Platformunda Kurumsal Kaynak Planlama Programlarının Geliştirme Yöntemlerinin Değerlendirmesi* (YL). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, M.Ş ve Çelik, A. (Ed.). (2004). *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Talu, Ş. (2004). *Sorularla Kurumsal Kaynak Planlama: (Enterprise Resource Planning-ERP)*. Ankara: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Tandoğan, S. N. (2007). *Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamasını Etkileyen Temel Başarı Faktörlerinin Değerlendirilmesi* (YL). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Taşcı, E. (2006). *İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlamasının Üretim Faaliyetlerine Etkisi: Bir Alan Araştırması* (YL). Gazi Üniversitesi, İzmir.
- Techno-IK, (b.t.) 28.05.2011, [http://www.link.com.tr/\(S\(ccsuzj55d03la0mw1vup5355\)\)/Main2.aspx?tblid=40](http://www.link.com.tr/(S(ccsuzj55d03la0mw1vup5355))/Main2.aspx?tblid=40)
- Tevatiroğlu, E. (2007). *Kurumsal Kaynak Planlama (Erp)* (YL). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Tokmak, İ. (2008). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma* (D). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Tomor, M. (2010). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinde Bilgi Paylaşımı ve Yönetim Kontrolü İkilemi* (YL). Sakarya Üniversitesi: Sakarya.
- Uyumsoft Hakkında, (b.t.) 07.04.2011, <http://www.uyumsoft.com.tr/uyumsoft-erp-hakkinda.aspx>.

- Uyumsoft Tanıtım Kitapçığı, (b.t.) 26.06.2011, <http://www.uyumsoft.com.tr/userfiles/PDF%20Dokumanlar1/UyumTanitimKitapcigi.pdf>.
- Ural, Ö. (2004). *Orta ve Büyük Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlama (Erp) Yazılımlarının Kullanımı Üzerine Bir Araştırma* (YL). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.
- Varol, E. S.(2001). *Kariyer Yönetimi Planlaması ve Yeni Gelişmeler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basımevi.
- Venkatesh, S. V. (2003). ERP for SME... A Propellent For Profitablility, *TİMES*, (?) 04.12.2010., <http://www.syscon-solutions.com/docs/erp.pdf>.
- Walker, A.J. (1982). *HRIS Development A Project Team Guide to Building an Effective Personnel Information System*. New York: Van Nostrand Reinhold Company Inc.
- Werther, W. B. ve Davis, K. (1994). *Human Resources and Personnel Management* (6. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Workcube, (b.t.) 29.05.2011, <http://www.workcube.com/>.
- Yalçın, A.S. (1999). *Personel Yönetimi* (6). İstanbul: Beta Yayınları.
- Yegül, M.F. (2003). *Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) ve Türkiye'deki Uygulamaları* (YL). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yeşildağ, B. (2010). *Muğla İlinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) Yazılımları Kullanım Düzeyi ve Verimliliğinin Araştırılması* (YL). Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Yılmaz, H. (2006). *Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar Ve Çözüm Önerileri Bir İşletmede Uygulaması* (YL). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Yüksel Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

## EK 1: ANKET FORMU

**Sayın Yetkili;** bu anket Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nde yürütülmekte olan “**BİR KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA MODÜLÜ OLARAK İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN İKY VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR UYGULAMA**” adlı yüksek lisans tez çalışması için oluşturulmuştur.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda işletmenize ait ilişkin bilgiler yer almaktadır. İkinci kısımda insan kaynakları bilgi sistemlerinin insan kaynakları fonksiyonları üzerindeki etkinliğini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Üçüncü kısımda işletme departmanının performansına yönelik ifadeler yer almaktadır. Dördüncü kısımda ise işletmenizin finansal olan ve olmayan performansını ortaya koyan ifadeler yer almaktadır.

Aşağıdaki ölçekler yoluyla ortaya konan her bir ifadeye katılma veya katılmama derecenizi lütfen bildiriniz. Anketteki ifadeleri değerlendirirken, firmanızdaki uygulamalara en yakın olduğunu belirlediğiniz cevap seçeneğine (X) işareti koyunuz. Bütün cevaplar kesinlikle gizlilik ilkesine uygun bir biçimde saklanacaktır.

Ayrdığınız zaman ve verdiğiniz yanıtlar için teşekkürlerimi sunarım.

Asuman Mentеше

[asuman\\_mentese@hotmail.com](mailto:asuman_mentese@hotmail.com)

1. İşletmenizin bulunduğu sektör:
2. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?  
( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 20+
3. İşletmenizdeki çalışan sayısı:  
( ) 0-50 ( ) 51- 100 ( ) 101-250 ( ) 250+
4. Çalıştığınız yönetim kademesindeki unvanınız:  
Genel Müdür ( ) Genel Müd. Yard. ( ) İnsan Kaynakları Müdürü ( ) Diğer ....
5. İnsan kaynakları bölümünün bağlı olduğu üst pozisyon:

6. Aşağıdaki Kurumsal Kaynak Planlaması modüllerinden hangilerini kullanmaktasınız?

Üretim Modülü ( ) Satış ve Dağıtım Modülü ( )Finans ve Muhasebe Modülü ( )  
İnsan Kaynakları ( ) Malzeme Yönetimi Modülü ( ) Satın Alma Modülü ( ) Diğer....

7. Ne kadar süredir insan kaynakları planlaması sistemlerini kullanmaktasınız?  
( ) 0-1 ( ) 1-3 ( ) 3-5 ( ) 5-10

İnsan kaynakları departmanınızda bilgi sistemlerinin kullanılmasının size göre amaçlarını önem derecelerine göre işaretleyiniz.(1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek)	Çok Az	Az	Kararsızım	Yüksek	Çok Yüksek
8.İnsan Kaynakları ile ilgili faaliyetleri veri tabanında toplamak/birleştirmek	1	2	3	4	5
9.İnsan Kaynakları ile ilgili faaliyetleri kolaylaştırmak	1	2	3	4	5
10.İnsan Kaynakları ile ilgili faaliyetlerin yürütülmesi için gereken zamandan tasarruf sağlamak	1	2	3	4	5
11.İnsan Kaynakları Departmanı'nda çalışanların iş yükünü azaltmak	1	2	3	4	5
12.İnsan Kaynakları Departmanı'nda çalışanların kağıt üstünde yapacakları yanlışlıkları azaltmak	1	2	3	4	5
13.İnsan Kaynakları Departmanı verimliliğini arttırmak	1	2	3	4	5

## II. Kısım

Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminin (İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi) İnsan kaynakları fonksiyonlarına yönelik etkisi bağlamında aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Sistem sayesinde hızlı ve doğru bir şekilde elde edilen personele ait bilgilerden insan kaynakları planlaması daha etkili yapılmaktadır (Ör: terfi).					
2.Sistem gelecekte ihtiyaç duyulan personelin tahmin edilmesine katkı sağlamaktadır.					
3.Sistem işletmenin hem stratejik ve hem de taktik planlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır.					
4.Sistem sayesinde insan kaynakları planlaması sürecinde harcanan zaman azalmaktadır.					
5.Sistemde boş pozisyonlar için gerekli olan personel ihtiyacı belirlenir.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6.Sistemde bütün personelin işiyle ilgili ilgi, yetenek ve becerileri hakkında envanter oluşturulması sağlanır.					
7.Sistemde boş pozisyonlar için uygun aday havuzu oluşturulmaktadır.					
8.Sistem personel ihtiyacı için hangi kaynakların ne zaman ve ne şekilde sağlanabileceği konusunda yardımcı olmaktadır.					
9.Sistem doğru işte doğru işgücünün kullanımını sağlamaktadır.					
10.Sistem İşletmeye kalifiyeli personel kazandırılmasına katkı yapmaktadır					
11.Sistem işletmeye personel bulma ve seçme sürecinde zaman kazandırmaktadır.					
12.Sistemde bütün pozisyonlar için personelin sahip olması gereken bilgi, beceri, iş gerekleri tanımlanmaktadır.					
13.Sistemde eğitim planları tüm çalışanlar için hazırlanmakta ve takip edilmektedir.					
14.Personelin ihtiyaçlarına yönelik eğitim almaları sağlanır.					
15.Eğitim ve geliştirme çalışmaları sonucunda, personele ne derecede katkı sağladığının tespiti yapılmaktadır.					
16.Sistem hem bireysel hem de örgütsel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için kullanılmaktadır.					
17.Sistemden personelin yeni dönem ücretlerinin belirlenmesinde yararlanılmaktadır.					
18.Sistem sayesinde ücret miktarının belirlenmesinde gerekli olan rakamsal analiz ve çalışmalar daha kısa sürede ve doğru bir şekilde yapılmasını sağlar.					
19.İşletme içi ücret araştırmaları uygun pozisyona ve zamana göre yapılarak daha doğru ücret politikaları tespit edilmektedir.					
20.Diğer insan kaynakları fonksiyonları bilgilerden yararlanılarak bütün bölümlere göre ücret tip ile oranlarını gösteren iş sınıflandırmaları yapılabilmektedir.					
21.Sistem sayesinde personele yapılan maddi yardımların finansal açıdan yönetilmesinin yanında denetimi de sağlanmaktadır.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
22.Sistem, terfi listeleri hazırlamada ve bu listeleri daha kolay takip etmede işletmeye zaman kazandırmaktadır.					
23.Sistem personelin kariyer hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmede önceliklerin neler olduğu konusunda kararlarında alınmasında yardımcı olmaktadır.					
24.Sistem kariyer yönetimi sürecinde kararların alınmasında yardımcı olarak personelin geliştirilmesinde katkıda bulunmaktadır.					
25.Sistemde kariyer değerlendirme testleri düzenlenmektedir.					
26.Sistemde personelin kariyer test sonuçları değerlendirilerek personelin potansiyeli ve gelişimi hakkında fikir oluşturulur.					
27.Sistemde personelin dönem içerisinde iş gereklerinin ne kadarını yerine getirdiği tespit edilir.					
28.Sistemde personelin performans yeterliliği ölçülerek eğitim ihtiyaçları tespit edilmektedir.					
29.Sistemde personele ait tüm dönemlere ait performans sonuçları görülmekte ve karşılaştırma yapılarak personelin performansıyla ilgili bilgi edinilmektedir.					
30.Sistemde elde edilen performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda personele yönelik doğru kararlar alınmaktadır.					

### **III. Kısım**

Faaliyetlerinin daha etkin ve verimli olması için Kurumsal Kaynak Planlaması kullanan İnsan kaynakları departmanının performansıyla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi lütfen belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İK departmanının İK alanındaki gelişmeleri takip edilerek uygulamaktadır.					
2.İK departmanı ile diğer departmanlar arasındaki iletişim seviyesi yüksektir.					
3.İK uygulamalarının işletme stratejileriyle uyum seviyesi yüksektir.					
4.İK uygulamalarında bilgi teknolojilerinin kullanım seviyesi yüksektir.					
5.İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin gelişmişlik seviyesi yüksektir.					
6.İK bilişim sistemleri uygulamaları ile İK faaliyetleri, işletme içi politika ve prosedürlerin tüm personel tarafından bilinmesinde başarı sağlanmıştır.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7.İKY bilişim sistemi sayesinde; çalışanlara işletmenin stratejileri hakkında bilgilendirme yapılmaktadır.					
8.Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için kariyer haritaları çıkarılmaktadır.					
9.Çalışanların ulaşması gereken performans düzeyleri belirlenmekte ve bu hedefleri gerçekleştirmek için yönlendirilmektedir.					
10.Performans değerlendirme süreci çalışanların ne tür eğitime ihtiyaç olduğunu belirleme amacıyla kullanılmaktadır.					
11.Çalışanların kendilerini daha iyi tanımaları, becerilerinin ve eksik yönlerinin neler olduğunu anlamları için beceri, kişilik vb. testler düzenlenmektedir.					
12.İşletmemizde eğitim programları değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için güncellenir.					
13.İşletmemizin işe alım kriterleri kesin ve çok nettir.					
14.İşletmemiz tarafından çalışanlar yaratıcı düşünce becerilerini kazanmaları ve geliştirmeleri her zaman desteklenir.					
15.İşletmemizde çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmek için sürekli eğitim programları düzenlenir.					
16.İşletmemizde her çalışanın birçok kariyer seçeneği vardır.					
17.İşletmemizde ücretlendirme performans değerlendirme ile ilişkilendirilmektedir.					
18.İşletmenin stratejik planlama çalışmalarını yürüten grubun içerisinde insan kaynakları departmanından da temsilci bulunur.					
19.İşletme içerisinde farklı birim temsilcilerinin katılımı ile kurulan görev takımlarında insan kaynakları departmanının da temsilcileri bulunur.					
20.İşletmemizde insan kaynakları faaliyetlerine yönelik girişimleri desteklemek için yeterli kaynak ayrılır.					
21.İşletmemizde ücret ve ödüllendirme sistemi adaletli bir biçimde yürütülmektedir.					
22.Üst yönetim insan kaynaklarına yapılacak her türlü yatırıma sıcak bakmakta ve desteklemektedir.					



#### **IV. Kısım**

Aşağıdaki performans ölçülerinde işletmenizin başarısını <b>son üç yıl için</b> nasıl değerlendiriyorsunuz? (1: Çok az, 2:Az, 3: Kararsızım, 4: Yüksek, 5:Çok Yüksek)	Çok Az	Az	Kararsızım	Yüksek	Çok Yüksek
1.Satışlar hacmindeki büyüme	1	2	3	4	5
2.Karlardaki büyüme	1	2	3	4	5
3.İşletmemizin/ürünlerimizin piyasaca tutulması ve bilinmesi	1	2	3	4	5
4.Rekabetçi baskılara dayanma gücümüz	1	2	3	4	5
5.İşletmemizin pazar payındaki büyüme	1	2	3	4	5
6.En büyük rakibimize göre performansımız	1	2	3	4	5
7.Tüm performans	1	2	3	4	5
8.Çalışanların verimliliği	1	2	3	4	5
9.Çalışanların iş tatmini	1	2	3	4	5
10.Çalışanların işletmeye bağlılığı ve sadakati	1	2	3	4	5