

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ETKİNLİĞİNİN SAĞLANMASINDA
BİR ARAÇ OLARAK KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI**

MASTER TEZİ

**Hazırlayan
Elif DURMUŞ**

**Tez Danışmanı
Doç.Dr.Cem KILIÇ**

Ankara – 2007

ONAY

Elif DURMUŞ' a ait İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Bir Araç Olarak Kurumsal Kaynak Planlaması adlı çalışma, 26.04.2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Sevinç ÜRETEN

Üye

Doç. Dr. Abdullah ERSOY

Üye

Doç. Dr. Cem KILIÇ (Danışman)

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında, değerli bilgi ve görüşleriyle beni aydınlatan ve yönlendiren Tez Danışmanım, Sayın Hocam Doç. Dr. Cem KILIÇ' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın oluşmasında verdikleri değerli bilgi ve destekleri ile Oracle Türkiye Satış Yöneticisi Sn. Öner NACAR' a; manevi desteklerini esirgemeyerek çalışmanın ortaya çıkmasında büyük emeği bulunan Sn. Rasim TUZCU' ya ve bu yola çıktığım ilk günden itibaren bana olan inanç ve güvenlerini hiç kaybetmeyerek beni daima destekleyen ailemin değerli fertlerine şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla,

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI

1.1. Kurumsal Kaynak Planlamasının Tanımı.....	5
1.2. Kurumsal Kaynak Planlamasının Temel Özellikleri.....	6
1.3. Kurumsal Kaynak Planlamasının Gelişim Süreci.....	7
1.4. Kurumsal Kaynak Planlamasının Teknik Özellikleri.....	12
1.5. Kurumsal Kaynak Planlamasının Modüler Yapısı.....	14
1.5.1. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	15
1.5.1.1. Sipariş Yönetimi.....	15
1.5.1.2. Ürün Geliştirme ve Ürün Yönetimi.....	16
1.5.1.3. Planlama.....	17
1.5.1.4. Üretim Yönetimi.....	17
1.5.1.5. Sevkiyat ve Depo Yönetimi.....	18
1.5.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	19
1.5.2.1. Pazarlama.....	19
1.5.2.2. Satış Gücü Otomasyonu.....	20
1.5.2.3. Servis Yönetimi.....	20
1.5.3. Proje Yönetimi.....	21
1.5.3.1. Proje Takibi.....	21
1.5.3.2. Maliyet Verilerini Toplama.....	22
1.5.3.3. Zaman Ve Gider Yönetimi.....	22
1.5.3.4. Online Sorgulama Ve Raporlamalar.....	23
1.5.3.5. Çapraz Proje Analizi.....	23

1.5.4. Kurumsal Kaynak Planlamasının Destek Modülleri.....	23
1.5.4.1. Finans ve Mali İşler.....	24
1.5.4.2. İnsan Kaynakları.....	25
1.5.4.3. Eğitim Yönetimi.....	25
1.6. İşletmelerin Kurumsal Kaynak Planlamasını Tercih Etme.....	25
Sebepleri	
1.7. Kurumsal Kaynak Planlamasının Seçim Kriterleri.....	28
1.8. Maliyet ve Fayda Değerlendirilmesi.....	29
1.9. Kurumsal Kaynak Planlamasında Yeni Trendler.....	31

2. BÖLÜM

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN UYGULAMA ALANLARI

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.....	34
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	35
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	39
2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	40
2.3.2. İşe Alma ve Yerleştirme.....	42
2.3.3. Oryantasyon ve İşe Uyum.....	45
2.3.4. Performans Yönetimi.....	48
2.3.5. Eğitim ve Geliştirme.....	51
2.3.6. Motivasyon.....	56
2.3.7. Kariyer Yönetimi.....	59
2.3.8. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme.....	61
2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	66
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü.....	71
2.6. Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları.....	73
2.6.1. Bilgi Yönetimi.....	74
2.6.2. Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi.....	78

3. BÖLÜM

ORACLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMİ İNCELEMESİ

3.1. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Modülünün Genel Özellikleri..	84
3.1.1. Şekillendirilebilir İşakışları.....	84
3.1.2. Esneklik.....	84
3.1.3. Grafikselsel Özellikler.....	85
3.1.4. Tarihsel Takip.....	85
3.1.5. Güvenlik.....	86
3.1.6. Klasör Formlar.....	86
3.1.7. Standart Mektuplar.....	86
3.1.8. Doküman Ekleme.....	86
3.1.9. Geçerlilik.....	87
3.1.10.Uygulama Dışına Veri Aktarımı.....	87
3.1.11.Verii Ulaşım ve Güvenlik.....	87
3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi Modülünün Fonksiyonel.....	88
Bazda İncelenmesi	
3.2.1. İşe Alma Yerleştirme.....	88
3.2.1.1. İşe Alma Aktivitesi.....	88
3.2.1.2. Boş Kadro Yönetimi.....	89
3.2.1.3. Aday Bilgilerinin Sistemde Tutulması.....	89
3.2.1.4. İşe Alma Sürecinin Takibi ve Kontrolü.....	90
3.2.1.5. Yetkinlik ve Profil Eşlemesi.....	92
3.2.1.6. Grup Değişiklikleri.....	92
3.2.2. Kişii Bilgileri.....	93
3.2.2.1. Sicil Numaraları.....	94
3.2.2.2. Adresler.....	94
3.2.2.3. Kişii Tipleri.....	95
3.2.2.4. Görev ve Yerleştirme Bilgileri.....	95
3.2.2.5. Görev Tarihçesi.....	96
3.2.2.6. Yetkinlik Profili.....	96
3.2.2.7. İşten Çıkarma.....	96
3.2.3. Organizasyon Yapıları ve Bütçeleme.....	96

3.2.3.1. Organizasyon ve Pozisyon Hiyerarşileri.....	97
3.2.3.2. İş ve Kademe Yapıları.....	98
3.2.3.3. Pozisyon Yönetimi.....	98
3.2.3.4. Devamsızlık Takibi.....	99
3.2.4. Eğitim Yönetimi.....	99
3.2.4.1. Etkinlikler.....	100
3.2.4.2. Eğitimler.....	101
3.2.4.3. Kaynak Yönetimi.....	102
3.2.4.4. Kayıtların Yapılması.....	103
3.2.5. Kariyer Planlama.....	104
3.2.5.1. Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama.....	104
3.2.5.2. Organizasyon İş Pozisyon Bazında Yetkinliklerin.....	104
Belirlenmesi	
3.2.5.3. Yetkinlik Bilgilerinin Sistemde Tutulması ve.....	104
Güncellenmesi	
3.2.5.4. Kişi Yetkinlikleri İle İş Gerekliliklerinin Karşılaştırılması....	105
3.2.5.5. Yedek Planlama.....	105
3.2.5.6. Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	106
3.2.6. Performans Değerlendirme.....	106
3.2.7. Kazanç ve Faydalar.....	108
3.2.7.1. Sağlık ve Sigorta Planları.....	109
3.2.7.2. Kalem Tanımlarının Yapılması ve İlişkilerin Kurulması....	109
3.2.8. Bordro ve Tahakkuk.....	109
3.2.8.1. Bordro Parametrelerinin Tanımlanması.....	110
3.2.8.2. Tahakkuk İşlemleri.....	110
3.2.8.3. Bordro İşlemleri.....	110
3.2.8.4. Raporlar ve Listeler.....	110
3.2.8.5. Özel Gider İndirimi İşlemleri.....	111
3.2.8.6. Ek Gelir ve Kesintiler.....	112
3.2.9. İnternet ve Self-Servis İnsan Kaynakları Hizmeti.....	112
3.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin İnsan.....	117
Kaynakları Yönetimine Sağladığı Faydalar	

SONUÇ.....	137
KAYNAKÇA.....	141
ÖZET.....	146
ABSTRACT.....	147

KISALTMALAR LİSTESİ

Kisaltmalar	Anlam
AR-GE	Araştırma Geliştirme
BT	Bilgi Teknolojileri
CRM	Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
FES	Factor Evaluation System (Faktör Değerlendirme Sistemi)
İKYS	İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi
JIT	Just In Time (Tam Zamanında Üretim)
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
PAQ	Position Analysis Questionnaire (Pozisyon Analiz Anketi)
SCM	Supply Chain Management (Tedarik Zinciri Yönetimi)
SGDP	Sosyal Güvenlik Destek Primi
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler)
Y2K	Year To Kilo (2000 yılı)

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Kronolojik Gelişimi
- Şekil 1.2. Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Anatomisi
- Şekil 1.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Kurma Sebeplerinin İlişkisel Gösterimi
- Şekil 2.1. İşe Alma Süreci
- Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
- Şekil 2.3. Dengeli Sonuç Kartı'nın Boyutları
- Şekil 3.1. Oracle İKYS Ana Menüsü
- Şekil 3.2. Oracle Tarihsel Takip Süreç Adımı
- Şekil 3.3. Oracle İşe Alma Aktivitesi Tanımlama Ekranı
- Şekil 3.4. Oracle Boş Kadro Yönetimi Ekranı
- Şekil 3.5. Oracle Aday Bilgileri Ekranı
- Şekil 3.6. Oracle İşe Alma Süreç Takip Ekranı 1
- Şekil 3.7. Oracle İşe Alma Süreç Takip Ekranı 2
- Şekil 3.8. Oracle Yetkinlik Yönetimi Ekranı
- Şekil 3.9. Oracle Kişi Bilgileri Ekranı
- Şekil 3.10. Oracle Adres Bilgileri Ekranı
- Şekil 3.11. Oracle Görev Atama Ekranı
- Şekil 3.12. Oracle Organizasyon Hiyerarşisi Ekranı
- Şekil 3.13. Oracle Eğitim Yönetimi Ana Ekranı
- Şekil 3.14. Oracle Eğitim Katalogu Ekranı
- Şekil 3.15. Oracle Eğitim Kayıt Ekranı
- Şekil 3.16. Oracle Parasal Haklar Ekranı
- Şekil 3.17. Oracle Self Servis Giriş Ekranı
- Şekil 3.18. Oracle Self Servis Adres Güncelleme Ekranı
- Şekil 3.19. Oracle Self Servis Kişisel Bilgi Güncelleme Ekranı
- Şekil 3.20. Oracle Self Servis Talep Ekranı
- Şekil 3.21. Oracle Self Servis Yönetici Onay Ekranı

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri kalite, verimlilik ve maliyet parametrelerine bağlıdır. İşletmelerin bu parametrelere bağlı kalarak varlıklarını sürdürebilmeleri için kısıt olan kaynakları etkin şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Kısıt kaynaklar, hammadde, işgücü, makine-teçhizat ve finansman olarak sıralanabilir ve etkin kullanılmaları da ancak planlama ve kontrol faaliyetleri ile mümkün olabilir. Diğer taraftan işletmeler hızlı bir değişim ve değişimin getirdiği yeni fırsatlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Rekabet, tüm işletmeleri daha yüksek düzeylerde hizmet vermeye iterken, gelişen teknoloji de ürünlerin yaşam döngülerini kısaltmakta ve şirketleri yeni teknolojileri benimsemeye ya da pazar paylarını kaybetme riskine katlanmaya zorlamaktadır (Baki,2000).

Özellikle küresel rekabetin arttığı ortamlarda insan kaynakları en değerli ve yeri doldurulamaz rekabet unsuru haline gelmektedir. Bu nedenle insan kaynağına bakış açısı, çalışanı bir maliyet unsuru olarak görmek yerine, eğitilmesi ve geliştirilmesi gereken vazgeçilmez bir kaynak şeklinde değerlendirmek yönünde gelişmiştir. Günümüzde büyük örgüt yapılarında insan kaynakları yönetiminden bahsedildiğinde, personelin tüm hakları ve görevlerine ilişkin konularda sorumlu olan üst yönetim faaliyeti akla gelmektedir.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi, işletme performansında çok önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerde insan kaynakları bölümleri operasyonel ve faaliyet odaklı çalışmalar yapan bölüm görüntüsünden sıyrılmakta ve daha stratejik ve çözüm odaklı bir yapıya doğru dönüşüm yaşamaktadır. Rekabete dayalı pazar koşullarında proaktif hareket edebilmek ve geleceğe yönelik rekabet avantajı sağlayabilmek için güçlü bir stratejik planlama sürecinden geçmek kaçınılmazdır. Söz konusu güçlü stratejik planlamaların yapılabilmesi ve uygulanabilmesi için işletmeler, yetkinlikleri ve

motivasyonu yüksek işgücüne ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikte personelin organizasyona kazandırılması ise ancak genel işletme stratejileri ile uyumlu insan kaynakları stratejilerinin oluşturulması ile mümkün olabilir. İnsan kaynakları bölümlerinin, işletme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması aşamalarının tamamında sürecin içerisine dahil edilmesi ve üzerine düşen görevleri yerine getirmesi stratejik insan kaynakları yönetiminin temel gerekliliğidir (Özçelik, 2004). Bu sürekli değişim ortamında rekabette başarılı olmak, değişen iş koşullarını önceden tahmin edebilmek ve bunlara hızla yanıt verebilmek stratejik yönetim anlayışını benimsemeyi gerektirmektedir. Şirketlerin bunu başarabilmesi için işin tüm yönlerini güçlü ve esnek bir şekilde destekleyen sağlam bilgi sistemleri kullanmaya ihtiyaçları vardır. Bu sistemler şirketlere, iş uygulamalarından ve örgütsel yapılardan lojistik, proje yönetimi, finans, servis, dağıtım, nakliye ve imalata kadar her faaliyet alanında değişime uyum sağlama yeteneği kazandıracaktır. Söz konusu uyum sağlama yeteneğini Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planning-ERP) sistemleri ile kazanmak mümkündür.

Çalışmanın birinci bölümünde, Kurumsal Kaynak Planlaması konusu incelenecek ve temel özellikleri, gelişim süreci, teknik özellikleri ve modüler yapısı açıklanacaktır. Ayrıca yine bu bölümde işletmelerin bu sistemleri tercih etme sebepleri üzerinde durulacak ve sistemin seçim kriterlerinden, maliyet ve fayda boyutlarından bahsedilecektir. İkinci bölümde, Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından uygulama alanları üzerinde durulacaktır. Öncelikle insan kaynakları yönetimi konusu tanımlanacak, ardından fonksiyonel bazda inceleme yapılacak ve günümüzde insan kaynakları yönetiminin stratejik boyutta kazandığı anlam irdelenecektir. Stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısına dayanarak insan kaynakları yönetiminin değişen rolü ve bu değişimle birlikte bilgi yönetimi konusunun insan kaynakları yönetimi açısından taşıdığı anlam konu alınacaktır. Bilgi yönetimi sistemlerinin kullanımına dayanarak insan kaynakları yönetimi konusu incelenecektir. Üçüncü bölümde ise, sistem

incelemesine dayalı uygulama bölümü yer almaktadır. Bir Kurumsal Kaynak Planlaması sistemi olan Oracle uygulama çözüm paketinin İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi modülü tüm detaylarıyla ele alınacak ve modül/alt modül bazında sistem incelenecektir. Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi açısından sağladığı faydalara da bu bölümde detaylı olarak yer verilecektir.

1. BÖLÜM

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI

Son yıllarda birden çok işyerinden oluşan organizasyonlarda, faaliyetlerin entegre yürütülebilmesi için yapılan çalışmaların temelini bilişim teknolojisi oluşturmaktadır. 1990'ların işletmeleri, coğrafi olarak farklı bölgelerde üretim yerlerine sahip, yeni üretim felsefelerini benimseyerek faaliyetlerini gerçekleştiren, yaygın lojistik ve dağıtım sistemi kullanan bir yapı içerisinde dirler (Baki,2000).

Özellikle küreselleşmeye paralel olarak çok uluslu firmaların hızla yaygınlaşması sonucu, fonksiyonların entegre şekilde çalışması ihtiyacı artmaktadır. Entegrasyon, ancak faaliyetleri destekleyen bilginin entegre edilmesi ve ulaşılabilir hale getirilmesi ile mümkündür. Bu da Üretim Kaynakları Planlaması'nı aşan daha üst düzey bir bilgi entegrasyonu anlamına gelmektedir. Bu noktadan hareketle geliştirilen Kurumsal Kaynak Planlaması, küresel bilgi entegrasyonunu gerçekleştiren ve kaynakların işletmenin stratejileri doğrultusunda etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan bütünsel bir yazılım stratejisidir. İşletmeler büyüdükçe çok tesisli hale gelmekte, uluslar arası piyasalara girmekte ve hatta farklı ülkelerde üretim, satış ve dağıtım tesislerine sahip olmaktadır. Bu şekilde yoğun rekabet altına giren işletmeler, karşılıklarına çıkan fırsatları değerlendirme, kuvvetli yönlerini koruma, zayıf yönlerini geliştirme, olası tehlikeleri görme yolu ile rekabet üstünlüğü sağlama amacındadırlar. Bu sistemin amacına uygun şekilde kullanılması ile stratejilere uygun şekilde işletme yönetimi, stratejilerin sonuçlarını değerlendirme, kaynakların etkin kullanımı, işletmeye ait tesisler arasında malzeme, işgücü, makine-teçhizat ve bilgi gibi üretim ve dağıtım kaynaklarının verimli kullanımı, dağıtım merkezi, üretim ve tedarikçi arasında işbirliği ve tek bir noktadan bilgiye ulaşım sağlanmış olacaktır. Robert Kaplan'ın ortaya koyduğu "ölçemediğiniz bir sistemi yönetemezsiniz" anlayışından yola çıkıldığında, bilgiye tek bir noktadan ve anında ulaşmayı

sağlayan Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri, ölçerek yönetmek için gerekli girdiyi sağlamaktadır.

1.1. Kurumsal Kaynak Planlamasının Tanımı

Kurumsal Kaynak Planlaması'nın ne olduğu konusunda akademik açıdan üzerinde anlaşılmış kavramlar bulunmakla birlikte, tanımı üzerinde tartışmalar devam etmektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması için değişik açılardan bakarak farklı tanımlar yapmak mümkün olsa da en genel şekilde, bir işletmede devam eden tüm bilgi akışının entegrasyonunu sağlayan ticari yazılım paketleri olarak tanımlanabilir (Davenport,1998).

Kurumsal Kaynak Planlaması, organizasyonlar için ayrıntılı bir bilgi yönetim sistemidir. Organizasyonun finans, imalat, satış, insan kaynakları vb. çeşitli fonksiyonlarının tümünü birbirine bağlayan çözüm uygulamalarıdır. Aynı zamanda ürün planlaması, satış tahminleri, kalite ve diğer operasyonel fonksiyonların analizleri de sistemde yapılabilmektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması, bir organizasyonun bilgi sistemini standart hale getirerek omurgasını oluşturan geniş çaplı bir çözüm sistemidir. Böylece doğru bilginin, doğru zamanda doğru insanlara iletilmesi sağlanır.

Kurumsal Kaynak Planlaması kavramına üç farklı şekilde bakmak mümkündür (Klaus, Rosemann ve Gable, 2000):

1. Kurumsal Kaynak Planlaması, bilgisayar yazılımı şeklinde alınıp satılabilen ticari bir maldır.
2. Kurumsal Kaynak Planlaması, bir kurumun tüm süreç ve verilerini tek bir geniş kapsamlı ve entegre yapı altında toplayan bir gelişim amacıdır.
3. İş süreçlerine çözümler sunan bir altyapının anahtar ögesidir.

1.2. Kurumsal Kaynak Planlamasının Temel Özellikleri

Kurumsal Kaynak Planlaması yazılımları farklı sektörlerin farklı ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek seviyede özelleştirilebilirler. Bu sebeple Kurumsal Kaynak Planlaması yazılımları 3 farklı biçimde ortaya çıkmaktadır:

1. Yazılımın en kapsamlı ve en genel halidir, pek çok sektörü hedef alır ve kullanılmadan önce yapılandırılmalıdır.
2. Yazılımın kapsamlı hali üzerinde önceden yapılandırılmış şablonlar oluşturulur. Bu şablonlar sektöre ve firma büyüklüğüne göre özelleştirilir.
3. Yazılım, birinci ve ikinci şekilde yüklendikten sonra firmanın kendi yapısına göre özelleştirilir.

Sektöre, firma büyüklüğüne ya da firmanın kendisine göre özelleştirilmiş Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin spesifik özelliklerinden bahsetmek anlamlı olmayacağından bu sistemlerin en kapsamlı ve genel hallerinin ortak özelliklerinden bahsedilebilir. Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin tanımlayıcı özellikleri hakkındaki genel kanılar şu şekilde özetlenebilir (Klaus, Rosemann ve Gable, 2000):

1. Tüm sektörleri hedef alan ve kurulumu esnasında özelleştirilebilen standart yazılım paketidir.
2. Diğer paketlere kıyasla özelleştirmeye çok daha müsait yapıya sahiptir. Çünkü, hedef sektörü tanımlanmamış olan bu standart paketler kurulum esnasında kurumun özel ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilmelidirler.
3. Bir veritabanı yönetimi yazılımı, ara katman yazılımı ya da bir işletim sisteminden ziyade Kurumsal Kaynak Planlaması bir uygulama yazılımıdır.
4. Hem ana verileri hem de iş süreçlerine ait verileri tutan entegre bir veri tabanıdır.
5. Temel iş süreçleri hakkında çözüm önerileri sunar.
6. Birçok kurumsal işlevi desteklemeyi hedeflediğinden yüksek oranda işlevsel bir yapıya sahiptir.

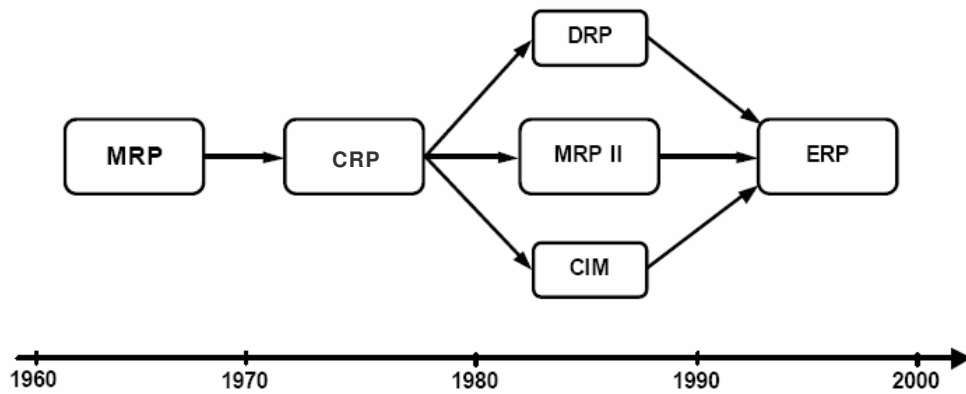
7. Kurumsal Kaynak Planlaması ürün paketleri dünya genelinde, ülkelerden ve bölgelerden bağımsız çözümler sunmak üzere tasarlanmıştır. Kurumsal Kaynak Planlaması paketleri, ülkeden ülkeye farklılık gösteren muhasebe işlemleri, özel biçimli belgeler oluşturulması (teklifler, faturalar vs) ve insan kaynakları yönetimi gibi işlevleri, ülkesel gereksinimlere uygun bir şekilde yerine getirirler.
8. Temel Kurumsal Kaynak Planlaması ürün paketi, dünya ölçeğinde kullanımı sağlamaya yeterli işlevselliği içermesi sayesinde bazı sektörleri değil tüm sektörleri hedefler.
9. Kurumsal Kaynak Planlaması yazılımlarını diğerlerinden ayıran bir özellik de Kurumsal Kaynak Planlaması paketlerinin tedarik yönetimi, sipariş yönetimi ve ödeme işlemleri gibi, tekrar eden ve sürekli olan iş süreçlerini destekliyor olmalarıdır. Bu paketler sadece pazarlama, ürün geliştirme ve proje yönetimi gibi düşük seviyede yapılandırılmış ve düzensiz olan işlevler üzerinde yoğunlaşmazlar.

1.3. Kurumsal Kaynak Planlamasının Gelişim Süreci

Kurumsal Kaynak Planlaması'nın tarihsel gelişimini incelemek için iş entegrasyonu kavramlarından kısaca bahsetmek gerekir. Kurumsal Kaynak Planlaması kavramının, Malzeme İhtiyaç Planlaması ve Üretim Kaynakları Planlaması terimlerinden türediği varsayılmaktadır. Malzeme İhtiyaç Planlaması, üretimi ve etkinliği artırmak ve müşteriye sunulan hizmeti geliştirmek amacıyla kullanılan bir çizelgeleme kontrol tekniğidir (Acar, 2003). Malzeme İhtiyaç Planlaması'nın ardından 1970'li yıllarda Kapasite İhtiyaç Planlaması adı altında geliştirilen diğer bir sistem de, Malzeme İhtiyaç Planlaması'nın çıktılarını kapasite kısıtları ile karşılaştırmayı ve ana üretim çizelgesinin yapılabilirliğini kontrol etmeyi sağlamaktadır. Malzeme İhtiyaç Planlaması ve Kapasite İhtiyaç Planlaması sistemlerinin sonradan daha da genişletilmesiyle, satış, planlama, kapasite yönetimi ve çizelgeleme gibi işlevleri de kapsayan Üretim Kaynakları Planlaması sistemi geliştirilmiştir. Üretim Kaynakları Planlaması, ilk geliştirildiği dönemde, etkin imalat planlama

için bir sonraki adım olarak görülmekle birlikte, firmalar, karlılık ve müşteri memnuniyeti gibi amaçların sadece üretim değil tüm işletmeyi ilgilendiren kavramlar olduğunu anlamakta gecikmemiş ve finans, satış, dağıtım ve insan kaynakları işlevlerinin de dahil olduğu sistemlere ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Bu arada, ürün geliştirme safhasının teknik işlevleri ve üretim sürecini bütünleştiren Bilgisayar Bütünleşik İmalat sistemleri sayesinde firmaların ürün dağıtım kanallarını, ürün dağıtım planlamalarını ve yönetimlerini sağlayan Dağıtım Kaynakları Planlaması sistemleri ortaya çıkmıştır.

Malzeme İhtiyaç Planlaması ve Üretim Kaynakları Planlaması sistemlerinin devamı olarak bünyesine Bilgisayar Bütünleşik İmalat ve Dağıtım Kaynakları Planlaması sistemlerini de katarak gelişen ve tüm işletme kaynaklarının modüler yapıdan oluşan tek bir entegre sistemle planlanıp yönetilmesini amaçlayan Kurumsal Kaynak Planlaması sistemi, 1990'lı yılların hemen başında ortaya çıkmıştır. Şekil 1.1.'de Kurumsal Kaynak Planlaması'nın ortaya çıkışının kronolojik bir özeti verilmiştir.



Şekil 1.1. Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Kronolojik Gelişimi
(Altınkeser,1999)

Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri, geleneksel Malzeme İhtiyaç Planlaması ve Üretim Kaynakları Planlaması sistemlerinin fonksiyonlarını; finans, satış ve pazarlama, lojistik ve insan kaynakları gibi alanlarda birlikte

çalıştığı diğer uygulamalarla entegre etmeyi amaçlamaktadır. Bir Kurumsal Kaynak Planlaması sistemi temel olarak, hedefleri gözeterek işletmeye süreç temelli bir bakış açısı ile yaklaşan, tüm fonksiyonları doğru bir şekilde entegre eden, bilgi ve veri ihtiyaçlarına cevap verme amacını taşıyan çok sayıda alt sistemi bünyesinde barındıran bir çözüm uygulaması olarak tanımlanabilir (Demir, 2000,16).

Kurumsal Kaynak Planlaması kullanmayan işletmeler, iş uygulamalarını kağıda dayalı sistemler ile dağınık ve birbirleri ile bağlantılı olmayan yazılımları birleştirerek yürütmeye çalışırlar. Bunun sonucu olarak, ellerinde hiçbir zaman genel bilgiler olmadığından şirketlerin yönetim gereksinimlerine cevap verememektedirler. Gerekli ve önemli bilgileri elde edebilmek için büyük çaba ve zaman harcamak zorunda kalırlar. İşte Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri bu farklı uygulama ve işlemleri bir araya getirmek üzere tasarlanmıştır (Lee,1998,7). Kurumsal Kaynak Planlaması kavramının gelişme nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Baki, 2000):

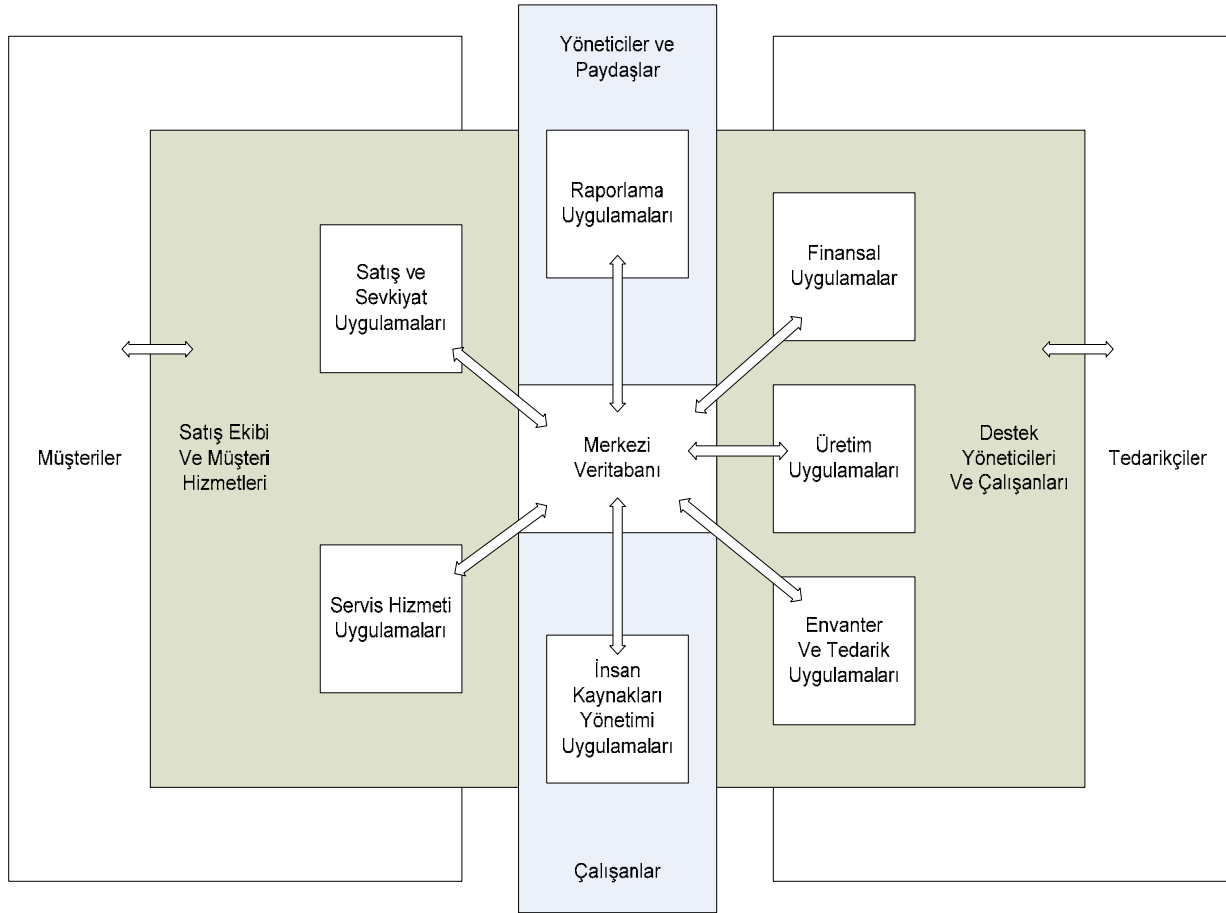
1. Fiziki olarak dağınık imalat operasyonları,
2. Uluslar arası dağıtım zincirleri,
3. Uluslar arası pazarlara açılma gereksinimi,
4. JIT tedarik sistemi,
5. Yüksek rekabet,
6. Değişken dünya pazar şartları,
7. Ekonomik duvarların kalkması,
8. Yönetim organizasyonlarının sadeleşmesi.

Bu nedenlerin oluşturduğu gereksinimler bilgi teknolojileri tarafından desteklenince, Kurumsal Kaynak Planlaması doğmuştur. İstemci/Sunucu (Client/Server) olarak bilinen tasarım, bilgiyi bir ağ üzerinde fiziki noktalara dağıtmakta, farklı bilgisayarlara aktarmakta ve oluşturulan bilgileri tek bir veritabanında saklayarak elektronik işletim teknolojisi ve grafik ara yüzler ile bağlantı sağlamaktadır. Böylece sistemi kullanmakta olan herhangi bir

kullanıcı, program ve veritabanının fiziki konumuna bakmaksızın, küresel verilere ulaşabilmekte, dağınık veri sistemini tek bir birim üzerinden kullanabilmektedir. Böylece şu fonksiyonlar sağlanmaktadır:

1. Üst düzey bilgi entegrasyonu,
2. Güncel bilgiye hızlı ulaşım,
3. Küresel lojistik, envanter kontrol ve arz/talep entegrasyonu,
4. Piyasa koşulları ve müşteri beklentilerine anında tepki.

İşletmeyi oluşturan fonksiyonların kendileriyle ilgili verileri sisteme girmesiyle beslenen ve bu verilerin diğer verilerle entegrasyonunu sağlayan merkezi veritabanları, Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin kalbi niteliğindedir. İşletme genelinde bilgi akışı tek bir veritabanı kullanılarak önemli ölçüde sağlanmaktadır. Şekil 1.2.'de Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin veritabanı üzerindeki çalışma yapısı gösterilmektedir.



Şekil 1.2. Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Anatomisi (Davenport,1998,124)

Müşteri talebinin sürekli nitelik ve nicelik yönünden değiştiği ve bu değişimin tahmin edilmesinin zor olduğu bilinen bir gerçektir. İşletmelerin faaliyetlerini bu değişime ayak uydurabilecek şekilde yapılandırmalarında Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin etkisi oldukça büyüktür. Hem stratejik planlama çalışmaları ile belirlenen amaç ve hedeflere, hem de üretim ve dağıtım kaynaklarının kapasite ve özelliklerine gerekli ayrıntıda dikkat ederek, faaliyetleri değişime duyarlı hale getirebilmek Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin kullanımı ile mümkün olabilmektedir (Tanyaş, 1997).

Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin bir özelliği de, işletmenin coğrafi olarak farklı bölgelerde bulunan imalat tesislerinin, tedarikçi firmalarının ve dağıtım merkezlerinin kaynaklarını eşgüdümlü olarak planlamasıdır. Bu çerçevede, hangi müşteriye ait hangi siparişin hangi

dağıtım merkezinden karşılanması veya hangi fabrikada üretilmesi gerektiği, tüm imalat operasyonlarında gerekli malzeme ve hizmet ihtiyaçlarının nereden karşılanmasının uygun olacağı, fabrikaların elinde bulunan makine, malzeme, işgücü, enerji, bilgi vb. üretim ve dağıtım kaynaklarının nasıl kullanılabileceği belirlenebilmektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması, bir işletmeye bağlı fabrikalar ve diğer tesisler arası entegrasyonu, bölümler bazında esneklik ilkesine uygun şekilde gerçekleştirebilmektedir. Amaç, tesis bazında merkezileşmiş yönetimin avantajlarından yararlanırken, tesisler arası koordinasyon ve entegrasyonu işletmenin temel stratejileri doğrultusunda sağlamaktır.

Sonuç olarak Kurumsal Kaynak Planlaması, işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayabilmek için farklı coğrafi yapılanmalara sahip tedarik, üretim ve dağıtım kaynaklarının en etkin ve verimli bir şekilde planlanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi fonksiyonlarını bünyesinde barındıran bir uygulama yazılımıdır.

1.4. Kurumsal Kaynak Planlamasının Teknik Özellikleri

Coğrafi olarak farklı yapılanmalara sahip tesislerin tek bir çatı altında eşgüdümlü olarak planlanması yüksek düzeyde bilgi entegrasyonu ve iletişimi gerektirmektedir. Farklı birimler arasında yatay elektronik bilgi değişim hızının yüksekliği Kurumsal Kaynak Planlaması'nın temel taşlarından biridir. İstemci/Sunucu bilgi işlem teknolojisi, hiyerarşik ve ilişkisel veritabanı, standart sorgulama dilleri, farklı ülkelerdeki tesisler veya bu ülkelerle olan ilişkiler nedeni ile çok dilli kullanım, açık sistem mimarisi, uygulama programlarına grafiksel bağlantı kurabilme, personel, bakım, kalite vb. çok sayıda uygulamayı kapsamayı, raporlama esneklikleri, farklı üretim yapılarına uyum gösterebilme, Kurumsal Kaynak Planlaması yazılımlarında bulunması gereken diğer özelliklerdir. Özellikle İstemci/Sunucu teknolojisi, Kurumsal Kaynak Planlaması endüstrisinin gelişmesine yardım eden önemli bir

etkendir (Hicks ve Steckel,1995). Böylelikle bir fabrikada yaratılan teknolojik bilgiden, coğrafi yerleşimden bağımsız olarak diğer tüm fabrikalar anında yararlanabilmektedir. Yine bir bölgedeki yeni tedarikçi firmanın özellikleri, diğer tüm bölgelerdeki fabrikalarca bilinir hale gelmektedir. Tüm stoklar merkezi olarak değerlendirildiğinden stok optimizasyonu daha etkin olarak gerçekleştirilebilmektedir.

Bilgi işlem teknolojisi çok hızlı bir gelişim kaydetmektedir. İşletmelerde bilgisayar kullanmayan hiçbir çalışan bırakmayacak şekilde gelişim devam etmektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması'nda veriler, genellikle farklı yerlerdeki kullanıcılar tarafından sisteme girilmekte ve tek bir veritabanında toplanmaktadır. Kurumsal Kaynak Planlaması sistemine veri girişinin yapıldığı tüm yerel kullanıcılar, bir ağ sistemi ile veritabanına bağlı olmak durumundadır. Kullanıcının görmek istediği verilerin yerinin bilinmesi gerekmekte, sistem istenilen verileri istenilen formatta kullanıcının hizmetine sunmaktadır. Bu ilişki, İstemci/Sunucu yapısı ile çok daha etkin bir hale getirilmektedir. Bu teknolojiye bir çift program aynı anda çalışmaktadır. İstemci tarafında hizmet için istekte bulunulmakta, sunucu tarafında ise bu isteklere cevap verilmektedir. Dolayısıyla müşteri veya kullanıcı ön tarafta isteklerde bulunurken arka tarafta sunucu istenilen bilgileri derleyerek sunma işlemini gerçekleştirmektedir.

İstemci/Sunucu yapısı tasarım, mühendislik, atölye veri takibi, tezgah yükleme gibi uygulamalarda büyük hız ve esneklik sağlamaktadır. Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinde bu yapı kullanım etkinliği ve verimlilik sağlamaktadır. Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin temel teknik özellikleri özet olarak şunlardır (Yegül, 2002, 4):

1. Tüm uygulama alanlarında birbiriyle tutarlı grafik ara yüzleri.
2. Uygulama, veri tabanı ve sunum olmak üzere üç katmandan oluşan bir İstemci/Sunucu mimarisi.

3. İşletim sistemi ve donanımdan bağımsız olarak, Kurumsal Kaynak Planlaması paketlerinin Solaris, Windows NT ya da Linux gibi farklı işletim sistemleri üzerine kurulabilmesi.
4. Yönetimin karmaşık olması sadece Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin özelliği olmamakla birlikte, bu sistemler kadar kritik öneme sahip sistem sayısı azdır.

1.5. Kurumsal Kaynak Planlamasının Modüler Yapısı

Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinde işletmenin üretim, satış, lojistik, mali işler ve insan kaynakları gibi birbirinden farklı yapıları olan bir çok fonksiyonu yönetmek mümkündür. Her bir çalışma alanı için farklı şekilde yapılandırılan ve fonksiyonlar arası entegrasyonun sağlandığı bu sistemlerde işin belirli bir kısmına ilişkin yapılan işlem, kendisi ile ilgili olan diğer tüm işlemleri etkilemektedir.

Sistemin modüler yapısı kurgulanırken, genel faaliyet alanlarına uygun şekilde yapılandırılmıştır. İşletmenin sunmakta olduğu ürün veya hizmetin üretilmesi için gerekli olan tüm girdiler Tedarik Zinciri Yönetimi modülü altında takip edilirken, ürün veya hizmetin müşteriye sunulmasıyla ortaya çıkan satış, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere ilişkin operasyonel süreçler, Müşteri İlişkileri Yönetimi modülünde yönetilebilmektedir. Bu modüllerin dışında proje bazlı olarak gerçekleştirilen çalışmalar için yapılandırılmış olan Proje Yönetimi modülü ile işletmelerin projelerini yönetmeleri sağlanmaktadır. Bu modüller, işletmenin kar merkezi niteliğinde olan fonksiyonlarının faaliyetlerini yönetmeleri için kullanılmakta olup, aynı zamanda maliyet merkezi konumunda olan fonksiyonlar için tasarlanmış modüller de bulunmaktadır. Mali işler, finans ve insan kaynakları gibi destek fonksiyonları için kullanılmakta olan bu modüller ile hem işin operasyonel süreçlerinin hem de yasal mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerle ilişkin çalışmaların gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.

1.5.1. Tedarik Zinciri Yönetimi

Şirket bazında verimlilik artışı, müşterilerden depolara ya da dağıtım merkezlerine, fabrikalardan tedarikçilere kadar olan tüm süreçlerde etkin bir iletişim ve yalınlaştırılmış iş süreçleriyle sağlanabilir. Tedarik zinciri modülleri, talep ve tedarik yönetimini organize etmeyi sağlayan bütünsel çoklu kaynak planlama ve uygulama olanakları sağlar. Satış kanalları dağıtım merkezlerini kullanarak sipariş girişi yapar ve bu siparişe bağlı olarak da çeşitli tedarik seçeneklerini kullanarak talebi karşılama yoluna gider. (e-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası,2004)

1.5.1.1. Sipariş Yönetimi

Sipariş Yönetimi, birden çok kanal (bayi, internet, çağrı merkezi, vb.) üzerinde satış ve müşteri hizmet süreçlerini, daha iyi müşteri destek hizmetleri, daha kişiselleştirilmiş ürünlerin sunulabilmesi, doğru fiyatlandırma ve sevkiyat fonksiyonları ile desteklemektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management-CRM) çözümleriyle entegrasyon sayesinde tüm kanallardan gelen müşteri talepleri Sipariş Yönetimi'nde toplanmaktadır (e-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası, 2004). Müşterilerden gelen siparişlerin çok farklı tipleri, iş akışları olabilmektedir (acil siparişler, standart siparişler, yurtdışı siparişleri gibi). Bütün farklı sipariş tipleri firma içinde farklı prosedürlerden geçmekte, sipariş sevkiyat süreleri ve firma için taşıdıkları önem çok farklı olabilmektedir. Dolayısıyla özellikle sipariş miktarı ve ürün çeşidi fazla olan firmalar için siparişlerin en detaylı şekilde takibi oldukça önem kazanmaktadır. Hangi siparişin ne aşamada olduğu, onayda ise kimin onayında beklediği, şu anda ne kadar bakiyesi bulunduğu gibi bilgilere anında ve doğru olarak ulaşabilmek oldukça zor olabilmektedir. Sipariş Yönetimi ile hazır iş akışları kullanılabildiği gibi, birbirinden tamamen farklı sipariş iş akışları da oluşturulabilmektedir. Bu sayede firmalar, iş süreçlerini aynen elektronik ortama taşıyabilmekte ve her bir süreç adımının durumunu anında görsel

olarak takip edebilmektedirler. Zaman içinde firmanın iş süreçlerinde ortaya çıkan değişiklikler de yine sisteme aktarılabilmekte ve sipariş yönetimine yansıtılmaktadır (Oracle Order Management, 2004).

1.5.1.2. Ürün Geliştirme ve Ürün Yönetimi

Ürün Geliştirme ve Ürün yönetimi çözümü, her türlü ürün bilgisinin ortak bir veri tabanına toplanması, yeni ürünlerin piyasaya daha hızlı bir şekilde çıkarılabilmesi ve yeni ürünlerin planlama aşamasında maliyet yönetim sürecinin işletilmesini sağlamaktadır. Ürün Ağacı veya Reçete Yönetimi kavramları, her türlü ürün veya yarı ürünün üretim aşamasında gereken tüm malzemelerin kullanım detayları olarak tanımlanabilir. Bu detaylar arasında kullanım miktarları, malzemelerin kullanacakları üretim operasyon aşaması, kullanım geçerlilik süreleri, kullanım şekilleri, ölçü birimleri, ilgili depo adresleri, ilişkili mühendislik değişiklik emirleri, malzeme revizyon bilgileri, hurda / fire oranları, kullanılabilecek alternatif malzemeler ve bu malzemeler ile ilgili her türlü teknik resim ve spesifikasyon bilgilerini içeren dokümanlar bulunmaktadır. Aynı zamanda alternatif ürün ağacı veya reçetelerin oluşturulabilmesi ve bu yöntem ile aynı ürün / yarı ürünü üretmek için alternatif malzeme kullanımları, bir kısıt oluşması durumunda planlama tarafından önerilebilmektedir.

Ürün Geliştirme ve Ürün Yönetimi çözümü, sadece kullanılan ürün ve yarı ürünleri değil daha tasarım aşamasında olan ve ilgili mühendislik ve Ar-Ge bölümleri tarafından yapılan prototiplerin de takip edilebilmesini sağlamaktadır. Ayrıca Ortaklaşa Ürün Geliştirme modülü ile ürün geliştirme süreci organizasyon duvarlarının dışına taşıp tedarikçiler veya müşterilerle beraber yönetilebilmektedir. Sürece dahil olması istenen stratejik iş ortakları, kendilerine verilen yetki ve sorumluluk çerçevesinde ilgili ürün bilgileri, ürün geliştirme projeleri, ürün ile ilgili dokümanlar, teknik resim ve spesifikasyon bilgilerine ulaşabilmekte ve işlemleri gerçekleştirebilmektedir (e-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası, 2004).

1.5.1.3. Planlama

Tedarik zinciri planlamasına girdi teşkil eden müşteri taleplerinin anlaşılabilmesi ve ileriye yönelik tahminlerin yapılması, e-Tedarik Zinciri Yönetimi'nin en önemli işlevlerindendir. Bu modül ile tedarik zinciri boyunca firmalar ortaklaşa talep planları ve tahminler yapabilirler. Farklı kaynaklardan alınabilen talep bilgilerinin iş akışlarıyla istenilen süreçlerden geçirilmesi mümkündür. Planlama modülünün en önemli noktalarından birisi, bilginin çok boyutlu ve istenen yapıda izlenip, analiz edilmesine imkan vermesidir. Tedarik Zinciri Yönetimi'nde önemli bir diğer nokta da tüm seviyelerde arz-talep dalgalanmalarının hızlı reaksiyon verebilmek amacıyla anında haberleşme imkanını sağlamasıdır. Tedarik zincirinde tüm kısıtlar ve arz-talep farklılıkları tüm firmalar tarafından anlık sistem uyarısı ile görülebilmektedir. Bu sayede geciken üretim veya satın alma siparişlerinin hangi müşteri siparişlerini etkilediği anında görülebilmekte ve planlamada gerekli revizyonlar yapılabilmektedir.

Müşteri servis seviyesi hedeflerinde de, ürün, ürün grubu, organizasyon veya müşteri bazında yüzdesel olarak müşteri siparişlerini karşılama hedefleri verilir. Envanter planları, girilen arz-talep belirsizlik oranları ve müşteri servis seviyeleri çerçevesinde, depolar veya organizasyon bazında optimum emniyet stok seviyeleri oluşturulur. Envanter planları oluşturulurken, planlamanın hangi dönemi için çalıştırılacağı, bu dönem içinde hangi detayda bir envanter planının çıkarılması gerektiği belirtilir. Optimum envanter planı sonuçları grafiksel olarak takip edilebilir (e-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası, 2004).

1.5.1.4. Üretim Yönetimi

Üretim Yönetimi, seri üretim, kesikli üretim, proses üretim, siparişe göre üretim ve akış üretim gibi üretim tiplerinin tümü desteklenmektedir. Firmalar, satış-pazarlama, ürün geliştirme veya planlama bölümlerinden gelen üretim

taleplerini kendilerine uygun olan bir veya birden çok üretim tipi ile karşılayabilmektedirler. İstenildiği taktirde çözüm içinde bulunan ortaklaşa planlama çözümü ile üretim bilgilerinin ilgili tedarikçiler ile paylaşılması mümkündür. Üretim süreçlerinin işletilmesi sırasında aynı zamanda Kalite Yönetimi çözümü de kullanılarak üretim, üretilen ürün veya yarı ürünlerin kalite planları çerçevesinde takip edilebilmektedir.

Üretim Yönetimi modülü ile, planlama sonucu sistem tarafından önerilen ve planlama sorumlusu tarafından yayınlanan üretim iş emirlerinin çizelgelenmesi ve takip edilmesi mümkündür. Üretim takibi gerçekleştirilirken üretimin yapılacağı tezgahlar bazında iş emir detaylarının, üretim kaynaklarının doluluk oranlarının grafiksel olarak izlenmesi, istenilen iş emirlerinin başlangıç veya bitiş tarihlerinin değiştirilmesi ve bu değişikliklerden etkilenen diğer üretimlerin takibi yapılabilmektedir (e-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası, 2004).

1.5.1.5. Sevkıyat ve Depo Yönetimi

Sipariş Yönetimi modülü ile sevkıyatın ilgili tüm süreçleri tek bir ekran üzerinden yönetilmektedir. Süreç yönetimi ve takibi ile ilgili tüm bilgilere ve sorgulara hızlı ve kolay bir şekilde erişilebilmektedir. Sevkıyat öncesi sevk edilecek ürünlerin depodan belirli kurallar çerçevesinde toplanması, paketlenmesi, paletlere yerleştirilmesi, daha sonra da araçlara belirli bir sıra ile yüklenmesi ve sevkıyatta kullanılacak araçların çizelgelenmesi tek ekrandan gerçekleştirilmektedir. Gerçekleştirilmek istenen sevkıyatın otomatik olarak ağırlığının ve hacminin hesaplanması ile gereken paket/palet tipi ve adedi belirlenmekte, sevkıyat maliyetleri minimize edilebilmektedir (e-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası,2004).

Depo Yönetimi çözümü ile firmalar, depoları içindeki tüm işlemleri kontrol altına alabilmekte ve tüm depo yönetimi süreçlerini detaylı şekilde takip edebilmektedirler. Tüm depo yerleştirme planlarını istedikleri kural ve

koşullar çerçevesinde yapabilmekte, bu kural ve koşulları sisteme istedikleri gibi tanımlama esnekliğine sahip olmaktadır. Depo çalışanlarının doluluk oranları, performansları, bekleyen iş emirleri anlık izlenebilmekte, böylece optimum depo yönetimi gerçekleştirilebilmektedir (e-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası, 2004).

1.5.2. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşteri İlişkileri Yönetimi, müşterinin ilişkide olduğu firmadan beklenti ve tatminini, firmanın müşteriden elde ettiği karlılıkla birlikte maksimize etmeye yönelik, müşteri odaklı bir iş stratejisidir. Genel kanının aksine, Müşteri İlişkileri Yönetimi bir dizi yazılım ürünü veya projesi değil, bir yönetim yaklaşımıdır.

1.5.2.1. Pazarlama

Tüm pazarlama süreçlerini yönetebilen bir uygulamadır. Planlamadan başlayıp gerçekleştirme ve geri dönüşe kadar tüm süreci kapsar. Hedefli pazarlama ve çoklu kanal kullanımı ile yapılan pazarlama yatırımının geri dönüşünü maksimize etmeyi amaçlamaktadır. Bu modülde gelişmiş segmentasyon ve liste yönetimi özelliği ile hem mevcut müşterilere hem de potansiyel müşterilere yönelik pazarlama aktiviteleri düzenlemek mümkündür. Hedef kitleler; anlık sorgulama aracı ile önceden sorgulanmış liste, segmentler veya üçüncü partilerden gelen listeler ile oluşturulabilir.

Pazarlama Modülü'nün sunduğu Promosyon Yönetimi çözümü ile mevcut ürün portföyüne yönelik her türlü promosyon yaratma imkanı bulunmaktadır. İstenilen müşterilere, istenilen ürün veya ürünlerde, istenilen indirim miktarı uygulanabilmekte, ürünlere ek olarak promosyon ürünler verilmekte veya "bir ürün alana ikincisi bedava" benzeri promosyonlar düzenlenip kayıtları tutulabilmektedir. (e-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası, 2004).

1.5.2.2. Satış Gücü Otomasyonu

Müşteri odaklı iş stratejileri; müşteri ile doğrudan temasta olan satış ekiplerinde problemlere sebep olmaktadır. Satış Gücü Otomasyonu uygulamaları bu problemleri çözmeye yönelik fonksiyonlar sağlamaktadır. Bu uygulama altında, müşteri ve iletişim yönetimi, satış fırsatları yönetimi gibi temel süreçlerin yanı sıra satış tahmini yapma, teklif hazırlama, ürün konfigürasyonu, kişisel verimlilik araçları, self-servis masraf yönetimine yönelik çalışmalar yapılabilmektedir.

Müşteri veri tabanı oluşturularak, tüm verilerin tutulduğu ortak bir yapı oluşturmak ve “hangi müşteride kim kimdir, görevi nedir, ilişkileri nedir, daha önceden neler konuşulmuştur” gibi soruların cevaplarının alınmasını sağlamak mümkündür. Ayrıca verilen tekliflerin, notların ve her türlü ekin saklanmasına da olanak sağlar. Satış temsilcileri günlük aktivitelerini yönetirlerken, yöneticiler de ekiplerinin neler yaptığını, üstlendikleri aktiviteleri ve bu aktivitelerin son durumlarını inceleyebilir. Müşteri satış fırsatları, bu fırsatlara yönelik aktiviteler, kontaklar, teklifler veya görevler oluşturulabilir, hangi ürünün daha fazla satıldığı ve satış temsilcilerinin performansı izlenebilir. Yine Satış Gücü Otomasyonu ile belirli bir dönem için sistemdeki satış fırsatlarının gerçekleşme tahminleri yapılabilir ve bu tahminler satış temsilcisi, ürün grubu gibi değişik kategorilerde takip edilebilir (e-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası, 2004).

1.5.2.3. Servis Yönetimi

Koşulsuz müşteri memnuniyetinin önemli bir rekabet aracı olduğu günümüz koşullarında, CRM'in bir parçası olan Servis Yönetimi modülü ile eksiksiz ve doğru müşteri bilgilerine dayanarak, işletme kaynaklarının doğru zamanda ve optimal şekilde kullanılarak bu sürecin etkin yönetilmesi sağlanır. Bu modülün kullanımı ile işletmelerin müşterilerini tanımasını sağlamak, servis maliyetlerini minimize etmek, değişik kanallardan gelen

müşteri ihtiyaçlarına doğru ve zamanında yanıt vererek müşteri sadakatini artırmak ve değişik satış fırsatları yaratarak gelir artışına katkıda bulunmak mümkündür (Oracle TeleService, 2004).

Müşteri tarafından gelen servis talebinin, organizasyon bünyesinde bir işlem gerektirebileceği durumlarda, o talebin çözümlenmesine ilişkin süreci izler. Hasarlı ya da arızalı bir ürünün; bakım onarım, yenileme ve değişim sürecinin yönetilmesi, her adımda müşteri onay sürecinin yaşatılması ve bu döngüdeki malzeme, işçilik ve diğer masrafların takip edilerek ürünün müşteriye sevkıyatı ve faturalanması gibi işlemleri içermektedir (Oracle Depot Service, 2004).

1.5.3. Proje Yönetimi

Günümüzün artan bir hızla hizmete dayalı olma özelliği taşıyan ekonomik yapısı içinde proje muhasebesi, şirketlerde kârlılığı belirleyici bir uygulama şekline dönüşmektedir. Halen proje gerçekleştiren birçok şirket, daha önceleri maliyetlerini takip etme gereğini duymayanlar da dahil olmak üzere, proje ve şirket kârlılığını takip etmek amacıyla Proje Yönetimi sistemini kullanmaktadır. Zamanında ve sağlıklı olarak tespit edilebilen maliyet ve ciro bilgileri, yüksek maliyetli gecikmelerin oluşmasına ve gereksiz aktivitelerin gerçekleştirilmesine engel olacak önlemlerin alınmasını kolaylaştırmaktadır (Oracle Projects, 2004).

1.5.3.1. Proje Takibi

Proje yöneticileri projeleri getirisine göre yönlendirmek isterken mali analistler ise kârlılığı takip edecek ayrıntılara ihtiyaç duyarlar. Proje yöneticileri ayrıntılı maliyet takibi, harcamaların bütçelenen değerler içinde kalması ve planlanan zamanda başarıyla bitirilmesini sağlamak bu modülle mümkündür. Proje ayrıntılarını mali analistler için anlam taşıyan maliyet kalemlerine dönüştürülmesi, projeyi oluşturan aktiviteleri yasal defter ve

hesap planlarından bağımsız olabilecek şekilde istenildiği kadar maliyet kalemine ayırıp istenilen bazda organize edip takip edilmesi sağlanır (e-İşte Başarılı Yöneticinin Yol Haritası, 2004).

1.5.3.2. Maliyet Verilerini Toplama

Pek çok proje sistemi son derece katı bir maliyet veri toplama sistemi kullanmayı zorunlu kılmasına rağmen Proje Maliyetlendirme Modülü, ihtiyaca göre oluşturulacak esnek bir kontrol sistemi sağlar. Oluşan maliyetlerin girişi direkt olarak yapılabileceği gibi birtakım ara yüzler kullanarak diğer sistemlerden de transfer edilebilir. Satın alma ve Borçlar Muhasebesi modülleri tedarikçilerle ve tedarikle ilgili tüm maliyet kalemlerini oluşturur. Ekipman kullanımı ve diğer harcamalarla ilgili girişler de, kullanılan veri toplama sistemi ve ara yüzlerin yardımıyla yapılabilmektedir. Proje Yönetimi modülünde, harcamaların ve maliyet kalemlerinin oluşumu yalnızca gerçekleşen fiili değerlerle sınırlandırılmayıp olabilecek harcamaların kontrolüne de olanak tanınmaktadır (e-İşte Başarılı Yöneticinin Yol Haritası, 2004).

1.5.3.3. Zaman ve Gider Yönetimi

Değişik proje noktalarında görev alan ve hareket halindeki personelin de maliyetlendirilmesi gerekmektedir. Zaman ve Gider Yönetimi modülü, ofiste ya da dolaşım halinde bulunabilen işgücünün de maliyetini bulunduğu koşullara göre doğru şekilde projeye yansıtabilmeyi sağlar. Seyahat eden çalışanlar, taşınabilir bilgi iletim teknolojisinin de olanaklarını kullanarak, yolda geçen zamanlarıyla ilgili veri girişini taşınabilir bir bilgisayara daha sonra bir sunucuya yüklemek kaydıyla yapıp bu konularda tanımlanan ölçütler dışında oluşabilecek yanlış kayıt ve onaylanmamış harcamalara engel olabilirler. Şirketin kurallarına göre oluşan maliyet kalemlerinin ne kadarının onaya, ne kadarının revizyona ihtiyaç duyduğunu belirtip otomatik olarak uygulanması sağlanabilir (Oracle Projects, 2004).

1.5.3.4. Online Sorgulama ve Raporlamalar

Proje kârlılığını sağlamak amacıyla karar alırken acil bilgiye ihtiyaç duyulur. Proje Yönetimi sistemini kullanarak her noktada tüm proje verileri analiz edebilir ve hesapların gözden geçirilmesi sırasında ayarlamalar kolaylıkla yapılabilir. Detaylandırma özelliği ile aşağı doğru her işlemin kaynak detayları sağlanabilmektedir. Klasör teknolojisi kullanılarak her kullanıcı, projeye kişisel kullanıcı bakışı tanımlayabilir. Yöneticiler detaylı raporları incelemek yerine istisnai durumları görmek isteyebilirler. (Oracle Projects, 2004).

1.5.3.5. Çapraz Proje Analizi

Yetkili kullanıcılara finans ya da bilgi işlem gruplarından yardım almadan anahtar proje verilerine ulaşma ve analiz imkânı sağlamaktadır. Fiili değerler, taahhütler, bütçeler ve diğer veriler projeler arasında çapraz olarak karşılaştırılabilmektedir (e-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası, 2004).

1.5.4. Kurumsal Kaynak Planlamasının Destek Modülleri

Kurumsal kaynak planlaması uygulama çözümleri içerisinde, destek fonksiyonu olarak adlandırılan ve işletmenin kar merkezi olan fonksiyonları dışında kalan mali işler, finans ve insan kaynakları gibi bölümlerin faaliyetlerine ilişkin olarak hazırlanmış modüller de yer almaktadır. Kurumsal Kaynak Planlaması'nın bir özelliği olarak, söz konusu modüller ülke şartlarına ve yasal mevzuatına göre şekillendirilebilmektedir. Bu kapsamda sistemin, uygulanmakta olduğu ülkenin mali işler alanında geçerli olan yasal mevzuatına göre yapılandırılması mümkündür.

İşletmelerde kar odaklı faaliyet gösteren satış, pazarlama ve üretim gibi fonksiyonlarının dışında kalan ve maliyet merkezi niteliğinde olan ancak kara dolaylı yoldan katkı sağlayan fonksiyonlar temel olarak mali işler, finans,

insan kaynakları ve hem tüm işletmenin hem de spesifik olarak insan kaynaklarının sorumluluk alanında yer alan eğitim yönetimi fonksiyonudur. Bu bağlamda sistem üzerinde bulunan temel destek modüllerine örnek olarak bu alt modüller incelenecektir.

1.5.4.1. Finans ve Mali İşler

Net ve aktif yönetimi, gider analizleri, mali tabloların oluşturulması gibi mali ve finansal işlemler kurum ve kuruluşlarda farklı uygulamalarla yönetilebilmektedir. Entegre olmayan uygulamalar ancak bütünleşik olmayan finansal bakış açıları sunabilmekte, hem yönetsel hem de resmi raporlama gereksinimleri için ek efor ve maliyet yükü getirebilmektedirler (Oracle Cash Management, 2004)

Mali İşler Modülü'nün işleyişinde satın alma, ödemeler, siparişler, tahsilatları muhasebe işlemleri ve raporlamalar gibi tüm iş süreçleri entegre çalışmaktadır. Entegre olan bu modül yapısı, veri bütünlüğünü, denetimini ve kontrolünü sağlamaktadır. Modül içerisinde kurumların kendi ihtiyaçları doğrultusunda hesap planı oluşturması mümkün olabilmektedir. Hesap planı yapısı oluşturulurken iş ihtiyaçları ve mali işler bölümü raporlama ve veri bazları dikkate alınmaktadır (Oracle Receivables, Oracle Payables ve Oracle Cost Management, 2004).

Bütçe çalışmalarında ise hiyerarşik bir bütçe yapısı sunulmaktadır. İstenilen sayıda bütçe tanımı farklı versiyonlarda tanımlanabilmekte ve şifre koruma güvenliği ile sadece yetkili kişilerin bütçede değişiklik yapabilmesi ve rakamlara ulaşabilmesi sağlanabilmektedir. Mali işler bünyesinde hazırlanan raporlarda da hem hazır çözümler hem de esnek ve geliştirilebilir çözümler sunulmaktadır (e-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası, 2004).

1.5.4.2. İnsan Kaynakları

Etkin işgücünün edinilmesi ve geliştirilmesi gibi birçok çalışmada kullanılan İnsan Kaynakları Modülü, bir yandan da insan kaynakları bütçe ve maliyet kontrollerinin yapılmasında önemli rol oynamaktadır. İnsan Kaynakları Modülü altında bulunan ve insan kaynakları yönetiminin fonksiyonel yapısına uygun şekilde geliştirilmiş olan modülün, çalışmanın ana inceleme konusu olması dolayısıyla 3.Bölümde detaylı olarak incelenmesi sağlanacaktır.

1.5.4.3. Eğitim Yönetimi

İşgücünün gelişiminden bahsedildiğinde konuyu başlı başına eğitim yönetimi olarak ele almak yeterli olmayacaktır. Bu bağlamda eğitim yönetimini, insan kaynakları yönetimi ile bir arada ele almak gerektiği düşünülmektedir. İşletmede işgücünün gelişimini sağlamak amacıyla verilen tüm eğitimlere ilişkin organizasyonun yönetiminde kullanılan Eğitim Yönetimi Modülü de 3.Bölümde detayları ile incelenecektir.

1.6. İşletmelerin Kurumsal Kaynak Planlamasını Tercih Etme Sebepleri

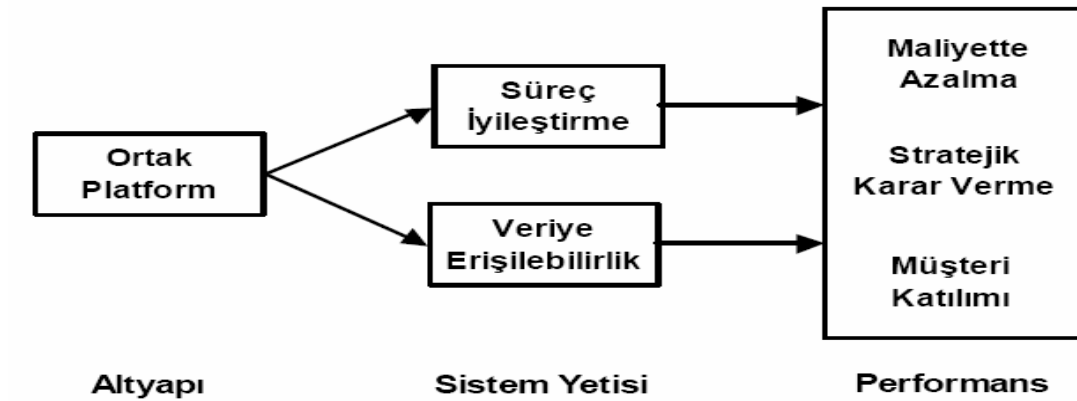
İşletmeler günümüzde iki unsurla mücadele etmektedirler. Bu unsurlar küreselleşme ve ürün ömrünün kısalmasıdır. İşletmeler ayakta kalabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için değişen şartlara hızlı bir şekilde adaptasyon sağlamak durumundadırlar. Bunun yolu en iyi iş uygulamalarını bünyelerinde barındırmak ve gelişen teknolojinin etkin kullanımını sağlamaktır. Bu noktadan hareketle işletmeler Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerine yatırım yapmak konusunda atılımlarda bulunmaktadır. Ancak bu tip yatırım kararları işletme yönetimlerinin kolay karar verebileceği türden kararlar değildir. Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerine geçiş aşamasında işletmelerin kendilerine sormaları ve net bir şekilde cevap vermeleri gereken iki temel soru vardır. Bu sorular;

1. İşletmemin Kurumsal Kaynak Planlaması sistemine gerçekten ihtiyacı var mı?
2. İşletmem Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminin uygulamaya geçirilmesi projesini başarıyla sonuçlandırabilir mi?

Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri, kurumsal çözümler sunan uygulama yazılımlarıdır ve sektörel ayrımlara göre yapılandırılabilirler. İşletmeler tüm faaliyet alanlarını ve tüm bölümlerini stratejik karar alma aşamasında ve operasyonel düzeyde Kurumsal Kaynak Planlaması sistemi üzerinde yönetebilmektedirler. Bu sebeple işletmelerin Kurumsal Kaynak Planlaması sistemine ihtiyacı olup olmadığı yönündeki sorunun cevabı açıktır. Burada önemli olan husus, ihtiyaçlar ile katlanılması gereken maliyetler arasındaki dengenin sağlanabilmesidir.

İşletmelerin büyüklüklerine göre kullanabilecekleri farklı sistemler bulunmaktadır. Küçük işletmeler için daha çok muhasebe tabanlı yazılım paketleri yeterli olabilecekken, orta ve büyük ölçekli işletmeler firmaya özgü geliştirilen veya paket yazılım niteliğinde olup sonradan firma ihtiyaçlarına göre yapılandırılan Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinden birini seçmek konusunda karar vermek durumundadırlar. Fakat son zamanlarda yaygınlaşan Kurumsal Kaynak Planlaması uygulamaları sonucunda, KOBİ'ler de uzun vadeli düşünerek tercihlerini Kurumsal Kaynak Planlaması'ndan yana kullanmaktadırlar. Hangi sistemin tercih edilmesi gerektiği konusunda dikkate alınması gerekli olan maliyet unsurları ise, yazılım lisansı, yıllık bakım giderleri, implementasyon danışmanlık giderleri, yeterli kalifikasyonda personel istihdam maliyetleri, eğitim maliyetleri, sistemin kullanımı sırasında gerekecek destek faaliyetlerinden doğacak giderler ve iyileştirme maliyetleri olarak saymak mümkündür. Tüm bu maliyet kalemlerinden de anlaşılacağı üzere Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri yalnızca kuruluncaya kadar değil, kullanım sırasında da işletmeler için önemli bir gider kaynağı olmaktadır.

Öte yandan işletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması sistemine geçiş, ciddi bir kültür değişimini de beraberinde getirmekte ve her ne kadar maliyet açısından önemli bir karar olsa da, gelecekte işletmeye katacağı değer göz ardı edilmemelidir. Küreselleşmenin de etkisi ile işletmelerin faaliyet alanları artmakta dolayısıyla iş süreçleri her geçen gün biraz daha karmaşıkmaktadır. Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri ile çalışmakta olan işletmeler, karmaşık iş süreçlerinin sistem üzerinde planlı şekilde takip edilmesini ve yönetilmesini sağlayabildiklerinden diğer işletmeler karşısında rekabet güçlerini artırmaktadırlar.



Şekil 1.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Kurma Sebeplerinin İlişkisel Gösterimi (Ross ve Vitale,2000)

Ross ve Vitale (2000), yıllık gelirleri 25 ile 125 milyon dolar arasında değişen 15 firma ile yaptıkları bir anket çalışması sonucunda, firmaları Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerini kurmaya götüren en önemli sebepleri, eskimiş ve sayıları birbirinden bağımsız olarak çoğalmış sistemleri, tek bir sistem altında toplayacak ve 2000 (Y2K) yılı problemine karşı bir katalizör vazifesi görecektir ortak bir platform ihtiyacının doğması, iş süreçlerinde iyileşme beklentisi, işletme kararlarında iyileşmeyi sağlaması için veriye kolay erişim ihtiyacının oluşması, işletme maliyetlerinde azalma beklentisi, süreçlerde müşteri katkısının artırılması beklentisi ve stratejik kararların iyileşmesi beklentisi olarak ortaya koymuşlardır (Şekil 1.3.).

Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminin seçimi aşamasında işletmelerin cevaplaması gereken diğer bir soru da; projeyi başarı ile sonuçlandırıp sonuçlandıramayacağıdır. En az sistemin kullanımı kadar hayati öneme sahip olan diğer süreç de sistemin yapılandırma ve kullanıma geçirilme aşamasıdır. Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerine geçiş aşamasında projelerin % 20 oranında başarısızlıkla sonuçlandığı göz önüne alınacak olursa, kararın verilmesinde aşağıda belirtilen şartların sağlanması da çok büyük öneme sahiptir. Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminde başarılı bir implementasyonun temel şartları şunlardır:

1. Üst yönetimin katılımı ve desteği sağlanmalıdır.
2. İş süreçleri yapılandırılmalıdır.
3. Kurulum süreci proje yönetimi anlayışına uygun şekilde gerçekleştirilmelidir.
4. Projede görev alacak kişilerin sistem hakkında bilgili kişiler olması sağlanmalıdır.
5. İşletmenin kültür değişimine ve ekip çalışmasına açık olması gerekmektedir.
6. Sistemde kullanılacak verilerin tam ve doğru olması sağlanmalıdır.
7. Tüm çalışanlara sistemin kullanımı ile ilgili gerekli eğitimler verilmelidir.
8. Çalışanların katılımı ve desteği sağlanmalıdır.
9. Yazılım donanım uygunluğu sağlanmalıdır.

1.7. Kurumsal Kaynak Planlamasının Seçim Kriterleri

Tüm bu şartların yerine getirilmesinin ardından, işletme için uygun bulunan Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminin seçimi aşamasına geçilebilecektir. İşletme için uygun bir Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminin seçimi büyük zorluk taşımaktadır. Kurumsal Kaynak Planlaması piyasasında geçerliliğini ispat etmiş olan sistemlerin fonksiyonları birbirlerine oldukça benzemektedir. Alınacak paketin fonksiyonel olarak uyumlu olması; bir başka deyişle işletmenin iş süreçlerini karşılayacak bir paket olması

gerekir (Karakanian,1999,3). Paketin, işletmenin imalat, finans, dağıtım, muhasebe, bilgi teknolojileri, insan kaynakları gibi fonksiyonlarını ne derece karşılayacağı önemlidir. Gereksinimleri en iyi ve optimum şekilde karşılayacak Kurumsal Kaynak Planlaması paketi seçilmelidir. Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminin alındığı yazılım ve danışmanlık firmasının sağlam ve güvenilir olması gerekir. Seçilecek firma, işletme için gelecekte çok önemli ve kritik bir iş ortağı konumunda olacaktır. Çağa ayak uydurabilmek ve yenilikleri takip edebilmek için yazılım ve danışmanlık firmasının araştırma ve geliştirmeye önem veren ve bu işe kaynak ayırabilen bir firma olması gereklidir. Ayrıca firmanın gelecekte de var olabilecek mali performansa sahip olması çok önemlidir. Sistemin daha önce hangi işletmelerde kullanıldığı ve ne kadar başarılı olduğu da değerlendirilmesi gereken bir ölçüdür.

Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminin kurulumu sırasında ve sonrasında, danışmanlık firmasının vereceği destek hizmetlerinin de üzerinde durmak gereklidir. Bu hizmetlerin içerisinde, eğitim, teknik destek, yeni versiyon kurulumları ve diğer yardımlar girer. Bu destek hizmetleri, sistemin işlemesine, verimli çalışmasına ve gelişimine katkıda bulunur.

Kurumsal Kaynak Planlaması sistemine geçiş, aşamalar halinde yapılmalıdır. İşletmenin tüm mevcut sistemlerinin bir anda bir kenara bırakılıp, Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminin kullanılmaya başlanması yanlış bir stratejidir. Kurumsal Kaynak Planlaması sistemine adım adım geçilmesi daha iyi sonuç verecektir.

1.8. Maliyet ve Fayda Değerlendirilmesi

Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri, maliyetleri global bir anlayışla işletme genelinde azaltma amacına yöneliktir. Her seviyede işlerin tek bir merkeze bağlı şekilde yürütüldüğü bir sistemdir. Proaktif bir düşünce ile sorunlar önceden görülerek gereken önlemler zamanında alınabilmektedir.

Herhangi bir noktada alınacak bir kararın işletmenin bütününe etkileri görülebilmektedir. Bir metot değişikliğinin işletmenin global performansına etkisi değerlendirilebilmektedir. Klasik sistemlerde stratejik ve global bilgilere ulaşmanın yolu amirlerden geçmektedir. Hatta bu bilgiye ulaşıldığında bile etkin kararlar almak için geç kalılabilmekte ve bilgi, iletişimden kaynaklanan sorunlar sebebiyle hatalı olabilmektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması bu sorunları da ortadan kaldırdığından yönetim yapısı yalınlaştırılabilmektedir.

Tüm bunların yanı sıra Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri her büyüklükteki işletmeler için uygun olmamaktadır. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde en önemli iki sorun gerekli kaynak tahsisi ve eğitimli personel teminidir. Ancak bu işletmelerin, mevcut rekabet ortamında varlığını sürdürebilmeleri için Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerine yönelmeleri ve gerekli altyapıyı sağlamalarının gerekliliği kaçınılmazdır.

Davenport (2000) yapmış olduğu çalışmada Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminin faydalarını şu şekilde sıralamıştır:

İş süreçleri açısından:

1. Arka plandaki işlemlerin otomasyonunu,
2. Fonksiyonel iş süreçleri arasında koordinasyonu,
3. Yöneticilerin coğrafi yapılanmaları farklı olan işletmelerinin tüm bölümleri arasında koordinasyonu,
4. Aynı terime kurumun farklı bölümlerinde farklı anlamlar yüklenmesini önleyerek terminolojik standardizasyonu sağlar.

Teknik açıdan:

1. Bilgi teknolojisi altyapısını anlamayı ve bu yapıda çalışmayı kolaylaştıran tutarlı uygulama mantığı, tutarlı bilgi ve ara yüz olması.
2. Bilgi teknolojisi altyapısını yönetmeyi kolaylaştıran tek bir sistemin olması.

3. Kullanılabilir bir alternatif olmakla birlikte, yüksek maliyetli ve riskli bir yöntem olan kendi Kurumsal Kaynak Planlaması sistemini kurma zahmetinden kurtarması (Davenport,2000).

1.9. Kurumsal Kaynak Planlamasında Yeni Trendler

Bilgi teknolojisi tüm dünyada hızlı bir şekilde ilerleyişini sürdürmektedir. Bu ilerlemeyle birlikte Kurumsal Kaynak Planlaması gibi yönetim paketlerinden beklentiler ve pazardaki eğilimler değişmektedir. Günümüzde bu konuda görülen 4 ana eğilim aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır (Hagman, 2000).

Son zamanlarda Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri arka ofis uygulamalarından ön ofis uygulamalarına doğru kaymış ve Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management – SCM) ve Müşteri İlişkileri Yönetimi sistemlerini destekler konuma gelmiştir. Bu yöndeki gelişimin kaynağının müşteri talebi mi yoksa Kurumsal Kaynak Planlaması satıcılarının pazardaki büyümeyi sabit tutma çabaları mı olduğu tartışılabilir. Bu önermelerden ikincisi bir spekülasyon olarak kalsa da, birincisinin Kurumsal Kaynak Planlaması satıcılarından bağımsız Tedarik Zinciri Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları satışlarının hızlı artışına bakılarak gerçeğe daha yakın olduğu düşünülebilir. Kaynağı ne olursa olsun kullanıcılar, ister kendi Kurumsal Kaynak Planlaması satıcılarından isterse başka satıcılardan Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerini Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi uygulamaları ekleyerek genişletmektedirler. Bu oluşum, Genişletilmiş Kurumsal Kaynak Planlaması terimiyle anılmaktadır.

Pazarın büyüklerden oluşan kısmının doyuma ulaşmasıyla birlikte Kurumsal Kaynak Planlaması satıcıları artan bir şekilde KOBİ'leri hedef almaya başlamışlardır. Satıcılar bunu kendi orijinal sistemlerini basitleştirerek veya Uygulama Servis Sağlayıcılar (Application Service Providers-ASP) aracılığıyla sunarak sağlamaktadırlar. Bu ikinci yöntem Kurumsal Kaynak

Planlaması hizmetini üçüncü parti firmalardan kiralamak yoluyla olmaktadır ve bu genelde internet üzerinden yapılmaktadır. Bu yöntemi seçmenin hem satıcılar hem de kullanıcılar açısından çeşitli sebepleri olmakla birlikte, çok yeni bir yöntem olduğundan potansiyel sonuçları hakkında fikir yürütmek için erkendir.

Gerçek pazar faaliyetleri göstermesi ve gelir getirmesi açısından henüz aktif konuma geçmiş olmamasına karşın dijital pazar kavramı ortaya çıkmıştır. Bu pazarlar önceleri genelde Bilgi Teknolojileri (BT) firmaları tarafından kurulmuştur fakat sonradan endüstriyel konsorsiyumlar bu pazarları oluşturarak BT firmalarına teknoloji sağlayıcı görevi yüklemişlerdir. Bu dijital pazarların geleceği ve Kurumsal Kaynak Planlaması'nın bu yeni oluşumdaki konumu henüz belli olmamakla birlikte bu pazarlar, Kurumsal Kaynak Planlaması'na ciddi bir eğilim göstermektedirler. Bu firmalar, ilk olarak; birkaç firmayı birbirine bağlamakla elde edilebileceğinden çok daha ciddi Tedarik Zinciri Yönetimi olanakları sağlamayı ve ikinci olarak teknolojik entegrasyon maliyetlerinde azalmayı vaat etmektedirler. Önemli Kurumsal Kaynak Planlaması satıcılarından olan SAP ve Oracle, SAPMarkets ve Oracle Exchange ürünleri ile bu oluşumda yer almak istediklerini ortaya koymuşlardır.

Yüz milyonlarca dolara varan uygulama masrafları nedeniyle Kurumsal Kaynak Planlaması projeleri, Kurumsal Kaynak Planlaması satıcılarının ardından şimdi de kullanıcıları değer arayışına itmiştir. Kurulumu tamamlayıp uygulamaya geçtikten sonra kullanıcılardan Kurumsal Kaynak Planlaması'nın istenen iş faydalarını sağlayamadığı eleştirileri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu tartışmada konu edilen değer, hem yatırımın geri dönüşü hem de işle alakalı faydalardır. Bunların her ikisi de birbirinden bağımsız incelenemez. Kurumsal Kaynak Planlaması projeleriyle ilgili bu değer arayışından ötürü, Kurumsal Kaynak Planlaması'nın getirilerini ve performansını ölçmeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Kurumsal Kaynak Planlaması projelerinde başarının, sadece maliyet göz önüne alınmadan

değerlendirilmesi için metodolojik bir yaklaşım önerilmiştir. Bu konuyla ilgili çalışma sahasının hala açık olduğu ve yeni metodolojiler geliştirilmesinin mümkün olduğu düşünülmektedir.

2. BÖLÜM

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN UYGULAMA ALANLARI

1990'lı yılların başına ülkemizde çok konuşulmaya başlanan insan kaynakları yönetimi, bireyleri, örgütleri ve toplumları yakından ilgilendiren bir alandır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin mal ve hizmet üretiminde en önemli olan insan kaynağının nasıl daha verimli, etkili ve mutlu bir şekilde çalıştırılabileceğini sorgular, araştırır, bu alanla ilgili çeşitli kuramlar, yöntemler ve teknikler geliştirir. Süreç olarak insan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin, verimli, yararlı ve üretken olması, diğer yandan iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını içerir. Fonksiyonel açıdan insan kaynakları yönetimi, çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitime, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlendirmesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet emekliliğine veya işten ayrılmasına kadar olan tüm süreçleri kapsar.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimini açıklamaya yönelik 3 tip yaklaşım mevcuttur. Birinci yaklaşım; insan kaynakları yönetimini personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alır. İkinci yaklaşım; insan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak mümkün olabileceğini ileri sürer. Son yaklaşım ise; stratejik insan kaynakları yönetimi olarak açıklanmaktadır. Birinci yaklaşıma göre, insan kaynakları yönetimi örgüt içinde personelin operasyonel faaliyetlerini yürüten fonksiyondur. Ancak insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi ayrı ayrı ele alındığında aynı anlamı içeren kavramlar olmadığı ve birinin diğerini kapsayacak genellikte olduğu anlaşılabilecek bir husustur. İkinci yaklaşıma göre, geliştirilen kuram ile

yöneticilere, insan kaynakları yönetimi ve düşüncesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır. Kuram, insan kaynakları politikaları, insan kaynakları çıktıları ve örgütsel çıktılar olmak üzere üç unsuru kapsamaktadır. İnsan kaynaklarında kuramsal modeller uygulayıcılara ne yapılmasını göstermek, olanları açıklamak veya kavram geliştirmek amacıyla kullanılabilir. Ancak insan kaynakları yönetimi konusundaki kuramlar kısmi modeller şeklinde kalmıştır ve örgüt başarısının artırılması konusundaki etkileri deneysel olarak ispatlanamamıştır (Yüksel, 2000). Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımında ise; strateji, değişimi ve gelişmeyi sağlayan, organizasyonun çevre ile uyumunu kolaylaştıran, beklenmedik değişiklikleri kontrol altına almaya çalışan bir yönetim aracıdır (Barutçugil, 2004). Bu açıdan düşünüldüğünde; stratejik insan kaynakları yönetimi, değişen iç ve dış çevre koşullarında ortaya çıkan karmaşık sorunlar karşısında ve yeni yönetim organizasyon anlayışı çerçevesinde, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini artıracabilecekleri konusu üzerinde duran, pazara yönelik bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları politikalarının, örgütte etkinlik ve karlılığın artırılması şeklinde tanımlanmış bir amacı olduğunu ifade etmektedir. Stratejik yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının nasıl diğer kaynaklarla birlikte sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin bir kavramdır (Yüksel, 2000).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

İnsan kaynakları yönetimi, yaklaşık 70 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş olmakla birlikte, kökleri geçmişe uzanmaktadır. Bu kadar eskiye dayanan bir doktrin olmasının en önemli nedeni ise; ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan gruplarının tarih boyunca varlığıdır. İnsan kaynakları yönetiminin sistematik bir şekilde gelişme evrelerini sırasıyla endüstriyel devrim, endüstriyel psikolojide gelişmeler, insan kaynakları işlevlerinin gelişmesi ve davranış bilimleri olarak sıralamak mümkündür (Bingöl, 1998). James Watt'ın "Buhar

Makinesi”ni icat etmesiyle başlayan Endüstriyel Devrim, üretimde, mal ve sermaye birikiminde büyük bir artışa neden olmuş ve bunun yanı sıra iş ve ticaret hızlanmıştır. Bu gelişme aynı zamanda işletme sahipleri ve girişimcilerin durumlarında iyileşme sağlamıştır. Üretimde ve ticaretle meydana gelen bu olumlu gelişmelere karşın işçilerin durumları gittikçe kötüleşmiş, işsizlik baskıları çalışma ve gelir güvenliğini zedelemeye başlamıştır. İşçi sınıfı, bu gelişmeler sonucunda ortaya çıkmış ve bu sınıf tarihsel süreç içinde durumlarında iyileşme sağlamak için sermaye sınıfı ile yoğun bir mücadeleye başlamıştır. Bu nedenle geniş kitleler halinde örgütlenen işçi sınıfı hareketlerinin endüstriyel devrim sonucu ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Daha sonra bu hareketin fabrikadan fabrikaya ve nihayetinde ülkeden ülkeye geliştiği görülmektedir. Bu dönemlerde yetersiz eğitime sahip işletme yöneticileri “insan ilişkilerine” ve “personel yönetimine” daha az ilgi duyduklarından işçilerin örgütlenmesini anlamamışlar ve buna şiddetle karşı çıkmışlardır. Bilindiği gibi sonuçta devlet, işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmek zorunda kalmış, 20.yüzyıla yaklaşırken çalışanlara özgür toplu pazarlık ve grev yapma hakkı tanınmıştır (Koçel, 2001).

İnsan kaynakları yönetimi alanında bir diğer önemli gelişme ise “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”dır. Frederick Winslow Taylor öncülüğünde geliştirilen bu yaklaşıma göre, işin yapılma şeklinin bilimsel açıdan yeniden düzenlenmesiyle verimliliğin artacağı ve işletme ve işçilerin kurulan yeni düzenden daha fazla pay elde edeceği ispatlanmaya çalışılmaktadır. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı’nın temel ilkeleri, bilimsel çalışma, ahenk ve koordinasyon, yardımlaşma, yüksek verimlilik için eğitim ve maksimum çıktının alınması olarak sıralanabilir. İnsan kaynaklarının etkili kullanımı ve verimlilik ilkesine dayanan ve öncülüğünü Taylor’un yaptığı bu yaklaşıma göre; insanda yüksek verimlilik düzeyinin gerçekleştirilmesi ve maksimum çıktının sağlanması ancak, işin standardizasyonu, uygun personel seçimi, eğitimi ve parasal ödüllerin arttırılması ile mümkün olacaktır (Koçel, 2001).

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetimi yönü, 20. yüzyılın başlarında bir uzmanlık alanı olarak gelişmeye başlamıştır. Personel yönetiminin gelişmesinde elbette bilimsel yönetim hareketi ve endüstriyel psikoloji alanında yapılan çalışmaların katkısı olmuştur. 1800'lü yılların refah hareketi, birçok işgücünün ve ailelerinin içinde yaşamaya zorlandıkları koşullara kamuoyunun dikkatini çevirmesine yol açmıştır. Bu hareket aynı zamanda bazı işverenlerin kendi işgücünün ekonomik refahına ilgi göstermelerini sağlamıştır. Ancak insan kaynakları işlevlerinden elde edilen yararlar ilerleyen yıllarda daha geniş kabul gördükçe, insan kaynaklarının hacmi genişlemiştir. Sadece kayıt tutma veya istihdam işlevlerinden başlayarak insan kaynakları yönetiminin tüm yönlerini veya alanlarını kapsar duruma gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminde bir diğer gelişme davranış bilimleri açısından insan ilişkileri hareketidir. Özellikle 1930'lardan sonra insan ilişkilerine gereken önem verilmeye başlanmıştır. 1923 yılında ABD Ulusal Araştırma Konseyi ve Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nün işbirliği ile Western Elektrik Şirketinin Chicago Hawthorne'daki işletmesinde fiziki çalışma koşullarının verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmak üzere deneyler yapılmıştır. Bu deneyler sonucunda, verimlilik üzerinde çalışma koşulları yanında başka etmenlerin de rolü bulunduğu anlaşılmıştır. Mayo önderliğinde başlatılıp yürütülen deneyler ve sonuçları, Taylor'un varsayımlarını çelişmelere götürmüş ve insanın beşeri özelliklerinin önemini ortaya koyarak yaşadıkları toplumsal ilişkilerin etkisi altında kalabilecekleri açıkça kanıtlanmıştır. Bir bakıma insan ilişkilerinin uzantısı olan davranış bilimleri, esas olarak insan davranışı çalışmasına ilişkin sosyal ve biyolojik birimlerdir. 1950'lerin ortalarından itibaren gelişme gösteren, potansiyelini ve yeteneğini ön plana çıkararak işgücünün insancıl yönünü vurgulayan Argyris, Maslow, McGregor ve Herzberg'in çalışmaları görülmektedir. Özellikle McGregor'un Y Kuramı'nda ifadesini bulan işgücünün niteliklerinden örgütün tamamıyla yararlanamadığı, yönetimin işgücüne güvendiğinde ve sorumluluk verdiğinde

işgücünün yüksek motivasyon, bağlılık ve verimlilik göstereceği görüşü, insan öğesinin örgütün bir değeri olarak değerlendirilmesi anlayışını kuvvetlendirmiştir (Koçel, 2001).

II. Dünya Savaşı döneminde çalışan haklarını gözeten yeni yasal düzenlemeler ve sendikal hareketler, personel bölümlerinin sendikal hareket içerisinde bulunan ve toplu iş sözleşmelerinde görev alan ve dolayısıyla yasalar ve mevzuat ile ilgili çalışmaları yürüten bölümler haline dönüşmesine sebep olmuştur. Sonuçta, personel bölümleri insanlarla ilgili sorunları çözmeye çalışan ancak insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları üzerinde çalışma yapmayan bölümler haline gelmiştir.

1990'lı yılların başından itibaren ortaya çıkan rekabetçi piyasa koşullarının da bir sonucu olarak insan kaynakları yönetimi, organizasyonun tüm fonksiyonlarında sorumluluk üstlenen, kurumsal ve bireysel gelişim hedefleri doğrultusunda, organizasyonel performansa doğrudan etkisi olan bir yapıya dönüşmeye başlamıştır. Küreselleşmenin de etkisiyle, çalışanların niteliklerinin artması ve verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetinin rekabet üstünlüğü için kritik önem kazanması gibi etkenler, insan kaynakları yönetiminin örgütte stratejik rol üstlenmesini gerektirmiştir (Barutçugil, 2004). İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden temel farklılığı ve getirdiği yeni boyut, stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısı ile açıklanabilir. Üretim ve yönetim süreçlerinin günümüzde yüksek teknolojiye dayanıyor olması, nitelikli işgücü ihtiyacını artırmış ve örgütleri yüksek nitelikli işgücünü bulmak ve istihdam etmek konusunda uzun dönemli stratejiler geliştirmeye itmiiştir. Öncelikli olarak gerekli stratejilerin yaratılması sürecinde aktif rol üstlenen insan kaynakları bölümleri, yaratılan stratejilere uygun şekilde personelin temin edilmesi ve istihdam edilen personelin söz konusu stratejileri uygulamasında görev yapmaya başlamıştır.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

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

İşletme dışı kaynakların kullanımı ile kuruma çekilen nitelikli iş gücü açısından önemli bir kriter olan ücret ve yan haklar konusu da insan kaynakları yönetiminin çalışma alanları arasında yer almaktadır. Bunların yanı sıra yine işletmenin genel stratejileri ile uyumlu şekilde ortaya çıkacak olan performans yönetim sistemi ve modern yönetim anlayışında bu sistemin bir çıktısı niteliğinde olan eğitim ve geliştirme sistemlerinin sorumluluğu da yönetim ve çalışanlar adına insan kaynakları bölümlerine aittir. Bahsedilen tüm bu sistemler işleyişleri açısından incelendiğinde bir döngü oluşturmakta, her bir sistemin girdisini ve çıktısını da diğer bir sistem oluşturmaktadır. Şöyle ki, işletmenin ana stratejileri doğrultusunda insan kaynakları planlaması yapılmakta ve bu planlamaya uygun olarak işe alma yerleştirme faaliyeti yürütülmekte, yine söz konusu stratejilere ulaşılmasının sağlanması ve değerlendirmesi işletmede uygulanacak olan performans yönetim sistemi tarafından desteklenmekte, performans yönetiminin sonuçlarına dayanarak, işletmenin ücret sistemi yönetilirken diğer taraftan kurumsal ve bireysel bazda gelişim ve eğitim planları oluşturulmaktadır.

2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Politikalar, ortak anlayışı yansıtan karar alma ölçekleridir. İnsan kaynakları politikalarının geliştirilmesinde dikkat edilecek birinci nokta, politikaların örgüte uygunluğudur. İkinci olarak insan kaynakları politikaları toplumla ilişkiler açısından da test edilmiş olmalı, toplumun temel kuralları olan adalet, eşitlik, çevrecilik gibi önceliklerine karşıt olmamalıdır. Örgütün genel ve insan kaynakları politikalarının yazılı bir şekilde olması, anlaşılır olması, tüm örgütçe kabul görmesi, eyleme geçme ve kararları uygulamada rehber olarak kullanılsı ve tutarlı olması ve üst yönetim tarafından yayınlanması gerekmektedir.

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

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

bütününü görmeyi sağlayan ve her bir fonksiyonun altında yer almakta olan işleri tanımlamaya yarayan iş analizlerinin yapılması, bu analizlere bağlı olarak işin tanımlarının ve gereklerinin belirlenmiş olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından iş, “amaçlı çaba” olarak tanımlanmaktadır. İş analizi, işin özellikleri hakkında güvenilir bilgilerin sistematik olarak toplanması ve değerlendirilmesidir. İş analizlerinin yapılmasıyla iş tanımları ve iş gerekleri de belirlenebilmektedir (Yüksel, 2000). Barutçugil'e göre iş analizi; “iş oluşturana unsurların çözümlenmesi yoluyla işin etkin yapılmasında belirleyici olan faktörlerin ortaya konulmasıdır ve iş tanımlarına temel oluşturarak göreve en uygun insanların seçilmesini veya yetiştirilmesini sağlarlar” (Barutçugil, 2004). İş tanımları, iş analizi bilgilerinden yararlanılarak, işle ilgili bilgileri belirli bir sistematik altında, tek bir sayfada toplayan iş formlarıdır. İş analizlerinin kullanım alanları iş tanımları için de geçerlidir. İş tanımlarının oluşturulmasındaki temel amaç, iş analizlerindeki bilgilerin daha kolay anlaşılmasını ve algılanmasını sağlamaktır. İş analizi sonucu iş hakkında elde edilen ayrıntılı bilgilerin yeniden düzenlenmesiyle ortaya çıkan tablolardan biri de iş gerekleridir. İş gereklerinin hazırlanmasında ihtiyaç duyulan bilgiler, iş analizlerinden elde edilir. İş gerekleri ile iş tanımları arasındaki fark ise, işe bakış açılarıdır. İş tanımları işi bir bütün olarak ele alır ve işin nasıl yapıldığını ortaya koyar. Oysa iş gerekleri işi değil, işi normal düzeyde yerine getirebilecek işgücünün profilini çıkarır. Burada yine hatırlatılması gereken iş gereklerinin işgücünü analiz etmediğidir. İş gerekleri de tıpkı iş analizleri ve iş tanımları gibi işi inceler. Ancak iş gerekleri işin bütününü değil sadece belirli bir yönünü ele alır. İş gerekleri ele alınan işin normal düzeyde yerine getirilebilmesi için o işi yapacak işgücünde bulunması gerekli nitelikleri araştıran iş formlarıdır. Eğitim, öğretim, deneyim, fiziksel ve düşünsel nitelikler bir işin temel gereklerini oluştururlar. İş gereklerinin en çok kullanıldığı personel işlevleri işgücü bulma, seçme, yerleştirme, yükseltme ve eğitimidir.

2.3.2. İşe Alma ve Yerleştirme

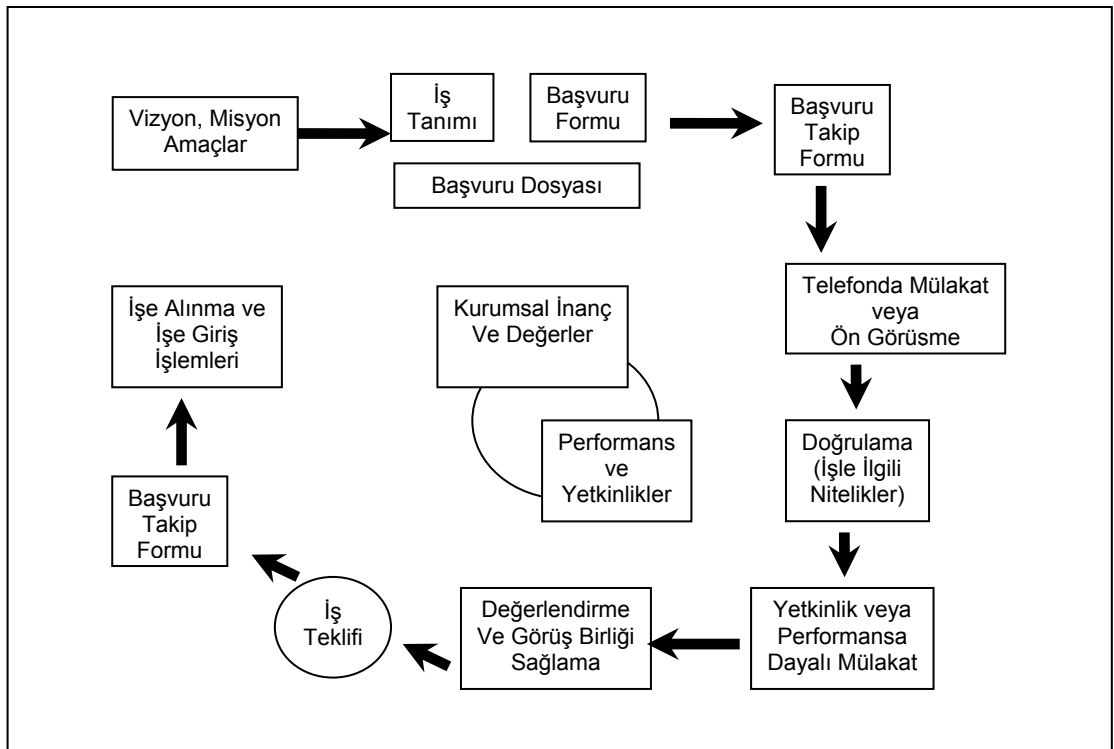
Belirli mal ve/veya hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulan ve faaliyet gösteren işletmelerin en vazgeçilmez girdisi insan unsurudur. Maddi kaynakların kullanımının da insan unsuruna bağlı olması, insan kaynakları yönetimini daha da önemli kılmaktadır. Eleman bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde önemli olan fonksiyonlardan bir tanesidir. İnsan gücü, işletmenin gerçek gereksinimlerini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi, insan kaynakları yönetiminde önemli ve zor bir konu olarak değerlendirilir. İşletme açısından bakıldığında, doğru işe doğru insan alınmadığı takdirde işletme içinde iş, kişi veya kişiler arası uyumsuzluk nedeniyle verimlilik düşüşü, çatışma, işgücü kaybı veya iş kazalarında artış ve sonuçta işten çıkma veya çıkarılma kaçınılmaz olur.

İşletmenin insan kaynakları planlama stratejileri doğrultusunda personel temin edebileceği yöntemler, iç kaynaklar ve dış kaynaklar olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır. İç kaynaklar, söz konusu personelin işletme içi kaynaklardan temin edilmesi, yani hali hazırda işletmede farklı bir pozisyonda görev yapmakta olan bir personelin yetiştirilmesi yoluyla açık olan göreve transfer edilmesidir. Bu durumda transfer edilen personelin görev yapmakta olduğu kadro boşalacak, bu kadronun da yine iç veya dış kaynaklardan doldurulması gerekecektir. Bu yöntem, kariyer yönetimi fonksiyonunun da temelini oluşturmaktadır. Dış kaynak olarak ifade edilen diğer temin yöntemi ise, personel istihdam edilmesi planlanan görev için aranan kişinin, gazete ilanı, danışmanlık şirketleri, piyasa araştırması, referans, iş kurumu, internet kaynakları veya okullar aracılığı ile bulunmasıdır (Ernst&Young, 2003). İşletmeler, ortaya çıkacak bir personel ihtiyacının karşılanmasında farklı araçlar kullanarak personel temini yoluna gidebilmektedirler. Günümüzde özellikle bünyesinde insan kaynakları bölümü olan işletmelerde, teknik özelliği olan personel seçme araçları

kullanılmaktadır. Bu araçları Yetkinlik Bazlı Eleman Seçme ve Değerlendirme Tekniği, Kişilik Envanterleri ve Değerlendirme Merkezi (Assessment Center) Tekniği olarak sıralamak mümkündür. Ancak yine Türkiye’de birçok işletmede kurumsallaşma çalışmalarının tamamlanmamış olması ve personel yönetimi konusunun ihmal edilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi’nin benimsenmemiş olması dolayısıyla, insan kaynağının geleneksel yöntemlerle seçildiği ve yönetildiği de bir gerçektir.

İşe alma ve yerleştirme süreci, işletmenin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerine uygun şekilde ortaya çıkarılan insan kaynakları planlama stratejileri ile başlar ve stratejiler gereği personel istihdamının planlandığı görev veya görevlere, doğru personelin doğru zaman ve optimum maliyetle alınması ile sona erer. Söz konusu sürecin uygulama aşamasının başında iş analizlerinin ve tanımlarının incelenmesi ve söz konusu tanıma uygun olacak personelin bulunması aşaması gelir. İşletmeler, kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda işe alımını yapmayı planladıkları adaylara uygulanacak işe alım tekniklerini de belirlemelidirler. Belirlenecek işe alım tekniği, yukarıda da bahsedildiği gibi, yetkinlik veya performans bazlı mülakat, kişilik envanteri, sınav ve değerlendirme merkezi tekniklerinden bir tanesi olabileceği gibi, bu tekniklerin birkaçının veya hepsinin bir arada uygulanması da mümkün olabilmektedir. Uygulanacak seçme sürecinin ardından karar aşaması gelmektedir. İşletmede personel alınması planlanan bir göreve alınacak kişi veya kişilere karar verirken, “görüşülen adaylar içerisinde en iyi olan mı, yoksa göreve en uygun olan mı alınmalı” kararını doğru vermek gerekir. Bir adayın, her türlü nitelik ve yetkinlik yönünden çok iyi olması her zaman alınması planlanan göreve uygun olduğu anlamına gelmemektedir. Her türlü nitelik açısından yüksek seviyede olan bir kişinin beklentileri ile örtüşmeyen veya kişiyi tam olarak tatmin etmeyecek bir görevde işe başlatılması, o kişinin bir süre sonra mevcut bulunduğu yerden memnun olmamasına ve işletme içinde veya dışında yeni arayışlara geçmesine yol açacaktır. Bu sebeple, bir görev için alınacak kişi veya kişilere karar verilirken, söz konusu görevin

tanımına en uygun olan kişinin seçilmesi doğru olacaktır. Karar aşamasında uygun kişinin kim olduğunun yanı sıra, görev tanımının, yan hakların neler olacağının, ücretinin ve kariyer yollarının da kararlaştırılması gerekmektedir. Kararın ardından uygun bulunan kişiye karar verilen tüm konuları içeren bir paket halinde iş teklifi yapılır. Kişinin iş teklifini kabul etmesi halinde, işe giriş işlemleri aşamasına gelinir. Son aşama olan işe giriş işlemlerinde de yasalar ve şirket yönetiminin gerekli bulduğu evraklar, işe başlatılacak olan kişiye bildirilir ve gerekli yasal işlemlerin tamamlanmasının ardından kişi işe başlatılır. Aşağıda yer verilen Şekil 2.1.'de, temel olarak bir işletmenin işe alma sürecinde uygulayacağı aşamalar gösterilmektedir.



Şekil 2.1. İşe Alma Süreci (Barutçugil, 2004)

2.3.3. Oryantasyon ve İşe Uyum

Yeni işe başlayan ya da görev alanı değişen personelin, yeni görevine, çalışma ortamına, iş arkadaşlarına, firma kültürüne ve yöneticilerine uyum sağlaması amacı ile uygulanan eğitime oryantasyon ve işe uyum denir.

Oryantasyon sürecinin amaçları kısaca şu şekilde sıralanabilir:

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

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

1. Kurumun tarihçesi (kimler tarafından, nerede, ne zaman, hangi amaçla kurulduğu)
2. Şirket misyonu, vizyonu, amaçları ve değerleri
3. Kurumun faaliyet alanı, varsa diğer çalıştığı alanlar, ortaklıklar
4. İşyerinin adresi, telefon ve faks numaraları, varsa genel merkez ve şubelere ilişkin bilgiler
5. Çalışma saatleri, yemek molaları varsa ulaşım hizmetleri

6. Ücret ve ikramiye bilgileri, ne zaman ve nasıl temin edildiği
7. Yıllık ücretli izin ve mazeret izni kullanımı hakkında bilgi
8. Sağlık hizmetleri, varsa özel sağlık sigortasına ait bilgi, anlaşmalı kurum ve hastanelerin adres ve telefonları
9. Sosyal imkanlar (spor kulübü, dinlenme tesisi, lokal, misafirhane vs.)
10. İş seyahatleri ve harcırah uygulamasına ilişkin bilgiler
11. Binanın tanıtımı, bölümlerin, kütüphane, arşiv, toplantı salonu, yemekhane, çay ocağı ve tuvaletlerin yerlerinin söylenmesi
12. Telefon sisteminin nasıl çalıştığının açıklanması
13. Bina içi sözlü, yazılı, bilgisayar aracılığıyla yapılan iletişim, posta ve kurye ile evrak gönderme vs.
14. Organizasyona ait dosyalama sistemi; faks, fotokopi makinesi vs.nin çalışması hakkında bilgi
15. Kırtasiye ve işle ilgili alet vs. temin edilme yolları
16. Rakipler, taşeron firmalar ve tedarikçiler hakkında bilgiler.

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

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

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

Oryantasyon sürecinde önemli bir nokta da yeni çalışanın mevcut çalışanlar gibi "işletme körlüğü" olarak tabir edilen ve akla uygun olduğu için değil ama öyle alışıldığı için yapılan bazı işleri görüp keşfetme ve çözüm üretebilme konusundaki objektif yapısıdır. Her işletmede işletme körlüğünden kaynaklanan bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Neden yapıldığı bilinmeyen fakat adı sadece "alışkanlık" olan birçok anlamsız uygulama her işyerinde vardır. Kimse bunları sorgulamaz ve değiştirmeye uğraşmaz; hatta farkında bile olmaz. İşte bu tür zaman kaybına yol açan gereksiz uygulamaları ancak işlerin içinde kaybolmamış ve dışarıdan işyerine bakabilen kişiler görebilirler ki organizasyona yeni katılan kişiler bu konuda sonsuz bir kaynaktır. Yeni çalışanlar, objektivitelerinin yanında önceki deneyimleri ve taşıdıkları diğer (eski çalıştığı) kurumların kültürleri ile karşılaştırdıkları bu yeni yapıyı yoğurabilir ve elde ettikleri bu sentezden önemli çözüm önerileri üretebilirler. Ürettikleri yeni bir fikir veya öneri dikkate alınırsa ve hatta bu çözüm uygulanıp da yanlışlar düzeltilir, değişiklikler yapılır ve daha ilk günlerde yeni gelenin hanesinde artı bir puan olarak kaydedilirse, bu başarının yeni gelende yaratacağı motivasyon ve heyecan tüm çalışma yaşantısına yansıyacaktır. Bu sebeple yeni gelenlerle yapılan sohbetler her iki taraf açısından da çok karlı sonuçlar doğurabilir.

2.3.4. Performans Yönetimi

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

Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgücünün başarısını ölçmektir. Performans değerlemesi bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılandıran ve bütünleyen, bireyin işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Performans değerlemesinin amacı, yükselme, ücret, eğitim, uyarı, eleştiri, aşama indirimi, transfer, işten çıkarma gibi alınacak kararların temel ilkelere oturtulması ve özellikle bu kararların uyumlu ve objektif olmasına özen gösterilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000). Performans değerlendirme biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde iki başlık altında incelenebilir. Biçimsel olmayan değerlendirmeler genellikle amirlerin çalışanlar hakkındaki kanaatleridir.

Biçimsel değerlendirmeler ise örgüt içerisinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde işgücü başarısını değerlendirmek için örgütçe yürütülen faaliyetlerdir. Yani performans değerlendirme, işgücünün iş yerindeki başarılarının, tutum ve davranışlarının bir takım objektif ölçülere göre değerlendirilmesi sürecidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.

1980'lerin başında ABD'de Michigan Üniversitesi'nde geliştirilen stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ile organizasyonun stratejileri, yapısı, görevi ve insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme sistemlerinin birleşmesinden oluştuğu ve bu birleşmenin organizasyon stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur. İnsan kaynakları planlamasına, performans değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme gibi sistemlerin organizasyon stratejileri içerisindeki yerinin belirlenmesinde ihtiyaç duyulduğu ve insan kaynakları yönetiminin organizasyon stratejisinin oluşturulmasında etkin olduğu ileri sürülmüştür. Stratejik insan kaynakları modelinde, firmanın amaç ve hedefleri ile çalışanlar arasındaki ilişkilendirmenin sağlanması ve ayrıca çevre, organizasyon, iş ve bireyler arasında optimal denge oluşturulması gerekmektedir. Bu modelde istihdam ilişkilerinde çalışanların değerleri ile firmaya ait değerler arasında bir denge kurulmaktadır. Çalışanlar bu modelde en önemli işletme varlığı olarak kabul edilmektedir ve projeye katılan bir ortak durumundadırlar. Bu entegrasyon işletme vizyonu ile oluşturulmakta ve çalışanların işletmenin vizyonu, misyonu ve stratejisini benimsenmesi sağlanmaktadır. Michigan ve Harvard Üniversitesi'nde yapılan bu çalışmaların sonucunda insan kaynaklarının bütünüyle ve etkin olarak

kullanılabilmesi için dört temel amaç belirlenmiştir. Bu amaçlar bütünleşme, işgücü bağımlılığı, esneklik ve kalitedir. Bütünleşme ile alt kademe yöneticilerinin insan kaynaklarının önemini benimsemesi ve insan kaynakları yönetiminin stratejik planlar içinde yer alması hedeflenmiştir. İkinci amaç, işgücünün organizasyona ve işine olan bağlılığının sağlanmasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin diğer bir amacı planlanan ve planlanmamış olan değişimler karşısında organizasyonun gerekli gelişmeyi gösterebilecek esnekliğe sahip olmasının sağlanmasıdır. Son amaç ise; işgücü ve üretim kalitesinin sağlanmasıdır. Ancak bu dört amaca yönelmiş olan organizasyon stratejisi ile insan kaynakları bütünüyle ve etkin olarak kullanılabilecektir (Akmehmet, Uğur ve Kurt, 2002).

Stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla performans değerlendirme sistemlerinin tanımı geleneksel bakış açısına göre bir takım farklılıklar içermektedir. Öncelikli olarak stratejik yönetim, geleneksel emir-komuta anlayışından uzaklaşmakta, liderlik anlayışına yönelmektedir. Bu yeni yönelime gerek duyulmasının temel sebepleri ise, rekabetçi piyasanın gereklilikleri arasında yer alan müşteri odaklılık, değişim karşısında esnekliğin sağlanması ve yönetsel sistemler tarafından desteklenen iş süreçleri akışı olarak sıralanabilir. Anlayışın değişmesiyle birlikte, geleneksel olarak tasarlanmış iş tanımlarının dışına çıkmak, işletme ve takım hedefleri doğrultusunda yönetmek zorunluluk halini almıştır. Liderlik bakış açısı ile yönetimin temel unsurlarından bir tanesi de, işletmenin strateji ve hedefleri doğrultusunda takımların ve bireylerin iş akışlarını ve hedeflerini belirlemeyi ve işletme hedefleri ile hiyerarşik olarak en altta bulunan bireylerin hedeflerini ilişkilendirmeyi gerektirmesidir (Sabuncugil, 2004). Birey hedeflerinin işletme hedefleri ile tam olarak ilişkilendirilmemesi halinde, işletme hedeflerinden sürekli olarak sapma meydana gelmesi kaçınılmazdır. Tüm bu değişiklikler, insan kaynakları yönetiminde yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmasına ve bunun sonucunda da stratejik yönetime uygun sistemler geliştirilmesine yol açmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında

performans yönetimi, işletmenin ortak amaç ve hedefleri ile ilişkilendirilmiş olarak çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın işletme kültürü halini alması ve çalışanların bu amaç ve hedeflere ulaşmak için göstereceği çabanın artırılacak şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004). Tanımdan da anlaşılacağı üzere, geleneksel anlayışta daha çok çalışanların değerlendirilmesi yönü ön plana çıkarken, stratejik yönetim anlayışında değerlendirme ile birlikte, ücretlendirme, ödüllendirme ve en önemlisi geliştirme süreçleri bir bütün olarak ele alınmaktadır.

2.3.5. Eğitim ve Geliştirme

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

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

Eğitim ve geliştirme kavramları birbirine çok yakın olmakla birlikte, bir takım farklılıkları bulunmaktadır. Eğitim, belirli bir eğitim ihtiyacı doğduğunda başlamakta ve bu ihtiyacın giderilmesi ile birlikte sona ermektedir. Gelişim ise eğitimden farklı olarak, yararlı olduğuna inanılan bir konuda öğrenmeye gerek duyulduğu anda başlamakta ve hiçbir zaman bitmemektedir. Gelişim, bir işletme için vazgeçilemez bir unsurdur. Mesleki alanda yeni bilgilerin edinilmesi, teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, rakipler tarafından çözümü güç sorunlara getirilen yeni formüllerin araştırılması ve gerekirse çalışanlara uygulanması ve kişisel yeteneklerin geliştirilmesi gibi birçok konuyu kapsamaktadır. Geliştirme, eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tanımlanması, gelişmesi ve uygulamaya alınabilmesini gerektirir. Oysa eğitim, geniş anlamıyla işletme içinde çalışana temel bilgi, beceri, görgü, istenen şekilde davranış ve iyi alışkanlıklar kazandırmayı sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında geliştirme kavramının eğitimi kapsadığını söylemek mümkündür.

İşletmeler mal ve hizmet üretmek ve bu yolla kar elde etmek amacıyla kurulur ve faaliyetlerini sürdürürler. Verim artışı ve etkinliğin sağlanmasını hedef almayan hiç bir eğitim ve geliştirme programı başarılı kabul edilemez. Bu sebeple işletmeler başarılı olamayacağını düşündükleri eğitim ve geliştirme programlarını uygulamayı da istemezler (Yalçın, 1991). İşletmelerdeki eğitim ihtiyaçları, işletmeden işletmeye değişir ve farklılık gösterir. İşletmenin büyüklüğü, yapısı, kültürü, organizasyonu ve işgücünün niteliği bu konuda önemli rol oynayan faktörlerdir. Bu faktörler, eğitimin amacını da etkilemektedir.

Eğitim ve geliştirme fonksiyonunun en önemli sorunu, işletme içerisindeki çalışanlardan hangisinin ne tip gelişime ne kadar ihtiyacı olduğunun belirlenmesidir. Öncelikli olarak işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için işletme içi yetkinliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen yetkinlikler çerçevesinde çalışanların yetkinlikleri değerlendirilmeli

ve işletme yetkinlikleri ile uyumlu yetkinliklere sahip olabilmeleri için ne gibi eğitim ve geliştirme programlarının gerekli olduğunun analizleri yapılmalıdır. Yapılan analizlerin sonuçlarına bağlı kalınarak, eğitim ve geliştirme programlarında uygulanacak metotlar belirlenmelidir.

Eğitim ihtiyaçlarının analizi, eğitim ve geliştirme sürecinin en önemli aşamalarından biridir. Analizler yoluyla, eğer işletmede bir performans düşüklüğü söz konusu ise bu durumun eğitimler ile giderilip giderilemeyeceği belirlenebilir. Diğer aşamaların başarısı eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesine bağlıdır. Eğitim ihtiyacının doğru şekilde belirlenmemesi halinde, yanlış zamanda ve konumda, yanlış kişilerin yanlış eğitim programlarına dahil edilmesi söz konusu olabilir. Bu yanlışlıklarla karşılaşmamak için eğitim programlarının etkinlik ve başarısını etkileyen faktörlere dikkat edilmelidir. Bu faktörler, üst yönetimin eğitim ve geliştirmeye destek olması ve bunu işletme kültürünün bir parçası olarak görmesi, hızlı gelişen teknolojiye çalışanların ayak uydurabilmeleri için sürekli geliştirilmeleri, eğitimlerin ihtiyaca yönelik olarak tasarlanması, şirket hedeflerine yönelik olarak eğitim ve geliştirme planlamalarının yapılması, işletmenin tüm kademelerine ihtiyaç duydukları eğitimlerin verilmesi, eğitim kaynağının sağlanması ve yeterli zamanın ayrılması olarak sıralanabilir.

Eğitim ihtiyaç analizlerinin yapılması ve eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulmasının ardından planda belirlenen metoda uygun şekilde ve uygun zamanda uygulama yapılır. Eğitim ihtiyacının analizi ve planlanması ne kadar önemli aşamalar olarak görülse de, eğitim ve geliştirme fonksiyonunun en önemli aşaması uygulama aşamasıdır. Ne kadar iyi analiz ve planlama yapılırsa yapılsın, bir eğitimin uygulama aşamasının etkin olmaması halinde tüm çabalar boşa harcanmış olacaktır. Uygulama aşamasında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. İşletmede uygulanacak olan eğitimin içeriği, çalışanları işletme hedeflerine doğru geliştirecek şekilde

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

Uygulama aşamasının ardından önemli olan diğer bir aşama da eğitimlerin değerlendirilmesidir. Eğitimin değerlendirilmesi, planlanan sonuçlarla gerçekleşenlerin karşılaştırılması ve eğer varsa aradaki farkların belirlenmesi, bu farkların nedenlerinin ortaya konulması ve farkın niteliğine bağlı olarak geliştirilmesi veya giderilmesi için bir sonraki dönemin planına girdi oluşturmaktır (Barutçugil, 2004). Eğitim uygulamasının ardından, eğitimin belirlenen amaca ulaşp ulaşmadığını anlamak amacıyla katılımcıların görüşlerine başvurulmalı ve farklı yöntemler kullanılarak eğitimin etkinliği ölçülmelidir. Uygulanacak olan yöntem, eğitimin kapsamına göre bazen bir sınav niteliğinde olabileceği gibi zaman zaman da yalnızca bir eğitim değerlendirme anketi doldurtmak şeklinde olabilir. Özellikle kişisel gelişim ve davranışsal değişiklik hedeflenen eğitimlerde uzun dönemli değerlendirme programları tercih edilmeli ve eğitimi alan kişinin, eğitimden sonra belirli bir süre değerlendirilmesi ve kendisine verilen bilgileri ne kadar davranışlarına yansıtabildiği ölçülmelidir. Bunun en kolay yolu, kişi eğitime katılmadan önce söz konusu yetkinlik, beceri veya davranışa yönelik bir mevcut durum analizi yapmak ve eğitimin ardından tekrar değerlendirme yaparak aradaki gelişim farkını ölçmektir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, eğitim ve geliştirme fonksiyonunu performans yönetimi fonksiyonunun bir çıktısı olarak kabul etmektedir. Performans yönetim sisteminin belirli bir dönemde uygulanmasının ardından işletmede bireylerin beklenen performansa ulaşp ulaşamadıkları değerlendirilir. Yapılan değerlendirmenin sonucunda eğer bir çalışan kendisinden beklenen performans düzeyine ulaşamadıysa bunun sebepleri araştırılır. Çalışanın istenen performans düzeyine ulaşamamasının sebebi olarak işletme yetkinlikleri ile bireysel yetkinlikler arasındaki negatif fark çıkması halinde söz konusu farkın giderilebilmesi amacıyla kişiye eğitim ve geliştirme programı uygulanması öngörülür. Bu açıdan değerlendirildiğinde eğitim ve geliştirme fonksiyonu performans yönetimi fonksiyonunun çıktısı niteliğindedir. Uygulanan eğitim ve geliştirme programının etkin olması durumunda bir sonraki performans değerlendirme döneminde çalışanın kendisinden beklenen performansı sağladığı gözlemlenecektir. Bu durumda da işletmenin çalışanın performansından beklentisi yükselecek ve söz konusu çalışanın gelişim ihtiyacının karşılanması ardından ortaya koyacağı başarılı çalışma, kişinin kariyer planına da olumlu yönde yansıtacaktır.

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

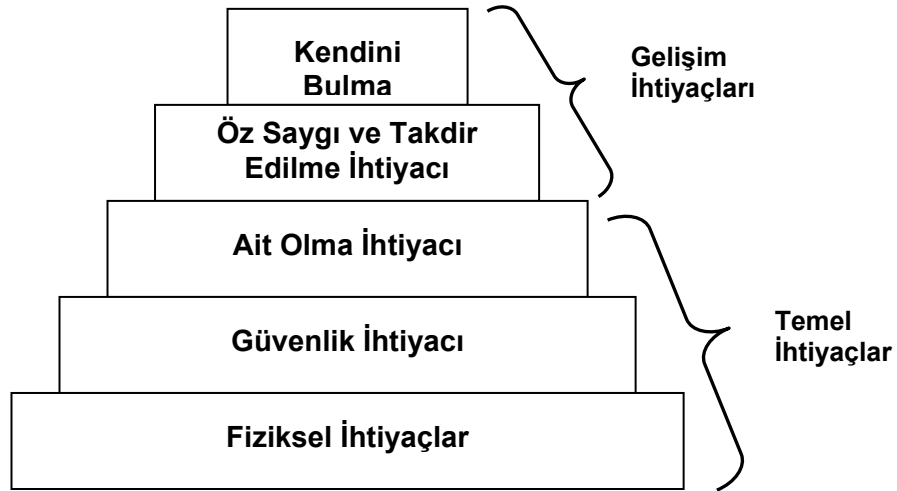
alternatifleri ve materyal çeşitliliği her geçen gün biraz daha artmaktadır. Söz konusu sistemlerde, katılımcıya, ses ve görüntü yayınları, powerpoint sunumları, sanal sınıf ortamları, soru sorma imkanı, istenildiği zaman eğitime ara verme imkanı sağlanmaktadır. Eğitimlerin tasarımında görsel teknolojilerin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

2.3.6. Motivasyon

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

Koçel'e göre motivasyon, "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranmalarınıdır". Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibarıyla; kişilerin beklenti ve gereksinimleri, amaçları, davranışları ve performansları hakkında kendilerine geribildirim yapılması konuları ile ilgilidir. (Koçel, 2001). Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçlarını ve davranışların sürdürülme olanaklarını incelemek gerekir (Oral ve Kuşluvan, 1997). Diğer bir tanımlamaya göre motivasyon, çalışanları, çalışmaya isteklendirme ve işletmede verimli çalıştırları taktirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2000). Barutçugil motivasyonu, "canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi" olarak açıklamaktadır. Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren bir olgudur. İşletmelerin hedefi, insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Amacı gerçekleştirebilmek için çalışanların istekli olmaları, işi benimsemeleri ve yeterli çabayı göstermeleri gerekir. Bu isteği sağlayan, motivasyondur (Fındıkçı, 2003).

Motivasyon konusunda geliştirilmiş olan birçok yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlar içerisinde Maslow tarafından oluşturulan, en çok bilinen ve çok önemli bir yere sahip olan İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımını da ele almak gerekir. Maslow, ihtiyaçların en alt seviyesinde fiziksel ihtiyaçlara, diğer seviyelerde de güvenlik, aidiyet, öz saygı ve benliği bulma ihtiyaçlarına yer vermiştir. Bu yaklaşımın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Birincisi varsayımda, kişinin gösterdiği her davranış, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. İkinci varsayımda ise, ihtiyaçlar sırası ele alınmaktadır. İnsanların belirli bir hiyerarşi içerisinde bir takım ihtiyaçları vardır. Alt kademede yer alan temel ihtiyaçlar karşılanmadığında insanlar, üst kademede ki ihtiyaçları karşılamaya yönelik davranışlar sergilemezler. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etmeleri bu ihtiyaçları tatmin edilme düzeylerine bağlıdır (Koçel, 2001).



Şekil 2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Fındıkçı, 2003)

Motivasyonun temel amacı, çalışanların istekli, verimli ve etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Bu amaca hizmet eden birçok uygulama aracı geliştirilmiştir. Ancak bu uygulama araçlarının her birinin her işletmede aynı etkileri yaratması beklenmemelidir. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelikte olan bir motivasyon aracı, bir başkası için aynı önem ve etkiye sahip olmayabilir. Motivasyon araçlarının etkinliği, çalışanların ihtiyaçlarına bağlı olduğu kadar, toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır. Motivasyon konusunda bir takım evrensel araçlar geliştirilmiş olsa da, evrensel düzeyde her işletmeye ve her çalışana uygun ortak bir model oluşturmak mümkün değildir. Motivasyon aracı olarak işletmelerde kullanılmakta olan araçlar, ekonomik ve psiko-sosyal araçlar olmak üzere ikiye ayrılır. Ücret artışı, prim sistemi, kara katılma ve ekonomik değerli ödül uygulamaları ekonomik araçlara örnek olarak sayılabilir. Psiko-sosyal motivasyon araçlarına örnek olarak, bağımsız çalışma, işletme içi gruplara dahil olma, takdir edilme, gelişim ve başarı sağlama, çevreye uyum sağlama, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal aktiviteler sayılabilir.

2.3.7. Kariyer Yönetimi

Kariyer, en genel anlamı ile seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, saygınlık, güç ve prestij elde etmektir. Kariyer, genellikle iş dünyasında kullanılmakta olan bir kavram olmakla beraber, ev hanımları, ebeveynler ve toplum liderleri için de geçerlidir. Bu açıdan bakıldığında kariyer, kişinin yaşam boyu edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak sergilediği tutum ve davranışlardır. Kariyer geliştirme, çalışanların iş yaşamları boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmeleri için yürüttükleri faaliyetlerin bütünüdür. Kariyer planlama ise, işletmelerin çalışanlarına kendi yetenek ve ilgileri doğrultusunda kariyerlerini geliştirebilmeleri konusunda planlama ve uygulama imkanı verme fikri üzerine kurulmuştur. Kariyer planlama, kişinin yetkinliklerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesini, organizasyon içi ve dışı kariyer imkanlarını takip etmesini, kendine kısa, orta ve uzun vadeli hedefler vermesini, bu hedefler doğrultusunda planlama yapmasını ve bu planları uygulamasını içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından olan kariyer yönetimi ise, insan kaynakları planları ile sistemin bütünleştirilmesini, kariyer yollarının belirlenmesini, açık görevlerin işletme içinde duyurulmasını, çalışanların yükselme potansiyelinin anlaşılabilmesi için performanslarının değerlendirilmesini, astlara kariyer danışmanlığı yapılmasını, deneyim elde edilmesinin sağlanmasını ve eğitim ve geliştirme süreçlerini içermektedir (Barutçugil, 2004).

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

kariyerlerini geliştirebilmeleri ve yönetebilmeleri için yöneticilerinin desteğine ihtiyaçları vardır. Çalışanların gelişimine verilen destek ve harcanan zamanı işletmenin geleceğine yapılan bir yatırım olarak değerlendirmek gerekir (Palmer, 1993). Kariyer yönetimi bir model olarak değerlendirildiğinde, öznel, nesnel ve organizasyonel olmak üzere üç boyutta ele almak gerekir. Öznel yönü, değerler, tutumlar, kişilik yapısı ve davranışlardır. İnsan değiştiğinde bu yönlerinde de değişimler ve gelişimler ortaya çıkacaktır. Nesnel açıdan değerlendirildiğinde, içsel eylemler, kişisel seçimler ve planlardan bahsedilmektedir. Öznel ve nesnel yönün entegre edilmesiyle birlikte kariyer yönetiminin organizasyonel yönü ortaya çıkar. Organizasyonel açıdan bakıldığı zaman, kariyer yönetimi kapsamına hangi çalışanın ne gibi bir planlama kapsamında dahil edileceğinin belirlenmesi gereklidir. Yükselme ve kariyer yapma isteğinde olan çalışanlar ilk sırada değerlendirilir. Ayrıca kişinin, ilgi alanları, bilgi, beceri ve deneyimlerinin yanı sıra, sorunları da planlamayı etkileyecektir. Bu noktada kariyer danışmanlığı büyük önem taşımaktadır. Tüm boyutlar ele alındıktan ve kariyer planlaması yapılacak olan çalışan belirlendikten sonra işletmenin ve çalışanın beklentileri doğrultusunda planlama yapılmalı ve ortak bir noktada buluşulması sağlanmalıdır.

Kariyer yönetimi, işletmelerde açık olan görevlere atanacak veya alınacak kişilerin, bu görevleri yerine getirebilmek için sahip olmaları gereken nitelikleri, iş analizlerinden faydalanarak belirler. Bu sayede, söz konusu göreve atanma veya yeni alınma durumlarında öznel yargılardan ve iltimas yaratılmasından kaçınılması mümkün olur. Ayrıca kariyer yönetimi fonksiyonu, işletmelerde belirli dönemlerde yapılan insan kaynakları planlaması açısından da önem taşır. İşletme içerisinde hangi görevin ne gibi nitelikler gerektirdiği bilineceğinden, yeni personel ihtiyacını da gerçek gereksinimlere dayandırma olanağı verir. Çalışanlar açısından düşünüldüğünde de kariyer yönetimi, işletme içinde terfi olanakları yarattığından, çalışanlara yükselme imkanı tanır. Farklı eğitim ve gelişim

düzeyinde olan kişilere kariyer danışmanlığı verilerek, işletme ile bütünleşmeleri ve aidiyet hissetmeleri sağlanır. Çalışanların spesifik yeteneklerinin ortaya çıkarılması sağlanır ve kişisel gelişim düzeyi arttırılmış olur. Ayrıca çalışanların ihtiyaçlarının (saygınlık, tanınma, vb.) tatminini kolaylaştırır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını benimseyen her işletme, kariyer yönetimi fonksiyonunu bünyesinde geliştirmeli ve uygulamalıdır. Artan rekabet ortamında, başarılı olabilmek için kariyer yönetimini işletme stratejileri arasına almak gerekir. Bu gereklilik, içinde bulunduğumuz bilgi ve teknoloji çağında şirketlerin rekabet üstünlüklerini çalışanlarının bilgi, beceri ve yaratıcılıklarına dayandırmaları ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Yüksek nitelikli çalışanlar yaratmanın önemli yollarından biri olan kariyer yönetimi fonksiyonu sayesinde çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının da artırılması sağlanacaktır (Barutçugil, 2004). Bir işletme, stratejisini belirlerken ekonomik durumunu gözden geçirmelidir. İşletmelerin geliştirdikleri stratejiler gereği zaman zaman küçülmeye gitmeleri gerekebilmektedir. Küçülme stratejisine dayalı işten çıkarmalar da ekonomik durum göz önüne alınarak yapılmalıdır. İşletmelerin başarısında rol oynayan kriterler, önem derecelerine göre sıralanırlar. İşletme, amaçlarına ulaşma yolunda bu kriterlerden faydalanır. İşletmelerde, kariyer geliştirme süreçlerine, ekonomik kriterlere ve stratejik amaçlara uygun olarak çalışanların yönetilmesi gerekmektedir.

2.3.8. Ücret Yönetimi ve İş Değerleme

Günümüzde yürütülmekte olan ekonomik ve sosyal politikaların en önemli sorunlarından biri ücretlerdir. Tüm dünyada genellikle çalışan ve çalışanların aileleri, yaşamlarını sürdürebilmek için ücrete bağımlıdırlar. Yani ücret, çalışan ve ailesi açısından barınma, beslenme, giyinme, eğlenme gibi gereksinimleri karşılayabilmenin tek kaynağıdır. Devlet açısından ücret,

sosyal ve ekonomik ortam, yani fiyatlar, istihdam düzeyi, gelişme hızı, milli gelir, büyüme, gelir dağılımı, işsizlik enflasyon gibi konuları etkileyen bir unsurdur. İşletmeler açısından incelendiğinde, hem bir maliyet hem de çalışanı motive etmenin en önemli yoludur.

İnsanın her türlü hedefinden önce temel gereksinimlerini karşılama ihtiyacı gelir. Gereksinimlerini karşılayacak her ekonomik mal ve hizmetin bir bedeli vardır ve insanların bu mal ve hizmetlerden faydalanabilmek için gerekli bedeli ödemeleri zorunludur. Bunun için insanların gelir sahibi olmaları gerekmektedir. Çalışanların geliri, bedensel veya zihinsel çabasının karşılığı olan ücrettir. Bu ücretin de kişinin temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde olması gerekmektedir.

İş değerlemesi, işlerin, işletmenin hedeflerine ulaşılmasında önemi veya katkısı göz önünde bulundurularak göreceli değerini belirlemek için yapılan sistematik ve rasyonel değerlendirmedir. İş değerlemesi, iş analiziyle yakından bağlantılıdır. İş analizinde işin içeriği, sorumluluklar, kullanılan yetenekler belirlenirken; iş değerlemesinde bunların sonucunda ortaya çıkan işin değeri belirlenir. İş değerlemesi sürecinde işveren ve çalışan ilişkileri, yasal konular, firmanın büyüklüğü ve yapısı, yönetim stili, zaman ve maliyet gibi konular önemli rol oynar. İş değerlemesi; yönetim ve çalışanlar arasında ortak bir çalışmayı ve uzlaşmayı gerektirir. İş değerlemesi, çalışanların görevlerinin şirkete kattıkları değerlerin, işlerin içeriğine göre, belirlendiği bir süreçtir. Bu süreçte, beceri, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi kriterler baz alınabilir. İş değerlendirme sürecinden çıkan sonuçlarla iş pazarındaki fiyatlar karşılaştırıldığında uyum görülebileceği gibi zıtlıklara da rastlanılabilir. Genel iş pazarındaki fiyatlandırma sürecinde rekabet kavramı ön plandadır, işlerin değerleri aynı görevdeki çalışanlar karşılaştırılarak belirlenir. Bu şekilde yapılan bir değerlendirme her ne kadar yararlı olsa da, bir şirkette bulunan tüm görevler için pazarda yeterli ve güvenilir bilgi olmaması,

pazar fiyatlandırması yönteminin yetersiz kalmasına sebep olmaktadır. Bu sebepten, pazar fiyatlandırması sistemine ek olarak, işletme içi iş değerlendirme sistemlerinin varlığı önem taşımaktadır. İşlerin içeriğini değerleyen sistemlerinin en önemli yararlarından biri işletme içi eşitliğin sağlanabilmesidir. Diğer bir fayda ise çalışanların görevlerinin sistematik bir şekilde karşılaştırılabilmesidir, tüm işler içeriklerine göre değerlendirilebilir.

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

Dünyanın her yerindeki şirketler tarafından kullanılan birçok iş değerlendirme sistemi bulunmaktadır. Çok yaygın olarak kullanılmamasına rağmen, PAQ sistemi, teknik kusursuzluğu ve birçok insan kaynakları bağlantılı alanda yararlılığı sebebiyle endüstriyel/örgütsel psikoloji alanında önde gelen sistemlerdendir. Amerikan hükümeti tarafından beyaz yakalı çalışanların görevlerinin değerlemesinde kullanılan FES ise basit faktör analizi metodolojisini ileri götüren bir sistemdir ve hem içeriksel hem de teknik açıdan başka birçok sistem tarafından kopya edilmektedir. Modern Hay sistemi ise özel sektör tarafından kullanım kolaylığı sebebiyle tercih edilmekte ve yönetici, süpervizör, uzman ve beyaz yakalı pozisyonların iş değerlemesinde kullanılmaktadır.

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

1. Projenin parametrelerinin belirlenmesi, bu proje taslağı için onay ve destek sağlanması
2. Kullanılacak değerlendirme sisteminin belirlenmesi
3. Değerlendirme sistemine uygun iş verilerinin toplanması
4. Verilerin analiz edilmesi, iş içeriklerinin gözden geçirilip, değerlerinin ortaya çıkarılması
5. İş değeri hiyerarşisinin geliştirilmesi, alınan sonuçlara göre işlerin belirli gruplara ayrılması, eskisine göre daha adil, anlaşılır ve pratik bir çalışma yapısının oluşturulması
6. İşlerin değerlerine göre yürürlükteki ücretlendirme sistemiyle entegre edilmesi ya da iş değerlendirme sonuçlarına göre yeni bir ücretlendirme sisteminin yaratılması
7. Oluşturulacak sistem içerisinde standart bir operasyon şemasının tanımlanması, iş değerleri hakkında kararların tekrar gözden geçirilip itirazların dikkate alınması
8. Oluşturulan sistemin uygulamaya konup idare edilmesi

İşletmenin iş değeri hiyerarşisi, nasıl oluşturulursa oluşturulsun, iş değerlendiricilerinin iş içeriği yaklaşımını yeni ya da değişen görevler için kullanıp, iş değerlendirme sistemini devamlı güncel tutmaları gerekmektedir. Bazı işletmeler pazar fiyatlarını, iş değerlendirme sistemleriyle karşılaştırmaktadır. Sonuç olarak, ücretlerin, iş değerlendirme sisteminden çıkan sonuçlar, pazar fiyatları ve çalışanlarla yapılan pazarlıklar sonucu oluşturulduğu söylenebilir.

Ücret yönetiminde bireysel ücretin belirlenmesinde etkili olan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler, işgücü pazarının koşulları, piyasa ücret düzeyi, enflasyon, toplu pazarlık düzeni, devletin etkisi gibi dışsal faktörler ile işin değeri, çalışanın göreceli değeri ve işverenin ödeme gücü gibi içsel faktörlerden oluşmaktadır. Bireysel ücretin oluşturulmasında dışsal faktörleri iyi inceleyip dikkate alan işletmeler, içsel faktörlerle ilgili olarak çeşitli sistemler oluştururlar. İşlerin önem ve güçlük derecelerine dayalı olarak, değerlerini belirlemek için iş değerlendirmesi sistemi kurarlarken, çalışanın değerini belirlemek için de çeşitli kriterler oluştururlar. Bazı şirketler çalışanın değerini sadece performansa göre belirlerken, bazıları kıdem kriterini de dikkate alırlar. Performans değerlendirme sonuçları, ücretlendirme açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Eski sistemde var olan ücretlendirme sistemlerinin aksine günümüzde ücretlendirme, çalışanların performanslarına göre kişiselleştirilmeye çalışılmakta ve bu yolla da verim artışı amaçlanmaktadır. Bireysel performanstaki farklılıkların ücretlendirmeye yansıtılması, işletmelerin performans değerlendirmedeki temel amaçlarından biridir ancak uygulamada bu amacın ne oranda gerçekleştiği tartışma konusudur. Çeşitli nedenlerden ötürü uygulamada sorunlar oluşabilmekte ve başarısız sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Performans yönetimi sisteminin bu çok önemli amacına ulaşabilmek için uygulamada çıkabilecek sorunların bilinmesi ve bunları göz önünde bulundurarak başarıya ulaşılması mümkündür. Performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinde yaşanan en büyük problem enflasyon olgusudur. Ücretler için ayrılmış olan bütçenin

neredeyse tamamı enflasyonu yakalayabilmek için ücret artışına kaydırılınca, performansa dayalı ücret artışları için çok az kaynak kalmaktadır. Sonuç olarak da performansa dayalı zam oranı ya çok önemsiz yüzdeler olarak gerçekleşebilmekte ya da tüm artışlar tek bir yüzde ile ne kadar enflasyondan, ne kadar performanstan kaynaklandığı açıklanmadan yapılmaktadır. Bu durumda performansa dayalı ücretlendirme sisteminin amacı olan motivasyona ve verime ulaşamamakta, ayrıca enflasyona dayalı ücret artışlarının yüksek oluşu nedeni ile şirketin ücret yapısını sağlıklı bir biçimde koruyabilmek zorlaşmaktadır.

2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Strateji, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, işletmeyle çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleşmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve gereksinim duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak biçimde dağıtılmasıdır. Stratejik yönetim, işletmenin iç ve dış çevresinin birbirleri ile karşılıklı olarak analiz edilmesi ve bu analiz sonucunda işletmenin uzun dönemli amaçlarının çıkarılması için uygun faaliyetlerin planlanması ve uygulanması sürecidir (Barutçugil, 2004). Stratejilerin planlanması sürecinde gerekli analiz ve değerlendirmelerin yapılması, planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli kaynakların ayrılarak uygulamanın gerçekleştirilmesi ve uygulanan stratejilerin ortaya çıkardığı sonuçların değerlendirilmesi stratejik yönetim anlayışının gereklilikleridir.

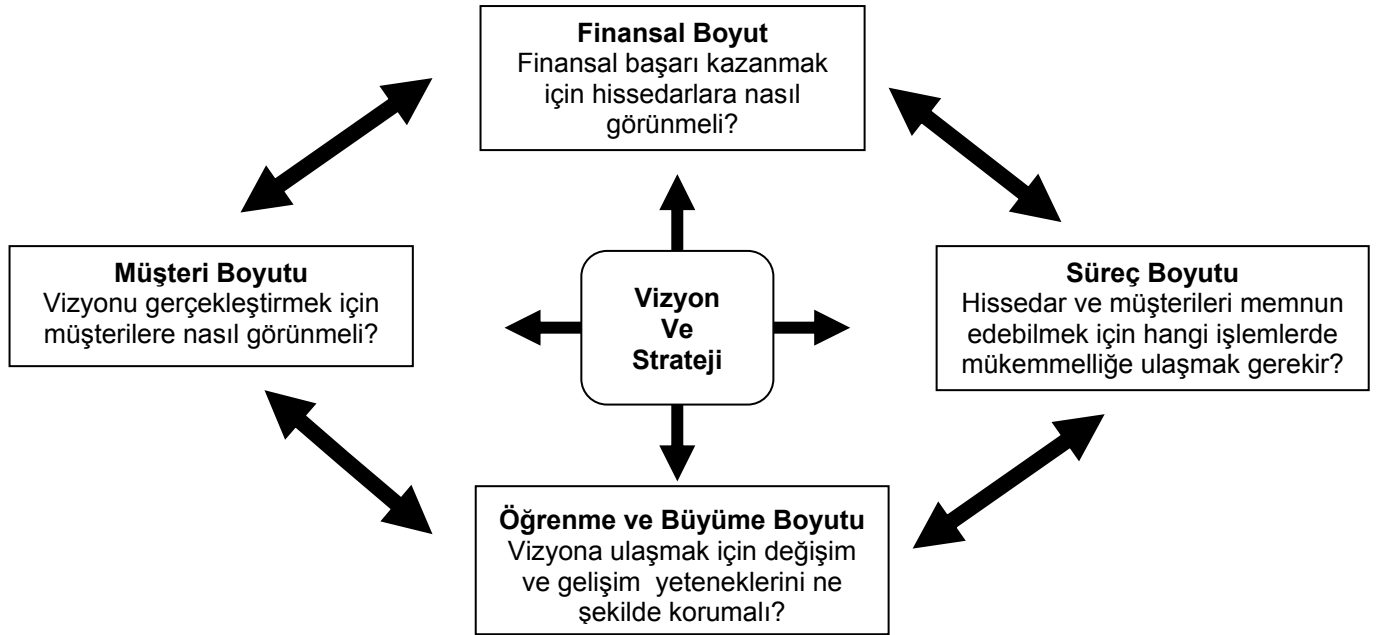
Organizasyonlar, üst yönetimlerinin geliştirdiği stratejileri uygulayarak dış çevrelerine uyum sağlarlar. Bunun için üst yönetim, işletmeyi etkileyecek çevresel koşulları sürekli izler ve bu değişimlerden doğacak fırsatları ve tehditleri takip eder. Bunun yanı sıra işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini değerlendirerek işletme kaynaklarının nasıl kullanılması gerektiği konusunda

da kararlar alır. Bahsedilen bu süreç, SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) olarak adlandırılmaktadır. İşletmeler geleceğe yönelik rekabet avantajı sağlamak ve devam ettirebilmek amacıyla strateji geliştirirken SWOT analizi uygularlar ve bu analizin sonuçlarına dayanarak hücum veya savunma stratejileri geliştirmeye karar verirler (Koçel, 2001). İnsan kaynaklarında stratejik yönetim anlayışını benimseyen işletmelerin, öncelikli olarak bu süreci iyi analiz etmeleri ve stratejik yönetimin işletme kaynakları üzerindeki etkilerini araştırıp, girdi ve çıktılar arasında eşleştirme yapmaları ve sonuçları önceden tahmin etmeye çalışmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları stratejisi geliştirilirken girdi ve çıktılar arasında uygulamada eşleştirme sağlanamıyorsa, stratejiler gözden geçirilmeli ve gerektiğinde değiştirilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi gerektiğinde stratejilerin değiştirilmesini desteklemeli ve gerekli değişikliklerin yapılmasını sağlamalıdır. İşletme stratejisinde yapılacak en küçük değişiklik bile işletmenin insan kaynakları stratejilerini etkileyeceğinden, insan kaynakları stratejilerinin esnekliği sağlanmalı ve gerektiğinde zaman kaybına yol açmaksızın değişimi sağlanmalıdır (Yurtseven, 1997).

Stratejiler, çalışanların bireysel anlamda ve takım olarak uzun ve kısa dönemli hedefleriyle ilişkilendirilirse ve bir bütünlük oluşturulursa başarıyla uygulanabilirler. Bu zorunluluk, organizasyonu bir bütün olarak ele alan, vizyonu stratejilere ve stratejileri de hedeflere dönüştüren bir yönetim yaklaşımının benimsenmesini gerektirmektedir (Barutçugil, 2004).

Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından geliştirilen “Dengeli Sonuç Kartı” (Balanced Scorecard) sisteminin başlangıcı, 1990 yılında performans ölçümlerinde yalnızca finansal göstergeleri baz almayan, daha kapsamlı ve yeni bir performans ölçüm yöntemi geliştirmek amacıyla yaptıkları çalışmalara dayanmaktadır. Zaman içerisinde geliştirilen sistem, günümüzde çok büyük şirketlerde strateji belirleme ve uygulama amacıyla

kullanılmaktadır. Uzun dönemli rekabet yeteneği kazanmanın karşı konulamayan baskısı ile çok uzun zamandan bu yana sabit olan maliyetlerin hesaplanması modelinin sentezlenmesi sonucunda Dengeli Sonuç Kartı ortaya çıkmıştır (Kaplan ve Norton, 1992). Dengeli Sonuç Kartı, zor zamanlarda güç elde edilebilecek sonuçlara ulaşmak için organizasyonda bulunan bölüm ve bireylerin etkinliğini sağlayacak bir anahtar olarak amaçların ve davranışların uyumlaştırılması sürecidir. Bu uyumlaştırma süreci bölümlerin ve bireylerin neye odaklanmaları gerektiğini açıklığa kavuşturarak ve katkılarının farkına varmalarını sağlayarak belirli iş ihtiyaçlarının karşılanmasına yarar (Barutçugil, 2004). Dengeli Sonuç Kartı, geleneksel finansal ölçüleri aynen korur. Ancak finansal ölçüler sadece geçmişteki gerçekleşen olaylarla ilgili bilgileri içerir. Bu yöntem endüstri çağının şirketleri için ideal bir yöntemdi. Çünkü bu şirketlerin başarılı kapasite ve müşteri ilişkilerine sahip olması için yapılması gereken uzun dönemli yatırımlar çok fazla önem taşııyordu. Bilgi çağında ise müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına, şirket içi değer yaratmaya çalışan şirketlere bu ölçüler yeterli olmamaktadır. Yalnızca kısa dönemli finansal göstergelere dayanarak hareket etmek, geleceği görmeyi ve uzun dönemli strateji belirleyip uygulamayı engeller. Uzun dönemde başarıyı garantilemek için farklı boyutlar arasında denge ve entegrasyonu sağlamak çok önemlidir. Dengeli Sonuç Kartı, şirketlerin geçmişte kaydettikleri performansa ait mali ölçülerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçüleri, şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir. Dengeli Sonuç Kartı'nda yer alan hedef ve ölçülerle, şirketin performansı Finansal Boyut, Müşteri Boyutu, Süreç Boyutu ve Öğrenme ve Gelişme Boyutu olmak üzere dört farklı açıdan belirlenir. Bu dört farklı açı, Dengeli Sonuç Kartı'nın ana çerçevesini oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 1992).



Şekil 2.3. Dengeli Sonuç Kartı'nın Boyutları

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

Dengeli Sonuç Kartı sadece yeni bir ölçü sistemi değildir. Yeniliğe açık olan şirketler Dengeli Sonuç Kartı yönetim sürecinin merkezi ve düzenleyici bir çerçevesi olarak kullanmaktadır. Şirketler ilk aşamada çok kısıtlı amaçları kapsayan bir Dengeli Sonuç Kartı oluşturabilirler. Örneğin bu amaçlar, açıklık kazanmak, fikir birliği sağlamak, strateji üzerine odaklanmak ve stratejinin tüm şirkete yayılmasını sağlamak, şeklinde belirlenebilir. Dengeli Sonuç Kartı'nın gerçek gücü, sadece bir ölçü sistemi olarak değil, bir yönetim sistemi olarak uygulandığı durumlarda anlaşılır. Gün geçtikçe daha fazla sayıda işletme, Dengeli Sonuç Kartı sistemini uygulamakta ve aşağıda belirtilen faydaları elde etmeye başladığını görmektedir:

1. Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması,
2. Stratejinin tüm organizasyon çapına yayılması,
3. Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılarının sağlanması,
4. Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi,
5. Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi,
6. Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması.

Dengeli Sonuç Kartı'nda, birçok yönetim sisteminde eksik olan ve stratejiyi uygulamak ve geri bildirim sağlamak için gerekli olan sistematik yöntem mevcuttur. Dengeli Sonuç Kartı etrafında inşa edilen yönetim işlemleri, şirketin uzun dönemli stratejisini uygulamaya odaklanmış ve uyumlu yöntemlerdir. Bu şekilde kullanıldığı zaman, Dengeli Sonuç Kartı bilgi şirketlerinde yönetiminin temel direği haline gelir. Dengeli Sonuç Kartı, misyon ve stratejinin ölçüler halinde ifade edilen dört ana boyut içinde tasnif edilmesini sağlar: Finansal, müşteri, süreç, öğrenme ve büyüme boyutları ile Dengeli Sonuç Kartı, misyon ve stratejinin anlaşılması ve iletilmesi için bir çerçeve oluşturur. Ölçüler yoluyla şirketteki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarı elde etmeyi sağlayacak etkenler hakkında bilgi verir. Şirketin ulaşmak istediği sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak etmenlerin tanımlanmasıyla, üst düzey yöneticiler, tüm personelin enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemli hedeflere ulaşabilmek için yönlendirmeyi ümit ederler. Ölçümlemenin davranışları kontrol etmeyi ve geçmiş performansı değerlendirmeyi sağlayan bir araç olduğunu düşünülmektedir. Ancak Dengeli Sonuç Kartı'nda yer alan ölçülerin kullanım şekli daha farklı olmalıdır. Bu ölçüler şirketin stratejisini tanımlamak, şirket içinde yayılıp anlaşılmasına yardımcı olmak ve kişisel, kurumsal ve bölümler arası girişimlerin ortak bir amaca ulaşılması ve birbirleri ile uyum içinde olmasını sağlamak için kullanılmalıdır. Böyle kullanıldığı takdirde, Dengeli Sonuç Kartı,

geleneksel kontrol sistemlerinin amaçladığı gibi bireyleri ve kurum içindeki farklı bölümleri önceden belirlenmiş bir plana uymaya zorlamaz. Dengeli Sonuç Kartı bir kontrol sistemi olarak değil, iletişim, bilgi ve öğrenim sistemi olarak kullanılmalıdır. Dengeli Sonuç Kartı'nda yer alan dört boyut, kısa ve uzun dönemli hedefler arasında istenen sonuçlar ve bu sonuçları doğuracak etkenler arasında katı ve objektif ölçümlerle daha ılımlı ve sübjektif ölçümler arasında bir denge oluşturulmasını sağlar. Dengeli Sonuç Kartı'nda fazla sayıda ölçünün yer alması biraz karmaşık gibi görünse de, doğru olarak hazırlanan Dengeli Sonuç Kartı'nda amaç bütünlüğü mevcuttur çünkü tüm ölçüler bütünlük bir stratejiye ulaşmaya yöneliktir.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü

Değişen iş koşullarına ve gelişen teknolojiye bağlı olarak iş yapış şekillerinin, çalışma ortamı ve tarzının değişmeye başlamasıyla birlikte insan kaynaklarının alanı da değişime uğramış ve genişlemiştir. Yeni ve hızlı gelişen bir alan olarak insan kaynakları, toplumda ve ekonomide ortaya çıkan değişimlerden etkilemiş ve gelişime dayalı değişimin de işletmelerdeki en büyük destekçisi olmuştur. Bilgiye ulaşma hızının saniyelerle ölçüldüğü günümüzde işletmeler de insan kaynakları çalışanlarından beklenen yalnızca üretilen bilginin elde edilmesi değil, bilginin paylaşılmasını, tartışılmasını ve girdi sağlayacak şekilde değiştirilmesini sağlayacak ortamın yaratılması ve çalışanlara bu konuda destek olunmasıdır (Üçer, 2006). İnsan kaynakları alanında işletmelerde uzun zaman önce belirlenmiş olan görev tanımı da beklentiler doğrultusunda değişikliğe uğramaya başlamıştır. İnsan kaynakları artık işletme içerisinde kendisine verilen operasyonel işleri gerçekleştiren bölüm olmaktan çıkıp, işletmenin stratejileri doğrultusunda aktif rol oynayan bir fonksiyon halini almaya başlamıştır.

İşletmelerin günümüzün gereklerine uyum sağlayabilmeleri, yeni ve yaratıcı insan kaynakları yönetimi yaklaşımını benimsemelerini gerektirmektedir. Küresel düşünebilen, liderlik yapabilen ve eyleme geçebilen insan kaynağının geliştirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2004). Bu bağlamda insan kaynaklarına yeni roller düşmektedir. İşletme stratejisine etki edebilecek çalışmalar yapılırken veya bir çalışanın gelişimi ve kariyer yolunun belirlenmesi söz konusu olduğunda bilgiye dayalı ve bilimsel yaklaşımlar çerçevesinde hareket edilmelidir. Diğer yandan insan kaynaklarının temel amacı, işletmede verimliliği artırmak olduğundan, verimliliğin sağlanabilmesi adına yeni iş şartlarında yoğun ihtiyaç duyulan bilginin, uygun kaynaklar veya teknolojiler kullanılarak temin edilmesi ve çalışanlar arasında nasıl paylaştırılacağına belirlenmesi de insan kaynaklarının görevleri arasında yerini almıştır (Üçer, 2006).

İşletmeler, günümüz piyasa koşullarında rekabet edebilme güçlerini artırmak ve esnekliği sağlamak için yönetim katmanlarını ve destek fonksiyonlarını azaltma yoluna gitmektedirler. Bu durum yönetici düzeyinde çalışanların görev tanımlarına da yeni sorumluluklar eklemektedir. Artık yeni düzende her bir yönetici aynı zamanda insan kaynaklarını yönetmek durumunda olduğunun farkına varmakta ve kendi bölümüne ait seçme yerleştirme, ücret ve performans yönetimi, kariyer yönetimi, gelişim ve eğitim planlama faaliyetlerinde aktif rol oynamaktadır. Bunun bir sonucu olarak işletmeler, yöneticilerin söz konusu fonksiyonlarda işlerini yapabilmeleri için çalışanlarına ait tüm bilgilere ulaşabilecekleri, kontrol edebilecekleri ve değerlendirip yönetebilecekleri bilgi sistemlerini satın almak ve uygulamak durumunda kalmışlardır. Kullanılmakta olan sistemler, yöneticilerin yanı sıra işletmede görev yapmakta olan çalışanların da hem asıl iş alanlarında ortaya çıkan operasyonel faaliyetleri yürütebilecekleri, hem de kendilerine ait insan kaynakları faaliyetlerini takip edebilecekleri şekilde tasarlanmakta olan yapıdadırlar. Tek bir veritabanı üzerinde işletilen bu sistemler, işletmenin birbirinden farklı yerleşimlerde yer alan işyerlerine de aynı şekilde hizmet sunmayı sağladığından, işletmeler ve çalışanlar açısından bilgiye anında

ulaşmayı ve hızlı bir şekilde sorunlara çözüm bulmayı sağlamaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde bu sistemler, işletmelerin strateji oluşturma, işi yönetme ve operasyonu gerçekleştirme aşamalarında çok önemli ve güçlü araçlar haline almışlardır.

İnsan kaynakları yönetimini bilgi yönetimi ile entegre etmek düşüncesinden yola çıkarak son yıllarda bu alanda yeni sistemler geliştirilmeye başlanmıştır. Ayrıca uzun yıllardır üretim, tedarik, satış gibi alanlarda kullanılmakta olan Kurumsal Kaynak Planlaması uygulamaları içerisinde, gelişen trend olan insan kaynakları yönetimi, ayrı bir modül olarak değerlendirilmeye başlamış ve salt personel işlemleri bakış açısı ile hareket etmekten vazgeçerek insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonlarında operasyonların yürütülmesi için altyapı oluşturulmuştur.

2.6. Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları

Bilgi yönetiminin etkinliğinde işletmedeki insan kaynağının niteliği büyük önem taşımaktadır. Gelişen rekabet koşullarında işletmeler bilginin önemini ve değerini kavramaya başladıkça, işletme içerisinde bilgiyi kullanan kaynak olarak insan sermayesinin yönetimi de önemli bir konu haline almıştır. Bu bağlamda bilgiyi kullanan kaynak olarak insan kaynağının yönetiminde insan kaynakları bölümlerine de büyük görev düşmektedir.

İnsan kaynağının bilgiyi etkin kullanımını sağlayacak gerekli altyapıların kurulması zorunluluğu bir yandan ön plana çıkarken diğer yandan bilgiyi kullanacak olan insan sermayesinin gelişimi ve eğitilmesi de önem kazanmaktadır. Bir işletme içerisinde yapılan iş her ne olursa olsun, işin yapılmasında aktif rol oynayan insanın, işin gereklerini yerine getirebilmek için kullanmak zorunda olduğu bilgiye ulaşımı ve bilgiyi etkin şekilde kullanması için gerekli altyapının oluşturulması gerekmektedir. Bilgiye

ulaşmanın yanı sıra bu bilginin iş için nasıl kullanılması gerektiğinin belirlenmesinde iş süreçlerinin netleştirilmiş olması, kişinin elde ettiği bilgiyi nasıl kullanması gerektiğini bilmesi ve işin yapılışında bilgi kullanımına dayalı performansının da ölçümlenmesi gerekmektedir. Tüm bu çalışmalar ele alındığında işletmelerde insan kaynakları bölümleri bilgi yönetimi adına birçok çalışma yapmak durumunda kalmakta ve bu çalışmaların stratejik bakış açısıyla yerine getirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynaklarının bilgi yönetimi adına yapacağı çalışmaların, işletmenin Bilgi İşlem bölümüne destek olmaktan öte bir anlam taşıdığı, işletmenin rekabet üstünlüğü ve devamlılık sağlama hedefleri doğrultusunda geliştirdiği stratejilerin bir parçası olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Tüm bu açıklamalara dayanarak, bu bölümde öncelikle bilgi ve bilgi yönetimi kavramları üzerinde durulacak ve işletmelerde stratejik öneme sahip olan insan kaynakları yönetimi açısından bilgi yönetimi konusu incelenecektir.

2.6.1. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi kavramını açıklamadan önce bilginin anlamını izah etmek gerekir. Yapısal olmayan, işlenmemiş girdiler verileri oluşturur. Bu verilerin belirli bir amaç için analiz, gruplandırma, sınıflandırma ve kıyaslamaya tabi tutularak düzenlenmesi, anlam kazanması ve gerektiğinde kullanılabilir şekilde hazır hale getirilmesi ile bilgi oluşur. Kurumsal bilgi denildiğinde de yukarıda yapılan açıklamaya ek olarak üretken bilgiden bahsetmek gerekmektedir. İşletmelerde dosyalarda, bilgisayarlarda, e-postalarda çalışanların deneyimlerinde ve işleri ile ilgili fikirlerinde oluşan, şirketin ürün ve hizmet üretiminde önemli olan ve işletmenin kar ve değer elde etmesine yarayan sektör, ürün, teknoloji ve organizasyon bilgileridir. İşletmeler, müşterileri, tedarikçileri, çalışanları, kullanmakta oldukları süreç ve sistemler aracılığıyla değer elde ederler ve bu değeri elde etmelerini ve kullanıma dönüştürmelerini sağlayan bilgi kurumsal bilgidir. Bu tanımlamadan yola çıkıldığında bilgi yönetimi, işletmede sürekli artan kurumsal bilgi kapasitesini

güncellemek, oluşan verilerin ulaşılabilir olmasını sağlamak, gerekli gereksiz bilgi ayrımını yapmak, bu bilgilere ulaşmak için gerekli işlemlerin tanımlamasını yapmak, bilgileri analiz etmek ve bu bilgilerin çalışanlarla paylaşılmasını sağlamak için gerekli olan bir yönetim yaklaşımıdır.

1980’li yıllarla birlikte işletmelerin karşı karşıya kaldıkları hızlı değişimin temel sebebi, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişimdir. Temel ekonomik kaynağın, sermaye ya da işgücü olmaktan çıkıp, bilgi olacağı bu yeni döneme, “bilgi çağı” adı verilmiştir (Drucker, 1994). Bilgi yönetimi, bir bilgi çağı kavramıdır. Bilgi toplumunun ekonomi alanındaki dönüşüm sürecini başlatan yeni ekonominin ve küreselleşmeyi iş dünyasına taşıyan e-iş olgusunun bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 1990’ların ortalarından bu yana bilgi ve iletişim teknolojilerinin ekonomi alanında kullanılmasıyla birlikte iş dünyasında bir dizi değişiklikler yaşanmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması sonucunda bilgi, üretimin temel değişkeni halini almış, tedarik, üretim, dönüşüm ve pazarlama döngüsü hız kazanmış, ekonomik bilgilerin ağlar aracılığı ile yaygınlaşmasıyla küreselleşmenin temeli oluşturulmuş, bireylerin sahip olduğu bilgi, ekonomi açısından katma değer olarak kabul edilmiş ve tüketicinin üreticiye daha hızlı ve yoğun bir geribildirim yapmasını sağlayan, rekabet yeteneği yoğun ve hızlı, birey odaklı ekonomik bir düzen doğmuştur (Tapscot, 1996).

Bilgi yönetimi kavramına ilişkin küçük farklılıklar içeren ancak genelde birbirine benzeyen tanımlamalar yapılmıştır. Bilgi yönetimi kavramını İsmet Barutçugil, “Organizasyonlarda çalışanların sahip oldukları bilgi, deneyim ve uzmanlıkların, veri tabanlarının, kaydedilmiş bilgilerin, belgelerin, plan, politika ve prosedürlerin kısaca tüm bilgi kaynaklarının belirlenmesi, yönetilmesi, zenginleştirilmesi ve paylaşılmasına yönelik bütünlük ve sistematik bir çaba” şeklinde tanımlamaktadır (Barutçugil, 2004). Diğer bir tanıma göre bilgi yönetimi, “Gittikçe artan çevresel değişimler karşısında kurumların uyum, süreklilik ve rekabet gibi sorunlarının çözümüne hizmet

eden, bilgi teknolojilerinin veri ve bilgi işlemlerini ve çalışanların yaratıcı güçlerini sinerji içinde çalışabilmeleri için birleştiren kurumsal işlemler” şeklinde açıklanmaktadır (Malhotra, 1998). Bilgi yönetimi, işletmelerin rekabet güçlerini artırmak ve sürekliliğini sağlamak için uygulayabilecekleri bir süreçtir. Rekabet gücünü artırmak ve sürekliliği sağlamak amacıyla bakıldığında bilgi yönetimi, bilginin etkin biçimde tanımlanması, elde edilmesi ve kullanılmasını amaçlayan strateji ve süreçler olarak açıklanmaktadır (Aktan ve Vural, 2004).

Globalleşen dünyada yönetim yaklaşımında ortaya çıkan yenilik ve değişim bilgi yönetimini işletmelerin stratejik bir ögesi haline getirmiştir. Özellikle kurumsal yönetim yaklaşımında ortaya çıkan değişim, işletmelerde bürokrasinin azalması, yönetimde şeffaflık, merkezi karar mekanizmalarından yerel yönetime geçiş, esnekliğin artması ve iş akışlarının yeniden yapılanması sonuçlarını doğurmuştur. Bu değişimler işletmelerin üretim, finans, pazarlama, satış, muhasebe ve insan kaynakları gibi ana faaliyet alanları ve destek fonksiyonlarında bilgi yönetiminin önemini artırmıştır (Laudon ve Laudon, 2001).

Bilgi yönetiminin yönetim kademesi tarafından öneminin farkına varılması ve uygulamaya alınmak istenmesi, bilgi yönetiminin uygulanması için yeterli değildir. İşletmeler, çalışanları ile bir bütündür ve aslında organizasyon içerisinde bilgiyi oluşturanlar, kurumsal bilginin kaynağı niteliğinde olan çalışanlardır. Önemli olan, firma çalışanlarının, farkında olarak ya da olmayarak üretmekte oldukları bilgilerin, kurumsal bilgiye dönüştürülmesi ve yönetilmesidir. Her gün işletme içerisinde gerçekleştirilen operasyonlar sonucu oluşan, çalışanların bilgisayarlarında bulunan ve en son kullanılan bilgiler bile etkili şekilde saklanıp, derlenmediğinden değerini büyük oranda yitirmektedir. Kurumsal bilginin özü, müşteriler, ürünler, tedarikçiler ve şirket stratejileri hakkındaki spesifik bilgilerdir. Bu bilgilerin veritabanında tutulması ve sürekli güncellenmek suretiyle saklanması, geleceğe yönelik

yaratılacak stratejiler açısından da büyük önem taşımaktadır. Etkili bir veritabanı kullanımı, çalışanların iletişimini ve değişime cevap verme hızını artırmalıdır. Bu bakış açısına dayanarak bilgi yönetiminde kaliteyi ortaya koyan ve James O'Brien tarafından açıklanan zaman, içerik ve biçim boyutlarını ele almak gerekir (O'Brien, 2001).

1. Zaman Boyutu

- a. Bilginin ihtiyaç duyulduğu anda hazır bulundurulması,
- b. Bilginin sunulduğu güne ait yani güncel olması,
- c. Bilginin ihtiyaç duyulan sıklıkta hazırlanması,
- d. Bilginin istenilen dönemine (güncel, geçmiş veya gelecek) erişilebilmesi

2. İçerik Boyutu

- a. Bilginin doğru olması ve hata içermemesi,
- b. Bilginin ihtiyaç duyulan konu ve içinde bulunulan durum ile ilgili olması,
- c. Bilginin ihtiyaç duyulduğu kadar yani tam olması,
- d. Sadece ihtiyaç duyulan bilginin bulunması, gereksiz bilgilerin olmaması,
- e. Bilginin geniş veya dar kapsamlı, kurum içi veya dışı gibi tercihli şekilde alınabilmesi,
- f. Bilginin kaynak kullanımı, tamamlanan işler ve ilerleme durumu gibi işletme için çok önemli bilgileri içermesi,

3. Biçim Boyutu

- a. Bilginin kolay anlaşılabilir şekilde hazırlanması,
- b. Bilginin isteğe göre detaylı veya özet şekilde hazırlanması,

- c. Bilginin daha önceden belirlenmiş bir düzen içerisinde sunulması,
- d. Bilginin ihtiyaca göre sayısal, sözel veya grafiksel biçimde sunulabilir olması,
- e. Bilginin basılı, görsel sunum, elektronik ortam veya ihtiyaca göre daha farklı iletişim ortamlarında sunulabilir olması.

2.6.2. Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi

Bilgi çağına girilmesiyle birlikte öncelikle rekabet faktörleri olmak üzere birçok alanda değişim söz konusu olmuştur. Varlıklarını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler için bilgi yönetimi, dikkate alınması zorunlu bir alan haline gelmiş ve işletmelerin faaliyet alanlarının bilgi temelli faaliyetlere kaymaya başlamasıyla işgücünün yapısında da bir takım değişimler ortaya çıkmaya başlamıştır. İşletmelerin bilgi yönetiminde etkinliği sağlayabilmeleri için bilgi sistemlerini kurmanın ve yönetmenin ötesinde çalışmalar yapması ve bilginin paylaşımını ve etkinliğini artıracak şekilde kullanmalarını gerektirmiştir (Süral Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004).

Bilgi yönetiminde etkinliği sağlamak, işletmede kurulacak olan sistemin teknik boyutlarından başka yönetsel boyutuyla ele alınmasını gerektirmektedir. Sistemin yönetsel boyutunda insan kaynağı önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi edinen, paylaşan, bilgiyi kendi geliştirmek için kullanan ve sonuçta kurumsal etkinliği artıranlar, işletmenin insan kaynağıdır. Bilgi çağına girilmesiyle birlikte insan kaynağının özelliklerinde de değişim söz konusu olmuştur. Değişen ve gelişen insan kaynağı, her şeyden önce kavramsal ve görsel bilgileri algılayabilme ve uygulamaya alabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme becerisi, yenilikçilik ve yaratıcılık bilgi toplumu insanı için artık yaşamsal öneme sahiptir. Bu özelliklerin yanı sıra çalışma biçimleri değişmekte, motivasyonları ve kuruma bağlılıkları da artmaktadır. Bilgi

toplumu insanının bu farklılıklarının tespit edilmiş olması, işletmenin stratejilerine ve kültürüne bu farklılıkları yansıtabilmek ve insan kaynakları yönetimi açısından gerekli değişimi yaratabilmek bilgi yönetiminden beklenen faydanın sağlanabilmesinde önemli rol oynamaktadır (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004).

Bilgi toplumu insanı sürekli öğrenme ve kendini geliştirme isteğine ve imkanına sahip olmalıdır. Bireysel öğrenme ve kendini geliştirme, bir işletmede çalışan insanın, çalışırken de öğrenmesini ve kendini geliştirmesini gerektirmektedir. Öğrenme ve kendini geliştirme olgusunun ortak bir yaklaşım olması ve tüm işletmeye yayılması, örgütsel bazda öğrenmeyi ifade eder. Bilgi çağının yarattığı bir kavram olarak öğrenen örgüt yaklaşımı, modern yönetim anlayışının temelini oluşturmaktadır. Öğrenen örgüt yaklaşımının temelinde bireysel öğrenme yatar ve örgütlerin de öğrenme, kendini geliştirme ve yaşamları boyunca öğrenme ve gelişimi sürdürmeleri amaçlanmaktadır. Bireyler, öğrenme yoluyla kendilerini geliştirirler. Kurum da nasıl öğrenileceğini öğrenmek yoluyla kendini, ürünlerini ve hizmetlerini sürekli geliştirir. Kurum ve bireyler geliştikçe, çalışanlar işlerine karşı sürekli bir bağlılık hisseder ve müşteriler de daha iyi hizmet alabilirler. İşletmelerin öğrenen örgüt yaklaşımını benimseyebilmeleri ve bu yolla rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için öncelikle bilgi edinebilen, edindiği bilgiyi etkin şekilde kullanabilen ve bu yolla kendini ve içinde bulunduğu örgütü geliştirebilen insan kaynağına sahip olmaları ve bu kaynağı elde tutmayı başarmaları gerekmektedir.

Bilgi toplumunda insan kaynağının gelişimi ile birlikte işletmelerde insan kaynakları yönetiminin yaklaşımlarında da bir takım değişiklikler yapılması zorunlu hale gelmiştir. Bilgi yönetiminden etkin olarak faydalanmak ve öğrenen örgüt yapısına geçmek isteyen işletmeler, tüm çalışanlarının farklı alanlarda kendilerini geliştirmelerini sağlamalıdır. Bilgi yönetiminin etkinliğinin

sağlanmasında temel sorun, doğru insan kaynağının işletmeye nasıl çekileceği, nasıl elde tutulabilecekleri ve etkinliklerinin nasıl artırılacağıdır. Bu bağlamda ilk olarak işe alma faaliyetinin öğrenme açısından önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletme kültürü ile birebir uyumlu kişilerin tercih edilmesinden bazı pozisyonlar için farklı düşünme biçimleri olan kişilerin tercih edilmesi gerekmektedir. İşletmenin insan kaynağının zaman içerisinde homojen bir hale bürünmesi, yeni fikirlerin üretilmesini ve yeni bakış açılarının doğmasını engellemektedir. İşe alım sürecinde adayların bilgi düzeylerinin yanı sıra öğrenebilme düzeyleri, sorgulayabilme düzeyleri ve takım çalışmasına yatkınlıkları gibi örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin etkinliği için gerekli koşulların varlığı da aranmalıdır (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004).

Bilgi yönetiminin etkinliğinin sağlanabilmesi için insan kaynağının performansının değerlendirilmesinde de bir takım farklılıklar yaratılması gerekmektedir. İşletme içerisinde uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin nasıl yapılandırıldığından bağımsız olarak, kişinin iş sonuçları ve çıktıları kadar öğrenme aktivitesinden kaynaklanan çıktılarının, sosyal becerilerinin ve iletişiminin de ölçümlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapılan değerlendirme sonuçlarına dayanarak kişilerin bilgi, performans, takım çalışması, verimlilik ve öğrenmeye dayalı aktivitelerinde kaydettikleri başarıların da ödüllendirilmesi büyük öneme sahiptir (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004).

İnsan kaynaklarının diğer bir sorunu da işe aldığı, performansını değerlendirdiği ve ödüllendirdiği çalışanın işletmede tutulması ile ilgilidir. Bilgi toplumunda çalışanların sürekli öğrenme ve kendini geliştirme çabalarının bir sonucu olarak, bireysel menfaatlerinin korunması konusunda bilinçlenmeleri ve hak ettikleri ortamın kendileri için yaratılmasını talep ettikleri bir ortam doğmuştur. Bu bağlamda işletmelerde çalışanlarını kaybetmemek adına

yönetim yaklaşımlarını gözden geçirmek ve geliştirmek durumunda kalmışlar ve çalışanlar için motivasyonu ve bağlılığı artırıcı uygulamalar yapmaya başlamışlardır. Bu uygulamalara örnek olarak mesleki ve kişisel gelişimi sağlamaya yönelik olanakların sunulmasını, yeni teknolojilerin işe entegre edilmesini, bilgisine güvenebileceği ve nitelikli yöneticiler tarafından yönetilmesinin sağlanmasını, esnek çalışma ortamının yaratılmasını, yönetime ve karara katılma gibi uygulamaları saymak mümkündür (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004).

Bilgi yönetiminin, yönetsel, yapısal, kültürel ve teknolojik bileşenleri olduğu ve bu bileşenlerin birlikte incelenmesi gerektiği unutulmamalıdır (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004). İşletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü yaratabilmeleri için bu bileşenlere ilişkin gelişmeleri takip etmeleri ve kendi kültürlerine en uyumlu sistemleri uygulamaları bir zorunluluk halini almıştır. Söz konusu gelişmeler her alanda olduğu gibi insan kaynakları süreçleri üzerinde de büyük etkiye sahiptir. Bilgisayar ve internet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte, insan kaynaklarının birçok operasyonel ve faaliyet odaklı fonksiyonu elektronik ortama taşınmış ve bunun sonucu olarak da zaman ve maliyet açısından tasarruf sağlanmıştır. İnsan kaynakları fonksiyonlarından işe alma ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi birçok sürecin operasyonel yönü elektronik ortamda yürütülmeye başlanmıştır. Seçme yerleştirme sürecinin internet üzerinden takip edilmesini sağlayan yeni sistemler sayesinde, işletmede açık olan kadrolara personel seçme ve yerleştirme işlemlerinin zaman ve maliyet yönünden tasarruf etmesi sağlanmıştır.

Tüm bu açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, insan kaynakları yönetiminin bilgi yönetim sistemleri ile entegre edilmesi sonucunda işletmelerde faaliyetlerin operasyonel boyutlarının sistemlere aktarılması ile büyük fayda sağlanmaktadır. Bu sistemler sayesinde gerek insan kaynakları

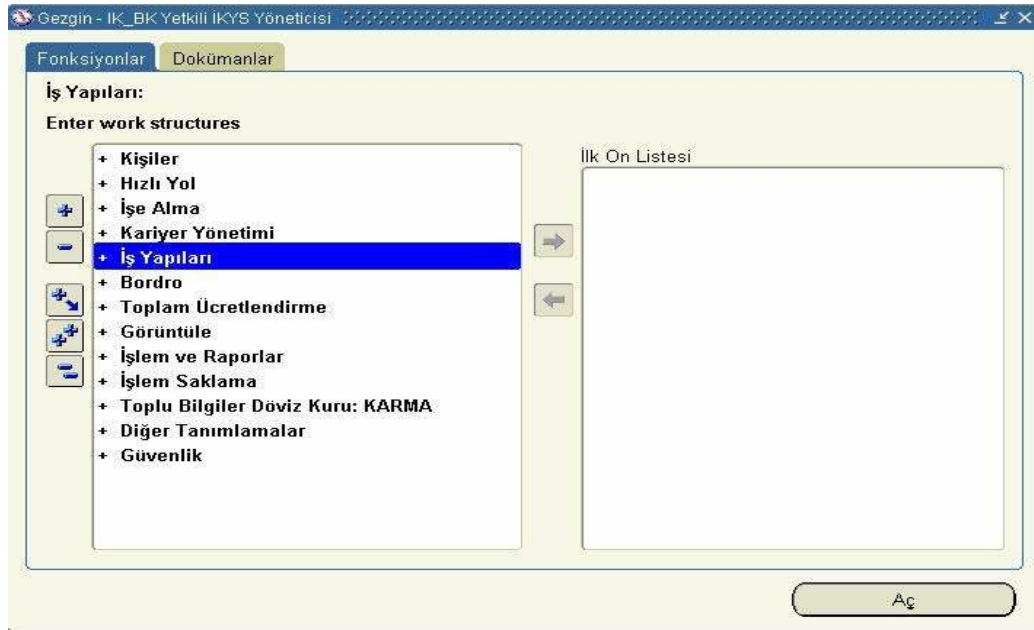
Çalışanları ve gerekse işletmelerin yönetim kademeleri bir yandan çalışanlarına ilişkin tüm bilgilere istedikleri anda ulaşma imkanı yakalarken, diğeri yandan zamanlarının önemli bir kısmını işletme için daha stratejik olan işlere ayırma şansına sahip olabilmektedirler.

3. BÖLÜM

ORACLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMİ İNCELEMESİ

Oracle İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi, işletmelerde kararların zamanında alınmasını ve kurumsal performansın daha etkin bir şekilde ölçülmesi, izlenmesi ve yönetilmesini sağlayan web tabanlı bir uygulamadır. Bu sistem, modüler bir yapıda hazırlanmış olup 9 adet uygulamadan meydana gelmektedir. Bu uygulamalar (Oracle Human Resources System Intelligence, 2003,19):

1. İşe Alma Süreci
2. Kişi Bilgileri
3. Organizasyon Yapıları ve Bütçeleme
4. Eğitim Yönetimi
5. Kariyer Planlama
6. Performans Değerlendirme
7. Kazanç ve Faydalar
8. Bordro ve Tahakkuk
9. İnternet ve Self-Servis İnsan Kaynakları Hizmeti



Şekil 3.1. Oracle İKYS Ana Menüsü

3.1. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Modülünün Genel Özellikleri

Uygulamaların tanıtımına geçmeden önce Oracle İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin genel özelliklerini hakkında bilgilendirme yapmak gerekir (Oracle Human Resources System Intelligence, 2003,15-17).

3.1.1. Şekillendirilebilir İşakışları

Oracle İKYS'nin (İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi) ekranları, organizasyondaki iş akışları doğrultusunda sıralanabilen, erişim yolları ve tuşları iş akışına uyarlanabilen, işin tamamlanması için gerekli işlemlerin otomatik olarak sırasıyla görüntülenebilen ekranlardır. Bu işlemlerin gerçekleştirilmesi sonucunda kullanıcıların bir sonraki aşamaya otomatik geçişleri, işlemleri doğru ve eksiksiz yapmaları da sağlanmış olur. Ekran sıralamaları, organizasyonda gelişen ve değişen insan kaynakları fonksiyon ve süreçleri doğrultusunda hiçbir programlama bilgisine gereksinim olmadan iş akışları ile birebir eşleştirilebilmektedir.

3.1.2. Esneklik

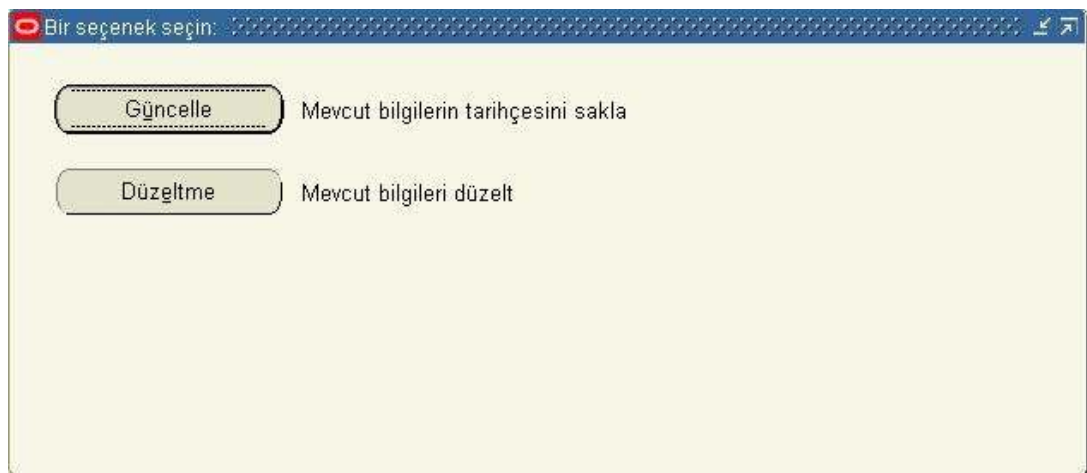
Organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda istenilen türde bilgiyi istenilen detayda sistemde tutmayı sağlayan esnek alanlar tanımlanabilmektedir. Bu alanlar, gelişen insan kaynakları yönetim metotları ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli düzenlemeler, eklemeler yapılarak tüm ihtiyaçlara cevap verebilecek esnek yapılarda oluşturulabilmektedir. İhtiyaç duyulan alanların adları, yapıları tamamen işletmenin seçimi doğrultusunda tanımlanır, böylelikle standart bir yapı yerine işletmenin kendi organizasyonu için oluşturulmuş bir sistem ile çalışılmış olacaktır. Tanımlanan bu alanlar için değer kümeleri oluşturularak veri girişinin daha kısa zamanda ve belli standart çerçevesinde yapılması, bu sayede ihtiyaç duyulan raporların daha sağlıklı veriler üzerinden alınması da sağlanmaktadır.

3.1.3. Grafiksel Özellikler

Gerekli verileri hızlı ve kolay ulaşımı sağlayarak verimliliği artıran Oracle İKYS'nin grafiksel ara yüzü özelliği; öğreniminin kolay olması ile kullanım rahatlığı sağlamaktadır. Organizasyonda tanımlanan iş akışlarında doğacak ihtiyaçlar doğrultusunda ekranlar arası geçişi sağlamak amacıyla yerleştirilen butonlar, bilgi girişinin doğru ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır, organizasyona özel değer kümeleri de kullanıcıların sisteme kolaylıkla uyum sağlamalarında etkili olmaktadır.

3.1.4. Tarihsel Takip

Oracle İKYS'nin tarihsel takip özelliği ile sistem tarihini değiştirerek geçmiş bilgilere ulaşılması ve gelecek tarihli işlemler yapılabilmesi, sistemde bulunan verilerde ilgili tarihe giderek ihtiyaç duyulan düzeltme ve değişikliklerin gerçekleştirilmesi, gerekli raporların alınması ve karşılaştırmaların yapılması, aynı şekilde gelecek ile ilgili planların oluşturulması mümkündür. Bu özellik sayesinde organizasyonda belirlenen tarihi alarak yapılacak çalışmaların tamamı seçilen güne ait koşullar ile gerçekleştirilerek sistem, bir zaman makinesi olarak kullanılabilir.



Şekil 3.2. Oracle Tarihsel Takip Süreç Adımı

3.1.5. Güvenlik

Kullanıcıların, Oracle İKYS'ne ulaşmaları bir kullanıcı adı ve şifre ile takip edilmektedir. Kullanıcılar sadece yetkilendirilmiş oldukları menü ve ekranlara ulaşabilmekte, kullanımlarına açılmış olan veriler üzerinde değişiklik yapabilmekte ya da sadece bu verileri görüntüleyebilmektedirler.

3.1.6. Klasör Formlar

Oracle İKYS'nin klasör formları ile çalışma konusu olacak kişi gruplarına kolaylıkla ulaşılabilir, bu grupta bulunan kişilerin görüntülenmek istenen bilgileri, inceleme yapılacak kriterleri kolaylıkla seçilebilir, gerekli güncelleme ve değişiklikler kişi bilgilerine tek tek bilgi girişine gerek kalmadan gerçekleştirilebilir. Bu klasörler kullanıcının sadece kendisi tarafından kullanılabilceği gibi diğer kullanıcıların erişimine de açılabilir; belli dönemler ve belli kriterler için oluşturulabileceği gibi her zaman bilgilerin güncel durumunu yansıtacak şekilde de yapılandırılabilir.

3.1.7. Standart Mektuplar

Organizasyonun ihtiyaçlarına göre tanımlanmış olan, çalışanların ve organizasyona başvuran adayların statülerine bağlı olarak hazırlanan ve kişilere gönderilmesi gereken standart mektupları otomatik olarak üretir. Böylece mektup yazım, basım ve kontrolü için harcanan zaman önemli derecede azalmış olur.

3.1.8. Doküman Ekleme

Oracle İKYS'nde sınırsız sayıda multi medya doküman kayıtlara eklenebilir. Orijinal dokümanlar ile ekler arasında bağlantı kurularak dokümanda yapılan değişikliklerin eklerde de anında güncellenmesi sağlanabilir. Bu dokümanlara örnek olarak çalışanların diplomaları, işe giriş

sırasında kişilerden istenen belgeler, performans değerlendirme dokümanları, iş ilanlarının yayınlandığı web sayfaları verilebilir.

3.1.9. Geçerlilik

İlişkisel veri tabanı üzerinde kurulmuş olan Oracle İKYS ile sistemde tutulmak istenilen tüm bilgilerin sadece bir kere girişini yapmak, bu bilgileri diğer ekranlarda ve raporlarda kullanmak için yeterlidir. Bu bilgiler, istenilen kombinasyonda, güncel verilerle sorgulanabilir ve raporlar alınabilir. Sistemde tutulan tüm bilgiler tarihsel bazda görüntülenebilir, kişilerin zaman içerisindeki gelişimleri ve organizasyondaki ilerlemeleri incelenebileceği gibi sistem tarihini değiştirerek geçmiş ve gelecek tarihlere ait bilgi girişleri de yapılabilir.

3.1.10. Uygulama Dışına Veri Aktarımı

Oracle İKYS ekranlarında görüntülenen bilgiler diğer uygulamalara aktarabilir, standart mektup ve raporların oluşturulması için MS-Word'e, sorgulama ve analizler için MS-Excel'e veri aktarımı yapılabilir, organizasyon, pozisyon hiyerarşi şemalarını görüntülenebilir, üzerinde gerekli değişiklikler gerçekleştirilebilir.

3.1.11. Veri Ulaşım ve Güvenlik

Sistemde tutulan verilere ulaşım, yetkiler ile ilişkilendirilerek kişilerin bu yetkiler dahilinde sistemi kullanmaları sağlanabilir. Yetkilendirme işletmenin organizasyon ve pozisyon hiyerarşisi doğrultusunda gerçekleştirilebilir.

3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi Modülünün Fonksiyonel Olarak İncelenmesi

3.2.1. İşe Alma Yerleştirme

Bu modül, işletmede bulunan boş pozisyonların yönetilmesini, söz konusu pozisyonlara yerleştirme yapılmasını ve başvuruların takip edilmesini sağlamaktadır. İşe alma yerleştirme modülü altında yer alan fonksiyonlar ve alt modüller aşağıda açıklanmaktadır (Oracle Human Resources Management System Intelligence, 2003,246-261).

3.2.1.1. İşe Alma Aktivitesi

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

The screenshot displays the 'İşe Alma Aktivitesi' (Job Opening Activity) definition screen in Oracle HRMS. The form is divided into several sections:

- Activity Details:**
 - Adı: 11.09.2005 Hürriyet İK
 - Başlangıç Tarihi: 11.09.2005
 - Bitiş Tarihi: (empty)
 - Kapanış Tarihi: (empty)
 - Organizasyon: Super Metal Kalite Güvence
 - Tip: Gazete İlanı
 - Para Birimi: TRY
 - Fıllı Maliyet: (empty)
 - Planlanan Maliyet: (empty)
- Approval and Related Parties:**
 - Onaylayan (Approved By):** Adı: ÖNDER, Hasan; Numara: 4
 - Şirket Dışı İlgili Kişi (External Related Person):** İlgili Kişi: Rasim TUZCU; Telefon: 2164279222
 - Şirket İçi İlgili Kişi (Internal Related Person):** Adı: DİZMAN, Ahmet; Numara: 371
- Job Opening Activity Details:**
 - İşe Alma Aktivitesi İçindeki: Adı: (empty); Tip: (empty)
- Buttons:** A 'Boş Kadro' (Empty Position) button is located at the bottom right.

Şekil 3.3. Oracle İşe Alma Aktivitesi Tanımlama Ekranı

3.2.1.2. Boş Kadro Yönetimi

Organizasyonda oluşan boş kadroların doldurulması, diğer bölümlerden gelen eleman taleplerine cevap verilmesi ve organizasyondaki gelişme paralelinde oluşabilecek yeni kadrolara eleman alınması amacı ile genel ya da pozisyon, iş, organizasyon bazında Boş Kadro Yönetimi gerçekleştirilebilir. Oluşturulan İşe Alma Aktivitelerini tanımlanan boş kadrolar ile ilişkilendirilerek eleman ihtiyaçlarını karşılamada gerçekleştirilen hangi aktivite tipinin organizasyon için daha uygun olduğu saptanabilir, aktivitelerin verimliliği ve organizasyona sağladığı faydalar analiz edilebilir.

Şekil 3.4. Oracle Boş Kadro Yönetimi Ekranı

3.2.1.3. Aday Bilgilerinin Sistemde Tutulması

Sistemde tutulmak istenen aday bilgileri takip edilmekte olan kişi bilgileri ile tamamen aynı mantık çerçevesinde kaydedilmektedir. Aday bilgilerinde kişilerin özgeçmişleri, işe alım sürecinde gerekli olan tüm belgeler doküman olarak tutulabilir, bu dokümanlar değişiklikler doğrultusunda güncellenebilir,

kişinin yetkinlikleri, daha önce çalışmış olduğu organizasyonlar, mezun olduğu okullar ve gerekli kişisel bilgiler istenilen detayda saklanabilir. Aday başvurularının yoğun olması durumlarında temel aday bilgilerinin girilmesi için hızlı giriş ekranları bulunmaktadır. Başvuran aday tüm aşamaları başarı ile tamamladığında ve kişi organizasyonun bir çalışanı konumuna geldiğinde ise, sadece kişinin statüsünün 'çalışan' olarak değiştirilmesi yeterlidir. Böylelikle kişiyle ilgili bilgilerin tekrar girilmesine gerek kalmamaktadır.

Unvan		Cinsiyet	Erkek	Kişi Tipi	Aday
Soyadı	BULUTLAR	Aday No	4	Sosyal Güvenlik Numarası	
Adı	Erhan Ömer	Ek Bilgi			
İş Telefonu					
Adres					
Adres Tipi	Türkiye	Adres	Türkiye.Çakmak Mah\.	Soy	
Başvuru					
Geliş Tarihi	29.09.2005	Şu Anki İşveren			
Görev					
İşe Alma Aktivitesi	11.09.2005 Hürriyet İK	Boş Kadro	Makine Mühendisi		
Organizasyon	Süper Metal Kalite Güvence	Grup	Normal.SSK.Belirsiz Sureli		
İş	Mühendis	Pozisyon	Süper Metal Kalite Güvenc		
Kademe		Yerleşim	Süper Metal Hendek		
Statü	Etkin Başvuru	İşe Alan			
Başvuru Kaynağı					
Tip		Organizasyon			
Tavsiye Eden		Numara			

Şekil 3.5. Oracle Aday Bilgileri Ekranı

3.2.1.4. İşe Alma Sürecinin Takibi ve Kontrolü

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

Şekil 3.6. Oracle İş Alma Süreci Takip Ekranı 1

Şekil 3.7. Oracle İş Alma Süreci Takip Ekranı 2

3.2.1.5. Yetkinlik ve Profil Eşlemesi

Organizasyondaki tüm iş ve pozisyonlar için gerekli yetkinlikler, kişilerin almış olması gereken eğitimler, sahip olmaları beklenen iş tecrübeleri ve süreleri tanımlanabilir ve iş başvurusunda bulunan adaylar belirlenen profil doğrultusunda gruplanarak istenilen kriterlerdeki kişiler ile ilgili çalışmalar kolaylıkla yapılabilir. Böylelikle aday havuzu daraltılarak, yalnızca istenilen kitle ile ilgilenilerek zaman daha verimli kullanılır ve doğru işe doğru kişi atanarak organizasyon yapısının kalitesi artırılır.

Yetkinlik	Alt	Üst	Şart	Kademe	İlk Tarih	Son Tarih
İletişim	3 - Orta	5 - Çok İyi	☐		01.01.2005	
			☐			
			☐			
			☐			
			☐			
			☐			
			☐			
			☐			
			☐			

Şekil 3.8. Oracle Yetkinlik Yönetimi Ekranı

3.2.1.6. Grup Değişiklikleri

Başvuran adaylar ile ilgili yapılacak olan statü değişiklikleri, standart mektupların gönderilmesi gibi işlemler, adayların bilgilerini tek tek girmeye gerek kalmadan grup değişikliği fonksiyonu kullanılarak topluca yapılır. Bu güncellemeler kişi kayıtlarında ikinci bir girişe gerek kalmadan görüntülenir.

3.2.2. Kişi Bilgileri

Oracle İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi ile organizasyon için gerekli olan tüm temel kişi bilgilerinin tutulması mümkündür. İsim, soyadı, cinsiyet, adres, sicil numarası, sosyal sigorta numarası, medeni durumu, telefonları, doğum tarihi, bakmakla yükümlü olduğu kişi bilgileri, sağlık bilgileri v.b. bilgileri ve bunlara ek olarak sistemde tutulması istenen kişi ile ilgili tüm bilgiler organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda detaylandırılır. Bu bilgilerin girişinin hatasız ve daha kısa zamanda yapılmasını sağlamak amacı ile gerekli alanlara değer kümeleri tanımlanır. Bilgi girişlerinin bu listelerden seçilerek yapılması ile sorgulamalar daha doğru bir zemin üzerinde gerçekleşir (Oracle Human Resources Management System Intelligence, 2003).

Kişiler

Adı

Soyadı: **DENEME**

Adı: **Deneme**

Ünvan:

Önek:

Sonek:

İkinci:

Cinsiyet: **Kadın**

Eylem:

Eylem Kişi Tipi:

Kişi Tipleri

Akfel Çalışan

Kimlik Bilgileri

Çalışan **105**

Sosyal Güvenlik Numarası: **21058421**

Kişisel **Ofis Detayları** **Aday** **Ek Ad** **Diğer** **Kazançlar**

Doğum Tarihi: **17.11.1972**

Yaş: **32**

Doğduğu Şehir:

Statü:

Doğduğu Bölge:

Uyruk:

Doğduğu Ülke:

Kayıtlı Engelli:

Geçerlilik Tarihleri

İlk: **01.10.2003** Son:

En Geç Başlangıç Trh: **01.10.2003** [.]

Adres Resim Görev Özel Bilgiler Diğerleri...

Şekil 3.9. Oracle Kişi Bilgileri Ekranı

3.2.2.1. Sicil Numaraları

Organizasyon çalışanlarına verilmekte olan sicil numaraları işletmenin tercihi doğrultusunda otomatik olarak sistem tarafından verilebilir ya da kullanıcı tarafından belirlenebilir. Kullanıcı tarafından yapılan girişlerde de sistem bu numaraları kontrol edecek ve her bir sicil numarasının sadece bir kişiye verilmesini sağlayacaktır.

3.2.2.2. Adresler

Sistemde istenildiği kadar adres tanımlanması, bu adreslerin ev, iş, tatil, acil durum vs. gibi gruplanması, tüm bu adreslerin tarihsel bazda da takip edilmesi mümkündür.

Address(Abbott, Mr. John)

Address: 540 Thomson Street

City: Ottawa

Province: ON

Postal Code: K1K 4B8

Country: Canada

Telephone #1:

Telephone #2:

Type:

☒ Primary

Effective Dates

From: 27-OCT-1997 To: []

Şekil 3.10. Oracle Adres Bilgileri Ekranı

3.2.2.3. Kişi Tipleri

Sistemde bilgileri tutulmak istenilen kişileri işletme, istediği şekilde gruplayabilir, kişi bilgilerini çalışan, aday, stajyer, danışman, aile vs. başlıkları altında takip ederek bu gruplara ait detayları ayrı ayrı inceleyebilir.

3.2.2.4. Görev ve Yerleştirme Bilgileri

Kişilerin atandıkları görev ile ilgili bilgiler sadece görev adı olarak değil, iş, görev, organizasyon, yerleşim, kişinin bağlı bulunduğu yönetici ve çalışma koşulları detaylarında tutulur. Tüm bu bilgilere tarihsel bazda da ulaşılabilir. Bu bilgilere ek olarak pozisyonlar için kişilerin sahip olması gereken özellikler tanımlanır ve kişilerin göreve atanmalarında, tanımlanan özelliklere sahip olma ön koşulu aranabilir. Kişiler üstlendikleri sorumluluklar ve yaptıkları çalışmalar da göz önünde bulundurularak birden fazla göreve atanabilir; bu görevler süresince birden fazla yöneticiye bağlı çalışmaları sağlanabilir.

Assignment(Abbott, Mr. John)

Organization: Accounting

Job: AC302.CLERK

Grade: 1.West

Location: Ottawa Office

Group: Semi pro - tech.

Position: F103.CLERK

Payroll: Progress Canada Bi-weekly

Status: Active Assignment

Assignment Number: 367

Assignment Category:

Collective Agreement:

Employee Category:

Salary Inform... Supervisor Probation... Standard ... Statutory... Miscellan... Special C... Project I...

Salary Basis: Progress Hourly

Review Salary: Every

Review Performance: Every

Effective Dates: From 27-OCT-1997 To

Salary Entries Tax Information Others...

Şekil 3.11. Oracle Görev Atama Ekranı

3.2.2.5. Görev Tarihçesi

Kişi ile ilgili tutulmak istenilen tüm bilgiler, gerek kişisel gerekse göreve yönelik olarak sistemde tarihsel bazda tutulmaktadır. Sistem tarihini değiştirerek kişinin geçmişteki tüm bilgilerine ulaşılabilir, organizasyonun ve diğer çalışanların o dönem içindeki bilgileri ile karşılaştırılabilir.

3.2.2.6. Yetkinlik Profili

Organizasyon için bir yetkinlik envanteri ve işletme kendi standart ölçümlerini oluşturulabilir, tanımlanan yetkinlikler tüm iş, görev ve kişi bilgileri ile ilişkilendirilebilir. Böylece hem kişilerin gelişimleri takip edilir, hem de kariyer planlama, kritik beceri yedekleme planlaması ve performans değerlendirme için yetkinliğe dayalı bir temel oluşturulur.

3.2.2.7. İşten Çıkarma

Kişilerin işten çıkış sebepleri belirlenen kategorilerde takip edilir, bu kategorilere göre istatistiksel raporlar alınabilir. İşten çıkan çalışanların planlanan ve gerçekleşen işten çıkış tarihleri, ihbar günleri takip edilir, işten çıkış görüşmeleri ile ilgili bilgileri sistemde tutulur.

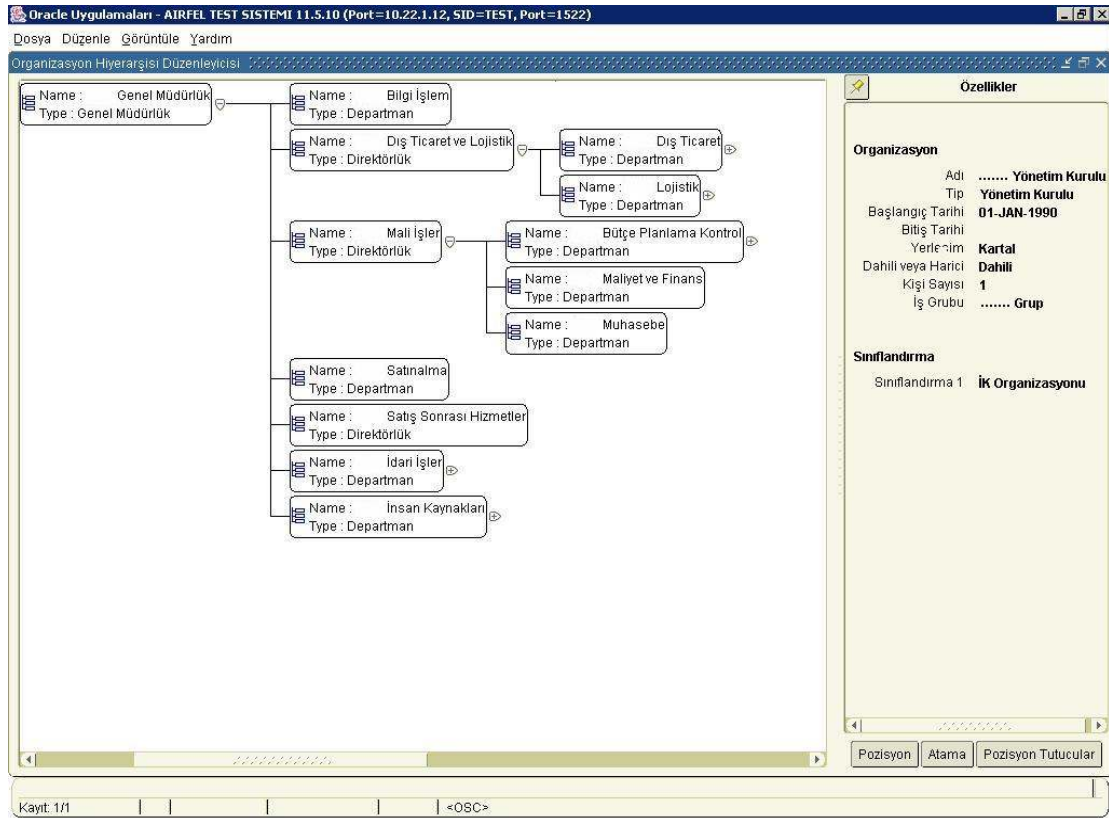
3.2.3. Organizasyon Yapıları ve Bütçeleme

Bu modül ile işletmede görev yapmakta olan çalışanların bilgilerinin, organizasyon, iş, kademe ve pozisyon bazında tutulması sağlanmakta ve hiyerarşik yapı oluşturulabilmektedir. Her bir çalışanın, işletmede ihtiyaç duyulan en detay bilgisine kadar sistemde tutmak ve bilgilerdeki değişiklikleri kaybetmeden tarihçe oluşturmak mümkündür. Organizasyonda görev yapan çalışanların, sicil numarası bazında sayılarını işletme bilmeye gerek duymasa bile, işgücü maliyetini kendi tercih ettiği organizasyon yapısına uygun şekilde bütçe ölçüm tip ve değerleri üzerinden kontrol etmek isteyecektir. Bu

modülün kullanımı ve aşağıda açıklanmakta olan alt modüller ile tüm bu çalışmaları yerine getirmek mümkündür (Oracle Human Resources Management System Intelligence, 2003).

3.2.3.1. Organizasyon ve Pozisyon Hiyerarşileri

Oracle İKYS ile sınırsız sayıda organizasyon ve pozisyon hiyerarşisi tanımlanabilir, bu hiyerarşiler tarihsel bazda takip edilebilir. Bu sayede matris ve raporlama esasına dayalı organizasyon ve pozisyon yapıları, proje süresince oluşturulan geçici organizasyonlar ayrı ayrı incelenebilir, gerekli planlamalar ve çalışmalar yapılabilir. Oluşturulan tüm bu yapılar şema olarak görüntülenebilir, gerekli değişiklikler şema üzerinden de gerçekleştirilir. Organizasyon ve pozisyon yapılarında değişiklik yapma yetkisi belli kullanıcı gruplarına verilerek, sadece yetkili kullanıcıların gerekli değişiklikleri yapması sağlanır.



Şekil 3.12. Oracle Organizasyon Hiyerarşisi Ekranı

Oluşturulan tüm hiyerarşik yapılar sistemde tarihsel bazda saklı tutulacağından zaman içinde organizasyonda gerçekleşmiş olan değişim ve gelişmeler de analize açıktır.

Oluşturulan organizasyon yapıları doğrultusunda personel bütçesi oluşturulabilir. Bu bütçelerin tarihsel bazda incelenmesi, planlanan ve gerçekleşen karşılaştırması ve bir sonraki dönem için planlama yapılması da mümkündür.

3.2.3.2. İş ve Kademe Yapıları

Organizasyondaki roller istenilen detayda tanımlanır. İş tanımları, bu işe atanabilecek kişinin sahip olması gereken nitelikler roller ile ilişkilendirilir, yapılan iş tanımları doğrultusunda kariyer yolları belirlenir. İş değerlendirmeleri sistemde tutulabilir, işin gerektirdiği tüm yetki ve sorumluluklar, iş tanımı çerçevesinde ifade edilebilir. Oluşturulan kademe yapısı ve bu kademelere sağlanan haklar işler ile ilişkilendirebilir, böylece otomatik bir kontrol sağlanır.

3.2.3.3. Pozisyon Yönetimi

Tanımlanan işleri temel alarak pozisyonlar oluşturulabilir. Bu pozisyonlara atanabilecek kişinin sahip olması gereken nitelikler belirlenerek, kişilerin pozisyon gereksinimlerine göre işe atanması ve doğru kişinin doğru görevde çalışması ile organizasyonel verimlilik artırılır. Bir pozisyona birden fazla çalışan atanabileceği gibi bir çalışanın da istenilen sayıda pozisyona atanması mümkündür. Belli bir pozisyona atanan kişilerin bilgileri tarihsel bazda görülebileceği gibi çalışanın atandığı pozisyonlar da tarihsel bazda incelenebilir. İş ve pozisyonların gereksinimleri ile kişilerin sahip oldukları nitelikler aynı temel üzerine kurulur. Bu sayede pozisyonlara atanacak kişilerde bu niteliklerin belirlenen seviyelerde bulunması şart koşulabilir. Pozisyon boşaldığında bu pozisyona getirilebilecek kişiler de yine sistem

tarafından belirlenebilir. İş ve pozisyonlara getirilecek kişilerin almış olması gereken ya da daha sonra almaları gereken eğitimler yine bu çerçevede belirlenebilir.

Her iş ve pozisyon için performans değerlendirme kriterleri tanımlanabilir, bu kriterler doğrultusunda ilgili kişilerin değerlendirmeleri yapılarak bir üst seviyeye geçişlerinde değerlendirme sonuçlarının kullanılması sağlanabilir.

3.2.3.4. Devamsızlık Takibi

Organizasyonda takip edilmekte olan tüm devamsızlık tipleri sistemde tanımlanır, kişilerin devamsızlıkları tiplerine göre sorgulanabilir. Organizasyonda belli işlere ya da kıdeme göre belirlenmiş olan tatil ve devamsızlık hakları ile ilgili prosedürler sistemde tanımlanır böylece hak edilen ve gerçekleşen devamsızlıklar için kontrol ve değerlendirme imkanı sağlanır.

3.2.4. Eğitim Yönetimi

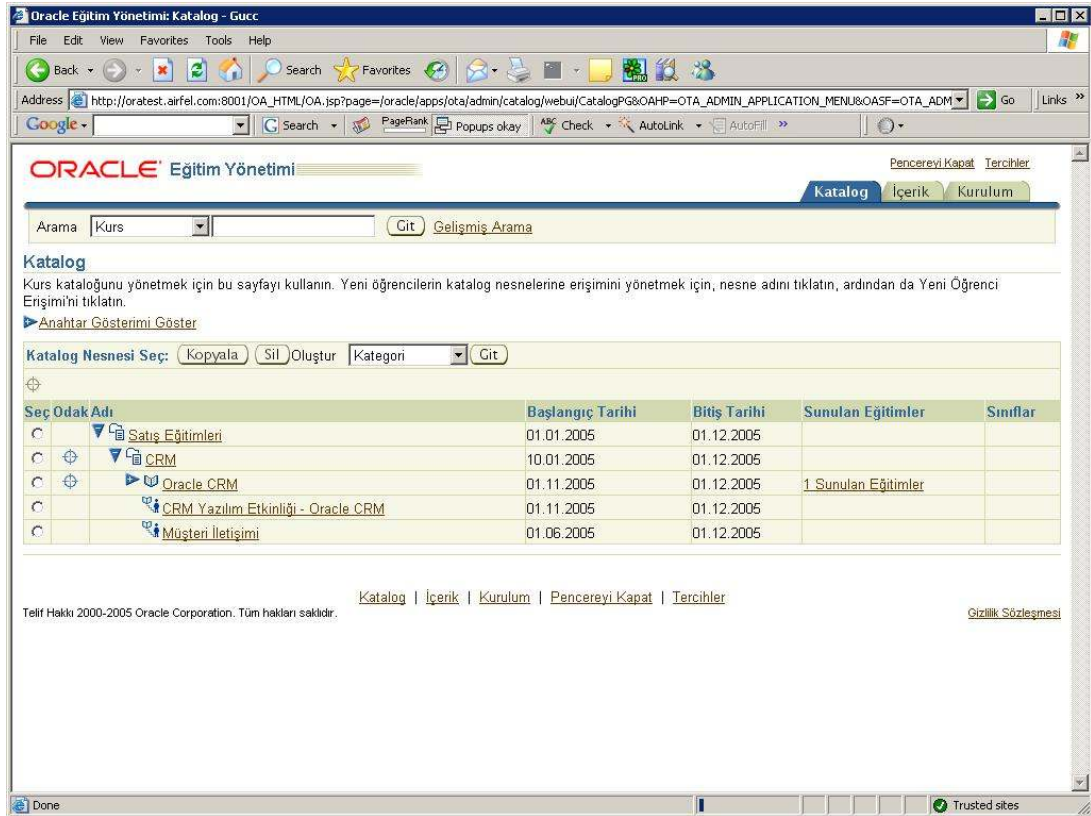
Oracle Eğitim Yönetimi Modülü ile organizasyonda verilmekte olan tüm eğitimler planlanır ve iş, görev, organizasyon ve tanımlamak istenilen diğer kategorilerle ilişkilendirilir (Oracle Human Resources Management System Intelligence, 2003).

Şekil 3.13. Oracle Eğitim Yönetimi Ana Ekranı

3.2.4.1. Etkinlikler

Organizasyonda verilecek olan eğitimlerin temeli olan etkinlik bilgilerinde eğitimin adı, amacı, katılımcı grupları, süresi, maksimum ve minimum katılımcı sayıları, eğitimde kullanılacak kaynaklar ve eğitim sonunda kişilerin sahip olması beklenen yetkinlikler tanımlanır. Bu alanlarda yapılan tanımlamalar her bir eğitim tipi için sisteme sadece bir kere girilmesi gereken ve tüm eğitimlerde temel alınacak olan bilgilerdir.

Sisteme bir kere tanıtılan bu bilgiler, belirli tarihlerde oluşturulan eğitimlere temel teşkil edecek ve ek bir işlem ya da tekrar bir giriş yapılmasına gerek kalmadan ancak talepler çerçevesinde eğitime özel olarak değiştirilebilecektir. Bu etkinlikler gruplanarak eğitim programları oluşturulur. Oluşturulan etkinliklerin planlanan ve gerçekleşen bütçeleri karşılaştırılabilir, gerçekleştirilen etkinliklerin verimlilikleri değerlendirilebilir.



Şekil 3.14. Oracle Eğitim Katalogu Ekranı

3.2.4.2. Eğitimler

Etkinliklerde tanımlanan bilgiler temel alınarak, tarihleri saptanacak eğitimler kolaylıkla oluşturulabilir. Bu eğitimlere istenilen statülerde kişi kayıtları yapılabilir. Eğitimler için tanımlanacak maksimum ve minimum katılımcı sayılarına bağlı olarak otomatik uyarılar ile kayıtlar kontrol edilir, gerekli düzenlemelerin yapılması için zemin hazırlanabilir. Eğitimlerle ilişkilendirilmiş olan kategorilere uymayan katılımcıları kaydetmeye çalıştığınızda hatalı kayıtları engellemek amacıyla da sistem otomatik olarak uyarı verecektir. Oluşturulan eğitimler; Bir Defa Gerçekleştirilecek Eğitimler, Planlanan Eğitimler, İç Eğitim, Dış Eğitim başlıkları altında tanımlanabilir, bu eğitimlerde kullanılacak olan kaynaklar da belirtilir. Tanımlanan tüm eğitimler ve derslere ayrılan kaynaklar eğitim saatlerine göre planlanabilir.

Özel Bilgiler(DURMUŞ, Elif)

Adı	Bilgi Mevcut
Alınan Eğitimler	☒
Askerlik Durumu	☐
Bilgisayar Bilgisi	☐
Deneyim Durumu	☒

Detaylar

Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Detay
09.11.2004		Dış Eğitim.Bireysel Eğitim.Kalite.ISO 900
09.11.2004		Dış Eğitim.Bireysel Eğitim.İnsan Kaynakl
09.11.2004		Dış Eğitim.Bireysel Eğitim.İnsan Kaynakl
09.11.2004		Dış Eğitim.Bireysel Eğitim.İnsan Kaynakl
09.11.2004		Dış Eğitim.Bireysel Eğitim.İnsan Kaynakl
09.11.2004		Dış Eğitim.Bireysel Eğitim.İnsan Kaynakl
09.11.2004		Dış Eğitim.Bireysel Eğitim.Kalite.ISO 900
09.11.2004		Dış Eğitim.Bireysel Eğitim.İnsan Kaynakl

Şekil 3.15. Oracle Eğitim Kayıt Ekranı

3.2.4.3. Kaynak Yönetimi

Oluşturulan etkinliklerde kullanılan kaynakların eğitimci, eğitim salonu, yansıtma cihazı, bilgisayar, tepegöz, vs. sisteme bir kere tanımlanması yeterlidir. Bu kaynakların sağlandığı tedarikçileri, bu tedarikçilerdeki iletişim kurulan kişileri, adres ve telefonlarını da sisteme tanımlayarak, güncel bir bilgi bankası oluşturulabilir. Kullanılan kaynaklar istenilen detayda tanımlanabilir, tüm detay bilgileri sistemde tutulabilir. Bir kere tanımlanan bu kaynaklar, otomatik olarak oluşan listelerden seçilebilir. Kullanılan kaynaklar istenilen zaman dilimi içinde uygun olup olmadığı, başka bir yerde kullanılmakta ise nerede kullanıldığı görülebilir, böylece aynı kaynağın hata sonucu başka bir eğitime rezerve edilmesi önlenmiş olur.

Kaynak maliyetleri analizinde, gerek belli bir kaynağın belli dönemlerde kullanımının maliyeti gerekse belli bir eğitim ya da program için kullanılan kaynakların maliyetleri değerlendirilir.

3.2.4.4. Kayıtların Yapılması

Eğitime kaydedilecek kişiler belli bir iş, organizasyon, pozisyon bazında sınırlandırılabilir. Sınırlandırılan gruplara dahil olmayan kişileri kaydetmeye çalıştığınızda sistem hata mesajı vererek işlemlerin doğru yapılmasını sağlar.

Kişilerin eğitim notları, eğitim sonrası performansları, eğitimci değerlendirmeleri kaydedilir. Bu eğitimler sonunda katılımcıların kazandıkları yetkinlikler otomatik olarak Oracle İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi'nde güncellenir. Eğitime katılacak kişilerin kayıtları önceliklerine göre sıralanabilir, bu önceliklere dayanarak bekleme listeleri oluşturabilir, kayıtlar bu listeler temel alınarak gerçekleştirilebilir. Böylelikle eğitime katılabilecek kişi sayısı arttırıldığında veya eğitime kaydedilmiş bir kişinin kaydı iptal edildiğinde yerine kaydedilebilecek kişilere kolaylıkla ulaşılabilir.

Kişilerin tüm kayıt statüleri "Talep Edildi", "Kaydedildi", "İptal Edildi", "Bekleme Listesine Alındı", vb. başlıklar altında sistemde tutulabilir, bu statülere bağlı olarak kişilere ve isteğe göre yöneticilerine gerekli mektuplar otomatik olarak gönderilebilir. Grup Güncelleme fonksiyonu kullanılarak işlem yapılan kayıtlara tek tek giriş yapılmasına gerek kalmadan gerekli kayıtlar güncellenebilir.

Eğitimleri, bu eğitimler sonunda kazanılan yetkinlikler bazında sorgulayabilir ve kişilere bu yetkinliği sağlayabilecek olan eğitimler üzerinde çalışarak eğitim planlaması yapabilir. Kişilerin katıldıkları eğitimleri tarihsel bazda kontrol edebilir, bu eğitimler sonunda aldıkları değerlendirmeler de raporlanabilir.

3.2.5. Kariyer Planlama

3.2.5.1. Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama

Oracle İKYS, organizasyonda tercih edilirse yetkinliklere dayalı bir insan kaynakları yönetimi gerçekleştirme imkanı sağlar. Bu doğrultuda işe almadan, performans değerlendirmeye, kariyer planlamadan eğitim yönetimine kadar tüm insan kaynakları fonksiyonlarında organizasyonda tanımlanan yetkinlikler ve seviyeleri paralelinde planlama ve işlem yapılabilmektedir (Oracle Human Resources Management System Intelligence, 2003).

3.2.5.2. Organizasyon İş Pozisyon Bazında Yetkinliklerin Belirlenmesi

Organizasyonda kullanılmakta olan tüm yetkinlikler bu yetkinliklere ilişkin skalalar, her bir yetkinlik ve seviyesine ait davranış modelleri tanımlanarak organizasyonda özel yetkinlik katalogu oluşturulur. Tanımlanan tüm bu yetkinlikler ve dereceleri organizasyondaki tüm iş, görev ve organizasyon birimleri ile ilişkilendirilerek bu alanlarda çalışacak kişilerin sahip olmaları gereken profiller oluşturulur (Oracle Human Resources Management System Intelligence, 2003).

3.2.5.3. Yetkinlik Bilgilerinin Sistemde Tutulması ve Güncellenmesi

Oluşturulan yetkinlik katalogu baz alınarak organizasyonda çalışmakta olan personelin ve çalışmak üzere başvurmuş olan adayların sahip oldukları yetkinlikler ve seviyeleri tanımlanır. İşe alma sınav ve mülakatları, performans değerlendirmeleri ve eğitimler sonucunda kazanılan yetkinlikler insan kaynakları çalışanları tarafından sistemde güncellenir. Self Servis İnsan Kaynakları Modülü'nün yöneticiler ve çalışanlar tarafından da belirlenen yetkiler ölçüsünde kullanımı ile kişilerin mevcut durumlarının her

an için güncel olması ve zaman içindeki gelişimlerinin izlenmesi mümkündür. Aynı belirlenen çerçevede dahilinde kişiler eğitimlere kaydolabilir, iş tercihlerini ve özgeçmişlerini güncelleyebilir, kendi yetkinliklerine uygun olan işleri araştırabilir ve kişisel performans değerlendirmelerini gerçekleştirebilirler. Organizasyona başvurmuş tüm adayların ve çalışanların; yetkinlik profillerinin, katıldıkları tüm eğitimleri ve gerçekleştirilen performans değerlendirmeleri sonucunda, güncel olarak mevcut durumlarının ve tarihsel bazda yetkinlik gelişimlerinin izlenmesi mümkündür (Oracle Human Resources Management System Intelligence, 2003).

3.2.5.4. Kişi Yetkinlikleri ile İş Gerekliliklerinin Karşılaştırılması

İş, görev ve organizasyon birimleri için tanımlanan yetkinliklerin, kişilerin sahip oldukları yetkinliklerle karşılaştırılması ile doğru kişilerin doğru göreve yerleştirilmesi sağlanır. Göreve atanabilecek adayların ve aynı görevde çalışan kişilerin gerekli yetkinliklerinin karşılaştırılması ile işe en uygun kişi belirlenir. Aynı kapsamda ataması yapılacak bir aday veya çalışanın da mevcut işlere ait yetkinlikler ile karşılaştırılması ve kişi için uygun görevin seçilmesi de sağlanabilmektedir. Belirlenen yetkinliklerin zorunlu ve tercih sebebi olarak ayrılması ile kişilerin bu yetkinliklerin hangilerinde ne derece uygunluk gösterdikleri de saptanabilmekte ve grafiksel karşılaştırmalar yapılabilmektedir (Oracle Human Resources Management System Intelligence, 2003).

3.2.5.5. Yedek Planlama

Tanımlanmış olan yetkinliklerin temel alınması ile kariyer yollarının tanımlanması, kişilerin kariyer planlarının ve organizasyonel yedeklemelerinin yapılandırılması gerçekleştirilir. Yedek planlama fonksiyonunda; hangi iş ve pozisyon için çalışanlar ve adaylar arasından kimler ne kadar sürede hangi eğitimleri tamamladıklarında, hangi yetkinlikleri kazandıklarında ne kadar

sürede hazır olacakları belirlenerek gerekli işlemler gerçekleştirilir (Oracle Human Resources Management System Intelligence, 2003).

3.2.5.6. Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmeleri, yapılan işe alma sınav ve mülakatları, eğitimlerin sonuçlarında kişilerin mevcut pozisyonlarında, kariyer yolları ve yedekleme planlamaları doğrultusunda kişilerin hangi eğitimlere ve gelişim aktivitelerine katılmaları gerektiği belirlenir. Katılımcıların eğitim kayıtları, yöneticileri ve kendileri tarafından Self Servis İnsan Kaynakları Modülü kullanılarak yapılabilmektedir.

Self Servis İnsan Kaynakları Modülü ile oluşan boş pozisyonlara ait yetkinliklerin yöneticiler ve çalışanlar tarafından görüntülenmesi ve uygun boş pozisyonlara başvurmaları kendi yetkinlik ve becerilerini güncellemelerine de olanak tanımaktadır. İnsan kaynakları bölümleri dışında çalışan yöneticilerin kendilerine bağlı çalışan elemanların yetkinliklerini güncellemeleri, özel yedekleme planları oluşturmaları, terfi ve tayinlere yönelik sorgulamalar gerçekleştirerek çalışanlarının hangi işlerde daha verimli olarak çalıştırabileceklerine yönelik araştırmaları yapmaları sağlanmaktadır. Yetkinlik eksiklikleri paralelinde kişileri bu yetkinlikleri sağlayan eğitimlere kaydetmeleri ve çalışanların da ihtiyaç duydukları eğitimlere gerekli onay mekanizmaları paralelinde başvuruda bulunmaları sağlanmaktadır (Oracle Human Resources Management System Intelligence, 2003).

3.2.6. Performans Değerlendirme

Organizasyonda çalışan personelin bulundukları pozisyona uygunluklarını saptamak, yetkinliklerini ve seviyelerini belirlemek, kısa ve uzun vadeli hedeflerini tanımlamak ve bir önceki döneme ait hedeflerinin gerçekleşme oranlarını görebilmek amacıyla performans değerlendirme yöntemleri geliştirilebilir.

Oracle İKYS ile organizasyon için oluşturulan yetkinlik katalogu ve skalaları paralelinde yetkinlik ve hedef bazlı, hedeflenen ve gerçekleşen verilerine dayandırılan sayısal ve kişilere görevleri genelinde ve kendi kişisel hedefleri doğrultusunda özel değerlendirme soruları geliştirebileceği Performans Değerlendirme formlarının oluşturulması mümkündür.

Çalışan değerlendirmeleri, istenilen sıklıkta ve organizasyonda tanımlanmış olan değerlendirme süreçlerine birebir uyarak gerçekleştirebilir. Değerlendirme programları, hangi dönemde, hangi personelin, ne tür kriterlere dayanarak değerlendirileceğini belirleyebilir.

Bu değerlendirme sonuçları doğrultusunda, kişilerin kariyer planlarının geliştirilmesi, yetkinlik analizlerinin güncellenmesi, aday olunan görev ile mevcut durum arasındaki açıklıkların kapatılması için düzenlenecek eğitim programlarından hangilerine katılımın gerekli olduğunun saptanması sağlanır. Tüm bu çalışmalar sonucunda hangi pozisyona kimlerin aday olabileceğinin ortaya çıkarılması, kişilerin birbirleri ve görev gereksinimleri ile karşılaştırılması, bu görevler için ne kadar zamanda ve hangi aşamalardan sonra hazır olunacağını belirlenmesi için gerekli zemin oluşturulur.

Bu tanımlamalar doğrultusunda organizasyonun mevcut profilini görmek ve gelecekte işletmenin gerçekleştirmeyi planladığı fonksiyonlar için gerekli planları yapmak mümkündür. Oracle İKYS, çalışanların belirlenen dönem ve kriterlerde yöneticileri tarafından değerlendirilmelerini sağladığı gibi 360⁰ Değerlendirme Sistemi gibi kişilerin kendi performanslarını ve yöneticilerinin performanslarını değerlendirmelerine de imkan sağlar.

Self Servis İnsan Kaynakları Modülü ile gerçekleştirilen bu fonksiyonlar sayesinde organizasyonlarda Performans Değerlendirme süreçlerine tüm çalışanların katılımı sağlanmakta ve bu bilgiler anında insan kaynakları bölümüne ulaşmaktadır (Oracle Human Resources Management System Intelligence, 2003).

3.2.7. Kazanç ve Faydalar

Oracle İKYS ile organizasyonda tanımlanmış olan tüm kazanç ve fayda planlarını, hayat ve sağlık sigortaları, performans ödenekleri, jestiyon primleri, satış komisyonları, şirket arabaları, telefon ve lojman organizasyonlarını özel kriterler ile tanımlamak ve ilgili çalışanlara uygulanmasını sağlamak mümkündür.

The screenshot displays the 'Atama(TAŞKIN, Özer)' window in Oracle HR. The 'Organizasyon' (Organization) is 'Akfel Maliyet ve Finans', 'İş' (Job) is 'Yönetici', 'Kademe' (Grade) is empty, and 'Yerleşim' (Location) is 'Akfel Maltepe'. The 'Grup' (Group) is empty, 'Pozisyon' (Position) is 'Akfel Maliyet ve Finans.Maliyet ve Finans', 'Bordro' (Payroll) is 'Akfel Aylık Bordro', and 'Statü' (Status) is 'Etkin Görev'. The 'Görev Numarası' (Job Number) is '266' and 'Görev Kategorisi' (Job Category) is empty. The 'Toplu İş Sözleşmesi' (Collective Labor Agreement) and 'Çalışan Kategorisi' (Employee Category) are empty. The 'Maaş Bilgileri' (Salary Information) tab is selected, showing 'Çıplak Maaş' (Gross Salary) as empty. The 'Maaşı Gözden Geçir' (Review Salary) section has 'Her' (Every) as empty. The 'Performansı Gözden Geçir' (Review Performance) section has 'Her' (Every) as empty. The 'Geçerlilik Tarihleri' (Validity Dates) section shows 'İlk' (Start) as '28.03.2005' and 'Son' (End) as empty. The bottom buttons are 'Maaş', 'Girişler', 'Vergi Bilgileri', and 'Diğerleri...'.

Şekil 3.16. Oracle Parasal Haklar Ekranı

Kişilere sağlanan tüm kazanç ve faydalar, bordroya yansıyan kalemler ve yansımayan kalemler olarak kategorilere ayrılabilir, kalem ve grup bazında çalışanlara hangi dönemde ne kadar yatırım yapıldığı takip edilebilir. Tanımlanan standart kurallar ile tüm kalemler, ilgili kişi grupları, iş, pozisyon ve organizasyonlar ile ilişkilendirebilir hangi kriterler dahilinde kişilerin bu kazanç ve faydalara hak kazanacakları, ödemelerin ne sıklıkta ve hangi yöntemle yapılacağı tanımlanabilir (Oracle Human Resources Management System Intelligence, 2003).

3.2.7.1. Sağlık ve Sigorta Planları

Çalışanlar için uygulanmakta olan sağlık ve sigorta planları doğrultusunda çalışanın ve işverenin katılım payları belirlenebilir ve kişilere gerekli durumlarda yapılacak ödemeler burada tanımlanan kurallara dayanarak gerçekleştirilir. Her bir çalışan için yapılmış olunan katkı miktarlarını ve her bir plan için yapılmış olunan toplam katkı tutarları görülebilir.

3.2.7.2. Kalem Tanımlarının Yapılması ve İlişkilerin Kurulması

Organizasyonda uygulanmakta olan tüm ek gelir, kesinti, kazanç ve faydaları kalemler başlığı altında tanımlanabilir, bu kalemlerin hesaplanması ve uygulanması ile ilgili kurallar belirlenebilir. Kalemlerin hesaplanması için gerekli girdi değerleri ve hesaplamalar oluşturulması kullanıcılar tarafından tüm ödeme ve dağılım kurallarını içeren formüller ile tanımlanır. Bu formüller ile kişilerin dahil oldukları gruplar, yetkinlikleri, performans değerlendirmeleri, kısaca sistemde kişi ile ilgili tutulan tüm bilgiler referans alınarak formüller tanımlanabilir. Tanımlanan girdi değerleri standart bir miktar olabileceği gibi çeşitli kalemlerde üretilen sonuçlara ait yüzdeler de olabilir. Tüm kalemlerin hangi dönemlerde, hangi kişi gruplarına ve hangi metot kullanılarak ödeneceği de kalemlerin kişiler ile ilişkilendirilmesi aşamasında gerçekleştirilir.

3.2.8. Bordro ve Tahakkuk

Oracle / Bilişim Bordro modülü, Bilişim Ltd. tarafından, gerekli yasal mevzuata uygun olarak ve Oracle İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi'nin bütünleşik bir uzantısı olarak geliştirilmiştir. Maaş tahakkuku, bordro, özel gider indirimleri, tasarruf teşvik fonu takibi, SSK bildirimleri, ücret artışları, giyecek yardımı işlemleri bu modülde gerçekleştirilmektedir (e-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası, 2004).

3.2.8.1. Bordro Parametrelerinin Tanımlanması

Genel amaçlı bordro hesaplatma parametrelerine ilişkin bilgilerin sisteme girilişi bu işlev kapsamındadır. Bordro işlemleri, büyük, küçük, kamusal ya da özel tüm kurum ve kuruluşlara uygun bordro hesaplama yöntemlerinin kullanıcı tarafından kolayca tanımlanabileceği tamamen parametrik bir yapıdadır. Bordro parametrelerinden bazılarını Vergi İndirimi, Kesinti Tanımları, Ek Gelir Tanımları, Gelir Vergisi Dilimleri, Konut Edindirme Yardımı Dilimleri, Genel Parametreler, İşyeri Bilgileri, Hesaplatma Formatları olarak sıralamak mümkündür.

3.2.8.2. Tahakkuk İşlemleri

Ek gelirler, kesintiler, vergi indirimi, çift ücret gibi personel tahakkuk bilgilerinin izlenmesi bu bölümde gerçekleştirilir.

3.2.8.3. Bordro İşlemleri

Bordro hesaplatma, her türlü bordronun hazırlanması ya da daha önce hazırlanmış fakat kesinleştirilmemiş bordro bilgilerinin iptal edilmesi bu işlev ile sağlanmaktadır. Bordro kesinleştirme, bordro hesaplatma seçeneği ile hazırlanan bordroların kesinleştirilmesi işlemi bu bölümde gerçekleştirilmektedir. Bordro bilgileri, bordro hesaplatma seçeneği kullanılarak otomatik olarak oluşturulan bordro bilgilerinin sorgulanması bu işlev ile sağlanır. SSK Prim Bilgileri, aylık bordro hesaplatma işlemleri ile otomatik olarak oluşturulan personel SSK kesintilerinin sorgulanması bu işlemle gerçekleştirilir.

3.2.8.4. Raporlar ve Listeler

SSK Aylık Listeler, bölümler bazında kişiler adına tahakkuk eden aylık SSK kesinti bilgilerini gösteren listedir. Sigorta Beyanname ve İşveren

Hissesi, işletmedeki bölümler bazında aylık olarak kişiler adına kesilen SSK sigorta beyanname ve işveren hissesi tutarlarını raporlama işlemleridir. Sosyal Güvenlik Destekleme Primi ve İşveren Hissesi, aylık olarak kişiler adına kesilen SSK Sosyal Güvenlik Destekleme Primi (SGDP) ve İşveren Hissesi tutarlarını gösteren listenin alınmasını sağlar. Aylık SGDP Bordrosu, işyeri bazında Aylık Sigorta Primleri Bordrosu'nun alınmasını sağlar. Aylık Sigorta Primleri Bildirgesi, işyeri bazında Aylık Sigorta Primleri Bildirgelerinin raporlanmasını sağlar. e-Bildirge, işyerinde çalışan kişilere ilişkin elektronik ortamda gönderimine başlanmış olan prim bilgilerini içeren SSK Aylık e-Bildirge'lerinin listelenmesini sağlar. Sigorta Matrahları Listesi, bölümlerine göre kişilerin yıllık SSK matrahlarını gösteren listedir. Prim Dağılım Listesi, bölüm bazında parametre türleri için toplam olarak kesilen SSK prim türlerinin tutarlarını gösterir istatistiksel listedir. Vizite Kağıdı Dökümü, sigortalının kendisi ya da yakını için gereken vizite kağıdı dökümleri bu bölümde gerçekleştirilir. Vizite Listesi, bölümlere göre çalışanlar için son dört aylık SSK matrahlarını gösteren listenin alınmasını sağlar. İşçi Bildirim Listesi, yeni işe alınan personelin SSK'ya ve Bölge Çalışma Müdürlüğü'ne bildirilmesinde kullanılan basılı formun hazırlandığı işlemdir. İşçi Çıkış Bildirimi, işten ayrılan personelin SSK'ya bildirilmesinde kullanılan formun hazırlandığı işlemdir.

3.2.8.5. Özel Gider İndirimi İşlemleri

Özel Gider İndirimi, personelin özel gider indirimine ilişkin fatura bilgilerinin sisteme girişi ve özel indirim bordrolarının hazırlanması bu bölümde yapılmaktadır. Özel Gider İndirimi Bilgileri, özel gider indirimine konu olan harcama tutarlarının personel bazında giriş, güncelleme, silme ve sorgulaması bu bölümde ele alınmaktadır. Özel Gider İndirim Bordrosu, bölümlere göre aylık özel gider indirimi bordrosunun hazırlanması sağlanmaktadır. Özel Gider İndirimi İcmal Bordrosu, bölümlere göre aylık özel gider indirimi icmal bordrosu hazırlanmaktadır.

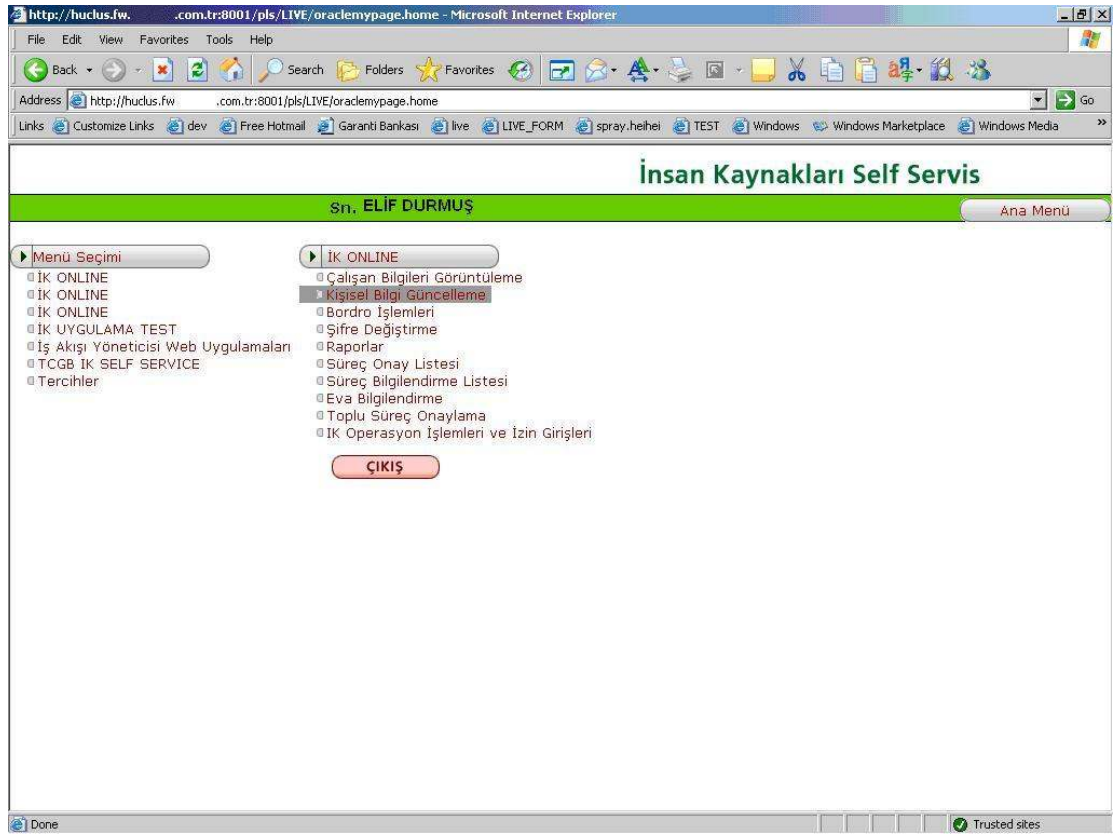
3.2.8.6. Ek Gelir ve Kesintiler

Ek Gelir ve Sosyal Yardımlar, tahakkuk hazırlamada kullanılan ikramiye, sosyal yardım, taşıt ücreti, giyecek yardımı, mali sorumluluk tazminatı, iş riski, yemek ücreti, yabancı dil tazminatı, yıllık izin ücreti gibi ek gelir bilgileri izlenerek gerekli işlemler yapılmaktadır. Yeni ek gelir ve sosyal yardım türleri sisteme kullanıcı tarafından tanımlanabilmektedir. Kesintiler, tahakkuk işlemlerinde kullanılan lojman kirası, nafaka, avans, odun, kömür, sendika, icra, kooperatif, yardım sandığı, spor aidatı gibi özel kesintilere ilişkin tanımlar ve işlemler bu bölümde ele alınmaktadır. Yeni kesinti türleri kullanıcı tarafından sisteme eklenebilmektedir.

Vergi indirimleri, tahakkuk işlemlerinde kullanılan geçim indirimi, sakatlık, göçmenlik, şahıs sigortası, sendika, avans gibi vergi indirimlerine ait tanımlama ve izleme bu işlevle sağlanmaktadır.

3.2.9. Internet ve Self-Servis İnsan Kaynakları Hizmeti

Oracle Self Servis İnsan Kaynakları Hizmeti, izin verilen bilgilere klasik iş yönetim sistemi kullanıcılarının yanında daha geniş bir kitlenin internet/intranet teknolojisinden de yararlanılarak erişimi için tasarlanmıştır. Buradaki temel amaç, özellikle insan kaynakları bölümlerini meşgul eden bazı operasyonel faaliyetlerin doğrudan çalışanlar tarafından yerine getirilmesi, Self-Servis bir hizmet olanağının sağlanmasıdır (Oracle Self-Service Human Resources, 2003).



Şekil 3.17. Oracle Self Servis Giriş Ekranı

Standart bir internet tarayıcısı kullanarak Oracle Çalışanlar için Web'e erişilir, kişilere tanımlanan yetkiler dahilinde çeşitli fonksiyonlara ulaşılır. Çalışanların kendi bilgilerini güncellemeleri ile insan kaynakları çalışanlarının hem operasyonel işlere ayırdıkları zamanın azalması hem de bilgilerin olduğu yerde güncellenmesi ile daha hızlı ve doğru bilgi akışı sağlanır. Oracle Çalışanlar İçin Web ile iş başvurularının değerlendirilmesi, çalışanların masraf raporlarının hazırlanması, onaylanması gibi yoğun evrak akışı gerektiren işler Intranet/Internet üzerinden yapılarak hem maliyetlerde önemli derece azalma, hem de zamandan tasarruf ve verimlilik artışı sağlanır (Oracle Self-Service Human Resources, 2003).

Kişisel Bilgi Güncelleme - Microsoft Internet Explorer

İnsan Kaynakları Self Servis

Sn. ELİF DURMUŞ

Adres Güncelleme

Cadde/Sokak: 44 ADA GARDENYA 3-141 BLOK

Apartman/Daire No: D:13 ATAŞEHİR

Mahalle/Semt:

İlçe: KADIKÖY

İl: İSTANBUL

Posta Kodu:

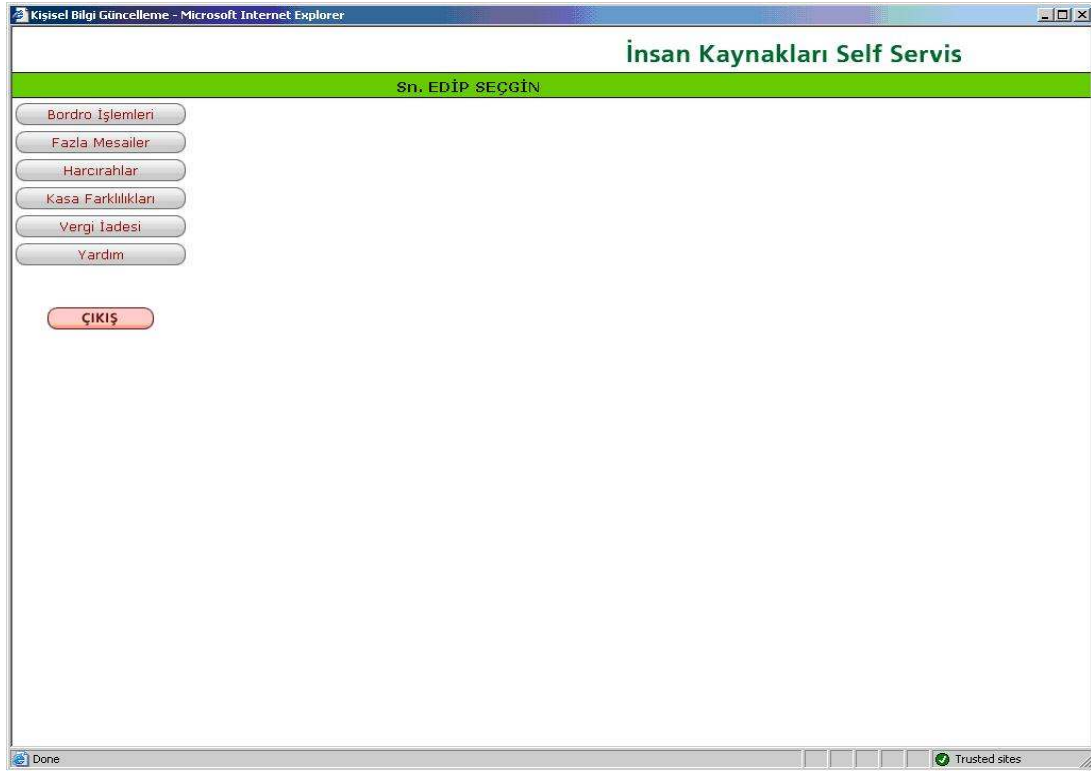
Ülke: TÜRKİYE

Kaydet

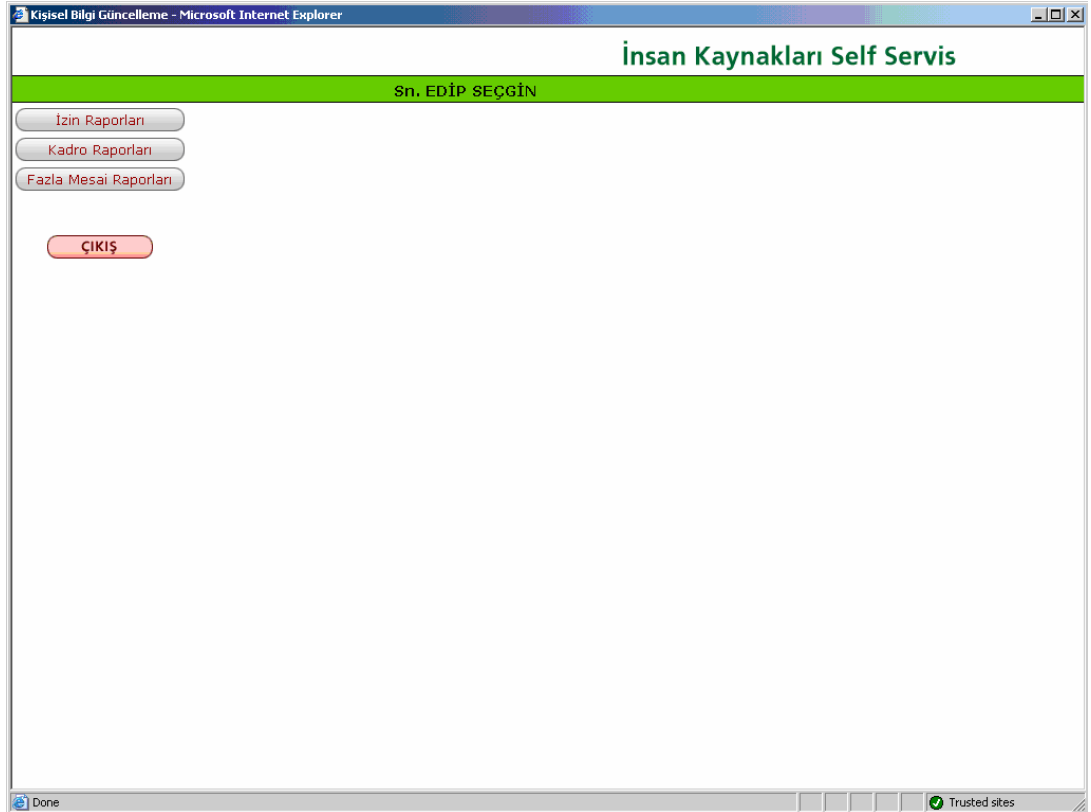
ÇIKIŞ

Şekil 3.18. Oracle Self Servis Adres Güncelleme Ekranı

Oracle Çalışanlar İçin Web ile kişilere kendi bilgilerini güncelleme, organizasyonda açılan boş pozisyonlara başvurma raporlarını hazırlama ve onay için yöneticilerine gönderme, performans değerlendirmelerini gerçekleştirme, iş tercihlerini belirleme ve eğitim kayıtlarını yapma imkanları sağlanmıştır. Self Servis İnsan Kaynakları'nın çalışanlar tarafından kullanılması ile organizasyonun tüm çalışanları birer insan kaynakları çalışanı ve uygulayıcısı konumuna gelecektir. Çalışanların kendi bilgilerden ve yapılan işlemlerin sonuçlarından sorumlu olmaları ile insan kaynakları yönetici ve çalışanlarının güncel bilgiler üzerinden planlama, yönlendirme ve analiz yapmaları sağlanmış olacaktır.



Şekil 3.19. Oracle Self Servis Kişisel Bilgi Güncelleme Ekranı



Şekil 3.20. Oracle Self Servis Talep Ekranı

Bölüm yöneticilerinin kendi çalışanları ile ilgili performans değerlendirmeleri, kariyer ve yedek planlamaları, görev değişikliklerini gerçekleştirmeleri, harcama raporlarını inceleme ve onaylamaları, bölümlerine başvuruda bulunan kişilerin özgeçmişlerini görüntülemeleri, gerekli değerlendirmeleri yaparak, iş teklifinde bulunmaları mümkündür. Bu çerçevede yöneticiler ihtiyaç duydukları işlemleri ve analizleri yapabilecek, kendi çalışanları ile ilgili süreçleri yönetebilecek ve insan kaynakları bölümlerinin her bir bölüm için ayrı ayrı yapmak durumunda oldukları çeşitli operasyonel işlemleri belirlenmiş iş akışları çerçevesinde hiçbir yardıma ihtiyaç duymadan kendileri gerçekleştirebileceklerdir. Böylece insan kaynakları yöneticileri tüm bölümlere danışmanlık yaparak, planlama yapan ve yönlendirici rol oynayan bir kimliğe sahip olacaktır.

İnsan Kaynakları Self Servis

Sn. ALİ SOYDAN

Süreç Onay listesi

Id	Surec Id	Surec Adı	Süreci Başlatan	Süreci Başlama Tarihi
1607874	17599	FAZLA MESAI TANIMLAMA	HAKAN TAMER 22513	20/12/2005
1607875	17000	FAZLA MESAI TANIMLAMA	HAKAN TAMER 22513	20/12/2005
1607876	15093	FAZLA MESAI TANIMLAMA	İBRAHİM ÇÖĞÜR 15865	20/12/2005
1607877	15092	FAZLA MESAI TANIMLAMA	İBRAHİM ÇÖĞÜR 15865	20/12/2005
1607878	15091	FAZLA MESAI TANIMLAMA	İBRAHİM ÇÖĞÜR 15865	20/12/2005
1607879	15090	FAZLA MESAI TANIMLAMA	İBRAHİM ÇÖĞÜR 15865	20/12/2005
1607880	14658	FAZLA MESAI TANIMLAMA	HAKAN TAMER 22513	20/12/2005
1607881	12586	FAZLA MESAI TANIMLAMA	HAKAN TAMER 22513	20/12/2005
1640539	563752	İZİN GİRİŞLERİ(RAPORLU HASTALIK İZNI)	DİDEM YALÇINKAYA 74645	23/12/2005
1647444	565606	İZİN GİRİŞLERİ(RAPORLU HASTALIK İZNI)	GÜLŞAH YÜKSEL 24615	26/12/2005
1647464	565611	İZİN GİRİŞLERİ(RAPORLU HASTALIK İZNI)	CANAN DARICIOĞLU 26690	26/12/2005
1654147	568803	İZİN GİRİŞLERİ(RAPORLU HASTALIK İZNI)	ERSİN KALAY 18597	29/12/2005
1655611	569686	İZİN GİRİŞLERİ	DİLEK BABACAN 22925	29/12/2005
1673087	583089	İZİN GİRİŞLERİ	GÖZDE KÜTÜK 22530	05/01/2006
1683930	591472	İZİN GİRİŞLERİ	SERHAN TAYLAN 25586	18/01/2006
1685797	593050	İZİN GİRİŞLERİ	GÜLŞAH YÜKSEL 24615	19/01/2006

SÜREÇ ARAMA

Text:

☐ Süreç adına göre

☐ Süreci başlatana göre

☒ Bütün süreçler

Şekil 3.21. Oracle Self Servis Yönetici Onay Ekranı

İnsan kaynakları bölümü tarafından organizasyon politikalarını, değişiklikleri içeren bir sayfa hazırlanarak çalışanların her türlü gelişme hakkında bilgilenmeleri sağlanır. Ayrıca çalışanların kendi bilgilerini güncellenmesi ve bölüm yöneticilerinin çalışanları ile ilgili fonksiyonları gerçekleştirmeleri ile İnsan kaynakları çalışanları operasyonel işlemlerden büyük ölçüde arınarak organizasyonel gelişim ve planlamaya daha çok zaman ayırabileceklerdir (Oracle Self-Service Human Resources, 2003).

3.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin İnsan Kaynakları Yönetimine Sağladığı Faydalar

İnsan kaynakları yönetiminin etkin kullanımı açısından değerlendirildiğinde Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri, işletmelere büyük maliyet avantajları sağlamaktadır. İşletmelerin operasyonel faaliyetlerini sistem gerçekleştirdiği zaman çalışanların daha stratejik boyutta çalışmaları sağlanmakta, bu sayede operasyonel faaliyetlerden kaynaklanan zaman kaybı ve maliyet azaltılmaktadır. Çalışanlar, yapmakta oldukları operasyonel işlerin tamamını sistem üzerinden takip etme şansı yakalamakta ve hem bilgi kaybı önlenmekte hem de sistemli çalışma sağlanmaktadır.

Bu çalışmada, iş süreçlerinin operasyon boyutunda yapılması gerekli faaliyetlerin yapılmasını sağlayan Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinden biri olan Oracle'ın İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi incelenmiş ve bu sistemin insan kaynağının yönetimi açısından kullanım alanları izah edilmiştir.

Sistem genel özellikleri açısından değerlendirildiğinde, şekillendirilebilir iş akışları ile her işletmeye uyumlu hale getirilebilen ve her organizasyon yapısına uyarlanabilen bir yapıdadır. Her bir işletmenin faaliyet alanı, pazar durumu, genel stratejilerine göre işletmelerin iş yapış biçimleri ve buna bağlı olarak da iş akış şemalar değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla sistem üzerinde her işletmenin kendi iş akış sistemine uygun olarak sistemin çatısını

oluşturmak gerekmektedir. Ayrıca sistem esneklik özelliğine sahip olması sebebiyle, işletmelere sistemde tutmayı tercih ettikleri her türlü bilgi için esnek alanlar yaratma imkanı tanımaktadır. Değişen iş koşullarına bağlı olarak sistem üzerinde yeni ekranlar yaratma ve yeni bilgiler ekleme ihtiyaçlarını da sistemin kullanımı sırasında bu özellik sayesinde karşılayabilmektedirler. Örnek olarak işletmenin çalışanlarına ilişkin bilgilerin tutulmakta olduğu ekranda, insan kaynakları bölümü kişi bilgilerinin yanında kişilerin ailelerine ilişkin herhangi bir bilgiyi tutmayı tercih edebilirler. Bu durumda kişi bilgilerinin bulunduğu ekranın bir bölümünde bir esnek alan yaratılarak, bu bölüme kişilerin ailelerine ilişkin bilginin girilmesi de sağlanabilir.

Gafiksel ara yüz özelliği ile sistemin kullanım kolaylığı sağlanmaktadır. Sistemde her türlü ekran geçişlerinde mevcut olan bu özellik sayesinde sistemin kullanımının öğrenilmesi de oldukça rahat hale gelmektedir. Bu sayede sistem üzerinde hatalı işlem yapma oranı da minimize edilmektedir. Sistem, tarihsel takip özelliği ile operasyonel işlemlerin takibi için kullanılmakta olan diğer paket programlardan ayrılmaktadır. Geçmiş tarihlerde gerçekleştirilmiş olan işlemler üzerinde istenen değişiklikler yapılabilmektedir. Ayrıca kişilerin performans değerlendirme sonuçları, kariyer yolları ve kişisel bilgilerinde ortaya çıkan tüm değişiklikler tarihsel bazda kayıt altına alındığından kişi ile ilgili tüm süreç hareketleri takip edilebilmektedir. Ayrıca bu özellik sayesinde sistem üzerinde ileri bir tarihe giderek gelecek ile ilgili simülasyonlar gerçekleştirmek ve geleceğe ilişkin tahminler yapmak da mümkündür.

Sistem üzerinde oluşturulan klasör formlar sayesinde belirli bir grup çalışana ilişkin bilgilerde ortaya çıkan değişikliklerin toplu olarak yapılması sağlanabilir. İnsan kaynakları açısından kişilerin bilgilerinde yapılan çalışmalar gereği bazen topluca değişiklikler yapmak gerekebilir. Performans değerlendirme sistemi uygulaması olan bir şirkette her hedef belirleme döneminde çalışanlara atanan hedeflerin sisteme kaydedilmesi gerekir.

Hedef belirleme çalışmaları üstten asta doğru aktarılarak yapıldığında genellikle çalışanların yoğunlukla aynı hedefler üzerinden farklı değerlendirme puanlarına sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda söz konusu hedeflerin her bir çalışan için ayrı ayrı sisteme girilmesi oldukça zaman alan bir çalışma olacaktır. Sistemdeki klasör form özelliği sayesinde ortak hedefleri olan ekiplerin gruplara ayrılması ve her bir gruba bir hedefin bir kere girilmesi sonucu tüm çalışanların ekranlarına hedeflerin kaydedilmesi sağlanmış olur.

Sistemin diğer bir özelliği ise standart mektup tanımlaması yapılabilmesidir. İşletme içerisinde kullanılmakta olan işe başvuran adaylara teşekkür mektubu, ücret zammı bildirim mektubu veya özel gider indirimine esas gelir vergisi matrahı bildirim mektubu gibi mektupların sisteme metninin girilmesi ile tüm kişilerin kendilerine ait özel bilgileri içerecek şekilde otomatik olarak tanımlanması ve çok kısa bir süre içerisinde mektupların üretilmesi mümkün olabilir. Diğer yandan sistemin doküman ekleme imkanı tanıyor olması dolayısıyla her türlü dokümanın ilgili ekranlara eklenmesi ve bazen sistem üzerinde tutulması mümkün olmayacak detaydaki rapor vb. dokümanların sistemde tutulması sağlanabilir. Örnek olarak bir çalışanın işe alım sürecinde kendisi ile yapılan mülakat notlarının bilgisayara aktarılması sonucunda sistemde kişi ekranında tutulması sağlanabilir.

Sistemin geçerlilik özelliği sayesinde sistemde tutulmak istenen tüm bilgilerin bir kere sisteme girişini yapmak suretiyle diğer ilgili tüm ekranlardan bilgiye ulaşmak ve bilgiyi kullanmak mümkün olabilmektedir. Örnek olarak sistemde çalışanların eğitim durumlarının gösterildiği ekranda Türkiye'deki tüm üniversitelerin isimlerinin tanımlandığı bir değer kümesi oluşturulması ve işletme içerisindeki tüm üniversite mezunu çalışanların eğitim durumlarını girerken bu listeden üniversite isimlerinin seçilmesi mümkün olabilir. Bu durum insan kaynakları açısından her bir çalışan için ayrı ayrı bilgi girişi yapma gereğini ortadan kaldıracığı için zamandan kazanmayı sağlayacak aynı zamanda da sisteme bilgi girişi sırasında farklı formatlarda bilgi girişi

yapılmasını önlemiş olacaktır. Sisteme veri girişi yapılan tüm bilgilere ilişkin değer kümeleri oluşturulması sağlanabildiği sürece sistemde bilgilerin doğru bir şekilde tutulabilmesi de sağlanacaktır.

Sistemin diğer önemli bir özelliği de uygulama dışına veri aktarımı yapabilme özelliğidir. Ssstem üzerinden insan kaynakları ile ilgili olan bilgilere ilişkin olarak zaman zaman raporlar almak mümkündür. Özellikle tarihsel takip özelliği de göz önüne alındığı zaman geçmiş tarihlerden başlayan ve geleceğe devam edebilen süreçte bir takım tahminleri de içeren personel planlaması, insan kaynakları bütçesi vb. konulara ilişkin detaylı bilgiler alınması gerekebilir. Bu tip durumlarda sistem üzerinden alınan bilgilerin formatları üzerinde oynamak, görsel açıdan değişiklik yapmak veya sistem kullanıcısı olmayan kişilerle bu raporları paylaşmak gerektiğinde sistemden alınan bilgi ve raporların sistem dışında Ms Word, Ms Excel vb. programlara aktarılması ve 3. kişilerle paylaşılması mümkün olabilmektedir.

Son olarak sistemin en önemli özelliklerinden biri de veri ulaşımı ve güvenlik özelliğidir. İşletmede sistem kullanıcısı olan kişiler, organizasyon hiyerarşisi içerisindeki yerleri ve görev tanımları doğrultusunda sistemin belirli modüllerine ulaşım yetkisine sahip olurlar. Her kullanıcının her modüle ulaşımı sistemde tutulan bilgilerin gizliliği sebebiyle engellenmektedir. Çalışanlar yalnızca kendi işleri ile ilgili olan ekranları ve verileri görebilmektedirler. Özellikle insan kaynakları bölümleri tarafından gerçekleştirilen çalışmaların gizlilik yönü yüksek olduğundan insan kaynakları modülünde tutulan bilgi ve verilere yalnızca yetkilendirilmiş kişilerin ulaşımı tercih edilmektedir. Çalışanlar sisteme kendileri için tanımlanan kullanıcı adı ve şifre ile ulaşmakta ve yalnızca kendilerinin görmesine izin verilen ekranlara erişebilmektedirler.

Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin bir alt modülü niteliğinde olan İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi'nin ana hatları, insan kaynaklarının fonksiyonel yapısına uyumlu şekilde yapılandırılmıştır. Sistem üzerindeki bu

fonksiyonel yapının detayları ise işletmenin organizasyon hiyerarşisi ve iş akışları doğrultusunda oluşturulmaktadır. Bu sayede sistem her işletmenin kendi ihtiyaçları doğrultusunda işlemlerini gerçekleştirebilmesine imkan tanımaktadır. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi fonksiyonel bazda, işe alma yerleştirme, kişi bilgileri, organizasyon yapıları ve bütçeleme, eğitim yönetimi, kariyer planlama, performans değerlendirme, kazanç ve faydalar, bordro ve tahakkuk ve internet ve self-servis alt modüllerinden oluşmaktadır.

İşe alma ve yerleştirme faaliyetleri kapsamında sistem, her bir boş pozisyona ilişkin operasyonel işlemlerin yürütüldüğü, uygun adayların bulunması halinde işe yerleştirme işleminin yapıldığı ve adaylara ilişkin bilgilerin tutulduğu ekranlara sahiptir. İşletmede işe alım yapılacak olan bir pozisyon olması durumunda sistem üzerinde öncelikle söz konusu pozisyona ilişkin işe alım aktivitesi tanımlanmaktadır. Örnek olarak işletmenin bir üretim işletmesi olduğunu ve açılan boş pozisyonun da Makine Mühendisi pozisyonu olduğunu varsayalım. Sistem üzerinde işletmenin standartlarına uygun olacak şekilde Makine Mühendisi işe alım aktivitesi tanımlanır. İşe alım yapılacak olan bu pozisyona ilişkin olarak gazete, kariyer siteleri vb. bir kaynakta ilan veriliyorsa, aktivitede bu detay da belirtilebilir. İşe alım süreci boyunca uygun olan Makine Mühendisi adaylarının katılması planlanan mülakatlar, bu mülakatlarda sırasıyla kimlerle görüşecekleri, söz konusu pozisyonun alımının yapılacağı bölüm, süreçte uygulanacak sınav, kişilik envanteri vb. analiz, sınav ve testler varsa bunlara ilişkin detayların tamamı söz konusu aktivite içerisinde belirtilir. Süreç boyunca işe alım aktivitesine bağlı olan ekranlarda uygun bulunan adayların özgeçmiş bilgileri, görüşme notları, sınav sonuçları, kişilik envanteri bilgileri, yetkinlik derecelendirmeleri işlenir. Sürecin sonunda uygun bulunan bir adayın, işe yerleştirmesi yapılırken de sistem üzerinde aday olarak görünen kişinin Kişi Tipi çalışan olarak değiştirilir ve kişinin sistem üzerinde işe alımı gerçekleştirilmiş olur.

İşletmelerde bütçe dönemleri ile eş zamanlı olarak gerçekleştirilen personel planlaması doğrultusunda yıllık işe alım planlarının belirlenmesi,

insan kaynakları bölümleri tarafından gerçekleştirilen bir çalışmadır. İnsan kaynakları bölümleri bu çalışmaları gerçekleştirirken sistemde bulunan Boş Kadro Yönetimi modülünden faydalanabilirler. İşletmede açık olan ve alım yapılması planlanan boş kadroların her biri için alımın yapılacağı dönemlere göre işe alma aktivitesi tanımlamak mümkündür. İşe alma aktiviteleri ile boş kadroların eşleştirilmesi sonucunda hangi pozisyondaki alım için ne tip bir işe alım yönteminin organizasyona uygun olduğu saptanabilir. Bu sayede işletmenin işe alım aktiviteleri sırasında alımları optimum maliyetle gerçekleştirilmesi de sağlanmış olur.

İşe alım yapılacak olan pozisyonlar için uygun bulunan adayların bilgilerinin sistemde tutulması mümkündür. Adaylara ilişkin özgeçmiş ve kişi bilgilerinin tutulduğu ekranlar, çalışan bilgilerinin tutulduğu ekranlarla aynı özellikleri taşımaktadır. Bu sayede uygun bulunan adayın işe alımı gerçekleştiğinde kişinin sistem üzerindeki “Kişi Tipi” bilgisini adaydan çalışana çevirmek yeterli olacaktır. Bu işlem yapıldığı anda kişi işletme için adayken sisteme kaydedilmiş olan tüm bilgiler artık çalışan bilgisi haline dönüşecek ve çalışanın sisteme tanımlanması için ekstra bir işlem yapmaya gerek kalmayacaktır. Bu durum, insan kaynakları çalışanlarının zamandan tasarruf etmesini de sağlamış olacaktır.

Sistem üzerinde işe alım sürecinin her adımına ilişkin bilgilerin tanımlanmasıyla, süreçte herhangi bir aşamanın atlanması gibi bir durum söz konusu olmadan işe alım sürecinin tamamlanması sağlanabilir. İşe alım aktivitesi tanımlamasında da bahsedildiği gibi söz konusu aktivite süresince kimlerin mülakatlara katılacağı, ne tip mülakatlar yapılacağı, gerçekleştirilecek olan sınav, envanter vb. başka uygulamalara ilişkin zaman planları gibi bilgilerin sisteme girilmesi, uygun olmayan adaylara otomatik olarak gönderilmek üzere standart mektup tanımlamaları yapılması ve sistem üzerinden takip edilmesi mümkündür. Tüm bu çalışmalar aynı zamanda işletmenin insan kaynakları bölümlerinin işe alım faaliyetlerinin etkinliği hakkında da fikir verebilmektedir.

İşletmenin işe alım sürecine de bağlı olarak, eğer işletmede uygulanmakta olan bir yetkinlik yönetim sistemi varsa, sistem üzerindeki organizasyon hiyerarşisinde yer alan her bir pozisyon için gerekli olan yetkinliklerin sisteme girilmesi sağlanabilir. Yetkinlik eşleştirmelerinin yapılması sonucunda işe alım süreci boyunca yetkinlik ölçümleri yapılan adayların yetkinlik derecelendirmelerinin de sisteme girilmesi sonucunda söz konusu pozisyon için hangi adayın veya adayların uygun olduğu çok kısa bir süre içerisinde belirlenmiş olur. Yetkinlikleri açısından uygun bulunan adaylara sürecin devamında odaklanarak, yetkinlikleri açısından uygun olmayan adayların süreç dışında bırakılması ve söz konusu pozisyonda ve daha sonra oluşacak boş pozisyonlarda da yine yetkinlikleri açısından uygun olan adayların yer aldığı bu aday havuzundan seçimlerin yapılması, insan kaynakları çalışanları açısından ciddi bir zaman ve dolayısıyla maliyet tasarrufunu sağlayacaktır. Ayrıca işletmenin yetkinliklerine uygun personelin seçimini de sağlayacağı için işe alım kalitesinin sağlanmasını da beraberinde getirecektir.

İşe alım sürecinin uygun bulunan bir veya birkaç kişinin işe alınmasıyla tamamlanması sonucunda süreçte değerlendirilmiş ancak işe alımı uygun bulunmamış adayların da cevaplanması gerekmektedir. Bu adayların cevaplanması ve sistem üzerindeki statülerinin değiştirilmesi gibi işlemlerin tek bir işlem yapılarak gerçekleştirilmesi grup değişikliği adı verilen işlemle mümkün olabilmektedir. Boş pozisyonlara gelen başvuruların tamamının sistemde bir grup altında toplanması sonucunda sürecin sonunda bu grupta yer alan kişilere topluca mektup gönderme imkanı doğmaktadır. Ayrıca bazen aynı pozisyona birden fazla kişinin alınması da söz konusu olabilmektedir. Bu durumda da yine işe alımı yapılacak olan adayların aynı grupta toplanmış olmaları sebebiyle tek bir işlemle hepsinin aday statüsünden çalışan statüsüne geçişinin yapılması mümkün olabilmektedir. Bu özellik işletmenin çalışanlarının bilgilerinde yapılacak olan toplu değişikliklerde de kullanılmaktadır. Örneğin, işletmede görev yapmakta olan çalışanların lokasyonlarında ortaya çıkacak bir değişikliğinde yasal işlemler gereği

bilgilerine yansıtılması gerekmektedir. Sistem üzerinde çalışanların işyeri adresi bilgisinin değiştirilmesi için grup değişikliği özelliğini kullanarak işyeri adres bilgisi değişikliğinin tek bir sefer yapılmasıyla adres değişikliği olan tüm çalışanların bilgilerinin güncellenmesi sağlanabilmektedir.

İşe alım ve yerleştirme sürecinden sonra insan kaynaklarının tüm fonksiyonları açısından büyük öneme sahip olan diğer bir konu da kişi bilgileridir. İşletme içerisinde bugüne kadar görev yapmış olan her bir çalışanın bilgilerinin tutulması gerekmektedir. Kişiler işten ayrılmış olsalar dahi bu bilgilerin belirli bir süre işletmenin dosyalarında veya kullanmakta oldukları sistemlerinde bulunması yasal bir zorunluluktur. Bu bağlamda sistem üzerinde bulunan ve kişi bilgilerinin tutulduğu ekranlar büyük önem taşımaktadır. Sistem üzerinde işletmenin çalışanlarına ait isim, soyad, cinsiyet, adres ve telefon, medeni durum, aile bilgileri, tüm nüfus cüzdanı bilgileri, sağlık bilgileri, eğitim bilgileri, yetkinlik düzeyleri, bakmakla yükümlü olduğu kişilere ait bilgiler ve işletmenin gerekli gördüğü diğer tüm konulara ilişkin bilgileri tutmak mümkündür. Bu bilgilerin yanı sıra işletmelerin yasal yükümlülükleri gereği çalışanlarına ilişkin SSK, Emekli Sandığı vb. kurumlar nezdinde kullanılmakta olan sicil numaraları gibi bilgileri ve bu kurumlarla çalışanların yapmış oldukları işlemlere ilişkin bilgileri tutması da sağlamaktadır.

Çalışanlara ait işletme içerisinde kullanılmakta olan sicil numaralarının sistem kendisi otomatik olarak verebildiği gibi, kurumun tercihleri doğrultusunda belirlemek de mümkün olabilmektedir. Bunun yanında çalışanların adres bilgilerinin de detaylı olarak istemde tutulması sağlanmaktadır. Çalışanların işletme içerisindeki statülerine göre çalışan, eski çalışan, stajyer, danışman vb. olarak ayrımları da bu modülden gerçekleştirilmektedir. Çalışanların görevli oldukları işyeri bilgileri, lokasyonları, kişilerin organizasyon hiyerarşisinde bağlı bulundukları yöneticileri, çalışanların yapmakta oldukları görevlere ilişkin bilgiler bu bölümde tutulmaktadır. Ayrıca çalışanların bazen görev ve sorumlulukları

kapsamında birden fazla işi üstlenmeleri ve yine birden fazla yöneticiye bağlı olarak çalışmaları gerekebilmektedir. Bu durumda da yine gerekli bilgiler bu bölümden sisteme girilmekte ve sistem üzerinde tutulmaktadır. Çalışanların işletme içerisinde işe başladıkları günden emekli olacakları veya bir şekilde işten ayrılacakları zamana kadar geçen süre içerisinde işletmede yükselmeleri veya farklı pozisyonlarda görevlendirilmeleri de söz konusu olmaktadır. Bu tip durumlarda da kişilerin organizasyon ve pozisyon hiyerarşisi içerisindeki rollerinde değişiklikler olmaktadır. Çalışanlara ilişkin bu tip bilgilerin tarihsel bazda takip edilmesi ve kariyer yolunda ne gibi hareketlerin olduğunun insan kaynakları bölümleri tarafından izlenmesi gerekmektedir. Sistem çalışanlara ilişkin bu tip hareketleri tarihsel bazda takip edebilmekte ve bir çalışanın kariyer yolu boyunca işletme içerisinde hangi tarihte hangi göreve atandığını, yetki ve sorumluluklarında ortaya çıkan değişiklikleri ve organizasyon ve pozisyon hiyerarşilerindeki gelişim ve değişimi takip etme imkanı tanımaktadır.

İşe alım işlemleri gibi çalışanların işten çıkış işlemleri de insan kaynakları bölümlerinin görevleri arasında yer almaktadır. Çalışanların işten çıkış sebepleri ne olursa olsun, yapılması gereken belirli işlemler bulunmaktadır. Bu kapsamda insan kaynakları çalışanlarının sistem üzerinde bu işlemleri gerçekleştirmeleri ve bilgileri tutmaları hem bilginin korunmasını sağlayacak hem de zamandan tasarruf edilmesi imkanını sunacaktır. İşten ayrılacak olan çalışanlarla yapılan işten çıkış mülakatlarının sonuçlarını sistem üzerinde tutmak ve sistem üzerinden çalışanların işten çıkış sebeplerine ilişkin istatistiksel raporlar almak mümkündür. Bu sayede işletmenin, çalışanlar açısından tercih edilmeme sebeplerinin değerlendirilmesi ve zayıf olan yönlerinin geliştirilmesi mümkün olabilir. Bunun dışında sistem üzerinden işten ayrılmak isteyen çalışanların işten çıkış tarihleri ve ihbar sürelerinin takip edilmesi ve yasal işlemlerin gerçekleştirilmesi de sağlanabilmektedir.

İnsan kaynaklarının fonksiyonel yapısı açısından önemli olan diğer bir uygulama da organizasyon ve bütçe konuları ile ilgilidir. İşletmelerde görev yapmakta olan kişilere ilişkin bilgiler kadar o kişilerin organizasyondaki yerleri, işletmenin hiyerarşik yapısı, çalışanların pozisyonları, görev ve sorumluluk alanları gibi bilgiler de büyük öneme sahiptir. Diğer yandan işletmelerin maliyetleri içerisinde büyük yere sahip olan personel maliyeti konusu da insan kaynakları bölümleri tarafından hesaplanması, bütçelenmesi ve takip edilmesi gereken konular arasındadır.

İşletmeler, dinamik yapılara sahip olduklarından faaliyet gösterdikleri süre boyunca iç organizasyonlarında da faaliyetleri ile doğru orantılı olarak bir takım değişiklikler yapma ihtiyacı hissedebilmektedirler. Bu kapsamda sistem, işletmeye istediği kadar organizasyon ve pozisyon hiyerarşisi oluşturma ve tarihçe tutma imkanı tanımaktadır. Yapılacak olan organizasyon değişikliklerini tarihsel bazda tutmak, işletmeye zaman içerisindeki değişim ve gelişimi gözlemleme şansını tanımış olacaktır. Ayrıca oluşturulan her bir organizasyon yapısı içerisinde görev alan çalışanların da her biri ayrı bir maliyet unsurudur. Bu kapsamda oluşturulan organizasyon yapısı bazında maliyet hesaplamak ve bütçe oluşturmak mümkündür. Oluşturulan bütçeler doğrultusunda gelecek yıllara ilişkin tahminler yapılması da sağlanabilmektedir.

Organizasyon yapısı içerisinde bulunan her bir pozisyona ilişkin roller tanımlanır. Bu rollere uygun kişinin atanması için gerekli iş tanımları yapılır. Yapılan iş tanımları doğrultusunda organizasyon içerisindeki kariyer yolları belirlenir ve kişilerin organizasyondaki görevlere atamaları yapılır. Söz konusu rol tanımlarına bağlı olarak organizasyonun iş değerlemesi yapılır, yetki ve sorumluluklar belirlenir ve işletmenin sağladığı yan haklar tanımlanır. Bu çalışmanın sonucunda her bir pozisyonun ücret paketi ve maliyeti belirlenmiş olur.

Organizasyon hiyerarşisinde yer alan her bir pozisyonun yönetimi de yine sistem üzerinde gerçekleştirilebilmektedir. Pozisyonlara atanacak kişilerin sahip olmaları gereken nitelikler belirlenir ve atamalar söz konusu nitelik ve yetkinlikler doğrultusunda yapılır. Bu durum işletme içerisinde kişilere karşı ortaya çıkabilecek subjektif yaklaşımların da tamamen ortadan kaldırmayı sağlayacağından insan kaynakları açısından adil ve tutarlı bir ortamın sağlanmasında da büyük katkı sağlayacaktır. Ayrıca sistemde belirlenmiş olan nitelikler doğrultusunda, boşalan pozisyona kimin atanabilecek niteliklere sahip olduğunu sistem üzerinden tespit etmek mümkün olabilecektir.

Sistemin bu modülü üzerinden çalışanların devamsızlık durumlarının takibini gerçekleştirmek de mümkündür. Sisteme devamsızlık türlerinin önceden tanımlanması ve zaman içerisinde çalışanların işe devam etmeme sebeplerinin takip edilerek sisteme girilmesi ile belirli periyotlarda çalışanların yoğunlukla hangi sebeplere dayanarak devamsızlık yaptıklarına ilişkin istatistiksel raporlar almak mümkün olabilir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından çok önemli olan diğer bir husus da çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerinin sağlanmasıdır. Eğitim Yönetimi başlığı altında ele alınan bu çalışmalar, bazı işletmelerde insan kaynaklarının görevi arasında tanımlanmış olabileceği gibi bazen de insan kaynakları ile ilintili fakat farklı bir organizasyon olarak da tanımlanabilir. Bu bağlamda sistem, eğitim yönetimi modülünü insan kaynakları modülünden ayrı olarak tasarlamış ancak birlikte kullanılmasına da imkan tanımıştır.

Eğitim yönetimi modülü ile işletmede verilecek olan tüm eğitimlerin planlanması, organizasyonu, ilgili kayıtların tutulması ve gerekli değerlendirmelerin yapılarak eğitimden kaynaklanan katkının ölçülmesi mümkündür. İşletmede verilmesi planlanan bir eğitime ilişkin öncelikle sistemde kayıt yaratılması gerekmektedir. Eğitimin adı, amacı, katılımcı kitlesi, süresi, eğitim kaynakları ve eğitim sonunda kişilerin sahip olması

beklenen yetkinliklerin tanımlanması sağlanır. Söz konusu tanımlamaların ardından katılımcıların yine sistem üzerinden bilgilendirilmesi sağlanarak eğitim organizasyonu gerçekleştirilir. Eğitim gerçekleştirilmesinin ardından eğitime ilişkin tüm değerlendirmeler sistem üzerinden gerçekleştirilerek değerlendirme sonuçlarının da sistemde tutulması sağlanır. Gerek eğitimin etkinliği ve gerekse katılımcıların eğitim sonucunda edinmesi beklenen yetkinliklerin düzeylerine ilişkin ölçümlerin sistem üzerinden alınan raporlarla gözlemlenmesi mümkündür. Eğitim yönetimi modülü kullanılarak, çalışanların bugüne kadar işletme içi veya dışında almış oldukları tüm eğitimlerin kayıtları tutulabilir, çalışanlara işletme tarafından verilmiş veya eğitim firmalarından almaları sağlanmış eğitimlerin maliyetlerine ilişkin raporlar alınabilir.

Gerçekleştirilecek olan bir eğitimde kullanılması planlanan tüm kaynakların sistem üzerinden takip edilmesi de mümkündür. Eğitimde kullanılacak kitap, tepegöz, bilgisayar, projeksiyon cihazı vb. kaynakların sistemden takip edilmesi sağlanabilir. Ayrıca eğitimler konusunda çalışmakta olan tedarikçilere ilişkin bilgilerin sistemde tutulması ve bu tip bilgilerin sistemde tutulması sayesinde bilginin kişilerden bağımsız hale getirilmesi de işletme açısından büyük öneme sahiptir. Söz konusu kaynakların sistem üzerinden takip edilmesi ve yönetilmesi sayesinde belirli bir dönemde kullanılan kaynakların maliyetlerinin hesaplanması da mümkün olabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından bir tanesi de kariyer yönetimidir. İşletmeler tercihleri doğrultusunda, yetkinlik bazlı, performansa dayalı veya kıdem esaslı kariyer yönetim sistemleri kurabilmektedirler. Bu bağlamda sistemi tercih ettikleri kariyer sistemi doğrultusunda yapılandırmaları ve sistemi de bu doğrultuda kullanmaları mümkün olabilmektedir. Günümüzde yaygın olarak işletmeler yetkinliklere dayalı sistemler kurmayı tercih ettiklerinden bu çalışmada yetkinliklere dayalı kariyer sistemine göre yapılandırılmış olan sistem örneğinin incelemesi yapılmıştır.

Öncelikle sistem üzerinde organizasyon, iş ve pozisyon bazında yetkinliklerin tanımlanması sağlanır. Bu tanımlama yalnızca kariyer yönetimi için değil diğer tüm yetkinlik bazlı fonksiyonların yönetimi için gereklidir. Yetkinlik tanımlamalarının ardından organizasyonda yer alan her bir çalışanın nitelikleri de belirlenerek profiller belirlenmiş olur. İşletmenin zaman içerisinde yapısında veya organizasyonunda ortaya çıkacak değişim ve gelişime bağlı olarak veya çalışanların almış oldukları eğitimler ve kişisel gelişim çalışmaları sonucunda yetkinliklerin güncellenmesi gerekebilmektedir. Bu durumda geçmişte yaratılan yetkinliklerin silinmesi veya ortadan kaldırılmasına gerek kalmadan yeni yetkinliklerin sisteme tanımlanması ve gerekli güncellemelerin yapılması sağlanabilmektedir. İnsan kaynakları bölümleri de bu güncellemelere dayanarak işletmenin yetkinlik gelişimlerine ilişkin raporlamalar yapabilmekte ve gelecekte ulaşılması hedeflenen noktaya ilişkin tahminler yapma imkanı bulabilmektedirler.

Organizasyon, iş ve pozisyon bazında tanımlanan yetkinliklerin kişilerin sahip oldukları yetkinliklerin düzeyi ile karşılaştırılması da sistem üzerinden yapılabilir. Bu sayede organizasyonda açık olan pozisyonlara organizasyon içerisinde bir atama yapılması gerektiğinde doğru işe doğru insanın atanması da sağlanabilecektir. Yetkinliklerin temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlikler olarak gruplandırılması ve kişilerin söz konusu pozisyon gereği hangi yetkinliği ne düzeyde taşıması gerektiğinin belirlenmesi ve buna dayalı yazılı ve grafiksel raporların alınması ve karşılaştırma yapılması mümkün olabilmektedir.

Kariyer yönetimi modülü kullanılarak işletme içerisinde tanımlanmış olan pozisyonların yedekleme planları da çıkarılabilmektedir. Pozisyonların yetkinlik düzeyleri ve nitelikleri belirlenmiş olacağından söz konusu pozisyonda görev yapan bir kişinin başka bir pozisyona yükselmesi sonucunda boşalan pozisyona kimin yükseleceği önceden belirlenebilmektedir. Ayrıca pozisyonların nitelik ve yetkinlikleri önceden bilinebildiği için bu pozisyona yükselme potansiyeli olan kişilerin önceden

tespit edilerek eğitim ve gelişim planları uygulanarak söz konusu pozisyon için yetiştirilmesi de sağlanabilmektedir. Bu sayede hem organizasyon içerisindeki çalışanların gelişimleri, hem de kariyer yönetimi açısından etkinlik sağlamış olacaktır. İnsan kaynakları açısından da bu durum işletme içerisindeki çalışanların insan kaynakları yönetimine ve sisteme olan güven ve bağlılığını yükseltecektir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından olan performans değerlendirme fonksiyonunun da sistem üzerinde yapılandırılması ve performansın sistem üzerinden yönetilmesi sağlanabilmektedir. Uygulanması tercih edilen performans sisteminin özellikleri doğrultusunda sistemde tanımlama yapmak gerekmektedir. İşletmede görev alan çalışanların bulundukları pozisyonun gereklerine, yetkinliklerine veya kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirme düzeylerine göre performansları ölçülebilmektedir. Sistem üzerinde yapılacak tanımlamalar doğrultusunda performans değerlendirmesine ilişkin formlar oluşturmak, çalışanların performanslarını kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirme oranlarına göre ölçmek, performansın değerlendirilmesinde kullanılacak kriterleri ve performansın hangi periyotlarda, kim tarafından ölçümleneceğini belirlemek ve performans değerlendirme sonuçlarına dayanarak çalışanların gelişim programlarını oluşturmak, yetkinlik analizlerinin sonuçlarını güncellemek ve kimlerin üst pozisyonlara yükseleceğine veya ödüllendirileceğine karar vermek mümkündür.

İnsan kaynakları tarafından yönetilmekte olan ve çalışanlar açısından büyük önem taşıyan diğer bir fonksiyon da kazançların yönetimidir. İşletme içerisinde tüm kazanç ve fayda planlarının belirlenmesi, hayat ve sağlık sigortası, performans primleri, kira yardımı ve satış komisyonlarının ödenmesi, şirket aracı, telefon ve diz üstü bilgisayar tahsis edilmesi gibi yan hakları içeren bu çalışmaların da sistem üzerinden takip edilmesi ve yönetilmesi mümkündür.

Kişilere pozisyonları bazında ne tür yan haklar sağlanacağı ve bu hakların hangi kriterlere bağlı olacağının sisteme kaydedilmesinin ardından sistem üzerinden bu hakların yönetimi sağlanabilir ve yasal yükümlülükler kapsamında söz konusu ödemelerin otomatik olarak bordroya yansıtılması sağlanabilir. Çalışanlara bir yan hak olarak sunulmakta olan ve günümüzde oldukça yaygın hale gelen özel sağlık ve hayat sigortası uygulamalarına ilişkin işlemlerin takip edilmesi, sigorta planlarının yapılması, işverenin ve çalışanların katılım paylarının belirlenerek ödeme planlarının çıkarılması ve bu planların takip edilmesi işlemleri de bu modül üzerinden takip edilmektedir.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi altında tanımlanan ve yakın zamana kadar işletmelerde mali işlere bağlı bir fonksiyon olan diğer bir alan da bordro ve tahakkuk işlemleridir. Her ülkenin yasal mevzuatı gereği birbirinden farklılık gösteren bu yapının da uygulandığı ülkenin yasal mevzuatına uygun şekilde sistem üzerinden takip edilmesi mümkündür. Ülkemizde yürürlükte olan yasal mevzuata uygun şekilde yapılandırılmış olan ve bordro ve tahakkuk işlemlerinin yürütüldüğü sistemler bulunmaktadır. Bu çalışmada inceleme konusu olan Oracle İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi, bordro ve tahakkuk işlemlerinin gerçekleştirilmesinde Türkiye’de uygulanan yasal mevzuata uygun şekilde yapılandırılmış olan Bilişim programı ile entegre hale getirilmiş durumdadır. Bordro ve tahakkuk işlemleri için çalışanlara ilişkin tüm bilgileri Oracle üzerinde tutmakta, yalnızca bordro ve tahakkuk hizmetini Bilişim programı üzerinden gerçekleştirmektedir. Sistemin karşılıklı olarak entegre edilmiş olması sebebiyle, sistem üzerinde yapılacak her türlü değişiklik ve güncelleme diğer programa da anında yansımaktadır.

Sistem, işletmenin yasal yükümlülükleri çerçevesinde belirlenmiş olan bordro parametrelerinin tanımlanabileceği parametrik bir yapıya sahiptir. Ek gelir, kesinti, özel gider indirimi, vergi indirimi vb. işlemler de tahakkuk aşamasında gerçekleştirilmektedir. İşletmelerin ödeme periyotları bazında yapılandırılan ve bordro işlemlerinin gerçekleştirildiği bu sistem sayesinde

son derece detaylı ve uzun zaman alan işlemlerin çok kısa bir sürede ve hatasız şekilde yapılması sağlanmaktadır. Yasal mevzuata göre yapılan işlemler olması sebebiyle işletmeler için büyük hassasiyete sahip olan bu çalışmaların sistemden yapılması ile hataya dayalı olarak yasal açıdan bir sorun yaşanması ihtimali de ortadan kaldırılmış olmaktadır. Ayrıca işletmelerin tabi oldukları kanunlar gereği hazırlamak ve ilgili kurumlara vermek zorunda oldukları bir takım raporlar ve bildirgeler bulunmaktadır. Bu rapor ve bildirgelerin de bordro işlemlerini takiben sistem üzerinden otomatik olarak alınması mümkün olduğundan zaman açısından insan kaynakları çalışanları büyük tasarruf sağlamaktadırlar. Yine söz konusu raporların çok detaylı bilgiler içeriyor olması sebebiyle insan kaynakları çalışanları tarafından elle hazırlanması halinde ortaya çıkması muhtemel hataları sistemden alınan raporların yapması mümkün değildir. Bu da devlet kurumlarına verilen rapor ve bildirgelerdeki hata oranlarının minimize edilmesini sağlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında işletmeler, çalışanların kendileri ile doğrudan ilgili olan birçok bilgiye direkt ulaşmalarını sağlayacak ve bu sayede hem çalışanlarına karşı şeffaf bir hizmet sunmuş olacak hem de insan kaynakları çalışanlarının zamandan tasarruf etmelerine destek olacak sistemler kullanmayı tercih etmektedirler. Bu sebeple son yıllarda kullanılmaya başlanan ve giderek yaygınlaşmakta olan internet tabanlı self servis uygulamalarına talep her geçen gün biraz daha artmaktadır.

Self-Servis İnsan Kaynakları Hizmeti, sistemde tutulmakta olan bilgilere, organizasyon hiyerarşisi içerisinde yetkilendirilmiş olan kişilerin yanı sıra daha geniş kitlelerin ulaşımını sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir uygulamadır. İşletmenin çalışanlarının, kendileri ile veya kendilerine bağlı çalışan kişilerle ilgili olan bir takım bilgilere ulaşmalarını ve yetkilendirmeleri dahilinde söz konusu bilgiler üzerinde güncelleme yapmalarını sağlayacak olan bu sistem, bazı operasyonel faaliyetlerin insan kaynakları çalışanlarından destek almaya gerek kalmaksızın direkt kişilerin kendileri

tarafından yapılmasına olanak tanır. İnternet tarayıcısı kullanılarak, kendilerine tanınmış yetkiler dahilinde çalışanlar, self-servis ekranlarına ulaşırlar ve kendilerine ait olan belirli bilgileri görme ve güncelleme imkanına sahip olurlar. Bu sayede hem insan kaynakları çalışanlarının operasyonel işler için harcadıkları zamanın azalması sağlanır, hem de kişilerle ilgili bilgilere doğru ve hızlı bir şekilde erişilmesi imkanı yakalanmış olur. Self-servis hizmeti üzerinden kişiler, kendi bilgilerine ulaşmanın yanı sıra organizasyonda açılan boş pozisyonlara başvuru yapma, işleri ile ilgili bir takım standart raporları hazırlama, performans değerlendirme işlemlerini gerçekleştirme ve sonuçları gözlemleme, açılan eğitimlere kayıt olma, izin, iş avansı, seyahat avansı, gider bildirimi vb. konulara ilişkin talep yapma imkanı bulabilmektedirler. Tüm bu operasyonel yükü artırıcı çalışmaların self-servis ortamında yapılması sonucunda hem çalışanlar kendileri ile ilgili işlemleri çok kısa bir süre içerisinde yerine getirme imkanı yakalarlar, hem de söz konusu işlemlerin self-servis kullanılmadan gerçekleştirilmesi durumunda ortaya çıkacak yoğun evrak akışı gibi maliyet yaratan işlemlerin ve zaman kaybının ortadan kaldırılması sağlanmış olur. Self-servis hizmetinin kullanılmasının maliyet düşürücü yönünün yanı sıra kişiler, kendileri ile ilgili işlemleri gerçekleştirmeye başladıkları andan itibaren kendilerinin, insan kaynaklarının bir parçası olduğunun farkına varacak ve kendi bilgilerine ilişkin işlemleri gerçekleştirirken sorumluluk duyacaklardır.

Self-servis hizmeti ile aynı zamanda yöneticiler de çalışanlarına ilişkin bir takım bilgilere sistem üzerinden ulaşabilecek ve belirli bir takım raporları insan kaynaklarından talep etmelerine gerek kalmaksızın direkt alabileceklerdir. Çalışanlarının performans değerlendirme sonuçları, kariyer planlamaları, harcama raporları, talep formları ve özgeçmişleri gibi bilgilere yöneticiler ihtiyaç duydukları anda ulaşabileceklerinden insan kaynakları bölümleri tüm bölümlere danışmanlık yapma, organizasyonel gelişim ve stratejik çalışmalara daha fazla zaman ayırabilme imkanına sahip olacaklardır.

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri içerisinde yer alan insan kaynakları yönetim sistemi modüllerinin genel olarak hem işletmelere, hem çalışanlara hem de insan kaynakları bölümlerine işlerin daha etkin olarak yapılmasında büyük fayda sağladığı görülmektedir. İşletmeler açısından söz konusu sistemlerin etkin kullanımı halinde maliyetlerin düşürülmesi yönünde büyük faydaları bulunmaktadır. Operasyonel işlemlerden kaynaklanan zaman kayıpları genellikle gözlemlenememekle birlikte çalışanların büyük ölçüde zamanlarını etkin kullanamamalarına sebep olmaktadır. Söz konusu sistemlerin kullanılmasıyla birlikte bu zaman kayıplarının minimize edilmesi sağlanmakta ve dolaylı olarak maliyetlerin de azalması sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra, sistemin kullanılmasıyla birlikte, evrak ve kağıda dayalı işlemlerin büyük ölçüde ortadan kalkması sağlanacak ve maliyetlerin düşürülmesine katkıda bulunulmuş olacaktır. Yine işletmeler açısından yönetici kadrolarında görev yapan kişilerin yetkileri doğrultusunda gün içerisinde çok fazla oranda evrak imzalamaları ve çeşitli operasyonel konularda onay vermeleri gerekmektedir. Sistem kullanımıyla birlikte organizasyon hiyerarşisine uygun şekilde operasyonel birçok onay sisteme taşınmakta ve bu sayede yöneticilerin zamanlarının büyük kısmını evrak imzalamaya ve onay vermeye ayırmaları gerekmemektedir.

İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri'nin işletmenin çalışanlarına sağladığı büyük faydaları olduğu da kaçınılmaz bir gerçektir. her şeyden önce çalışanlar sistemin kullanılmasıyla birlikte insan kaynaklarından daha kaliteli, hızlı ve etkin hizmet almaya başlamakta ve bu durum çalışanların işletmeye olan bağlılığını da artırmaktadır. Ayrıca çalışanların kendilerine ilişkin birçok bilgiye sistem üzerinden ulaşabilmeleri ve kendi gelişim planlarını istedikleri anda takip edebilmeleri dolayısıyla işletme içerisinde yönetim ve çalışanlar arasında güven ortamı yaratılmakta ve bu şeffaf yönetim anlayışı sayesinde çalışanların hem motivasyonları hem de işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır.

Son olarak, söz konusu sistemlerin insan kaynakları bölümleri açısından faydalarını ele aldığımızda; en çok zaman tasarrufu konusunda sistemin etkili olduğunu ve bu sayede insan kaynakları bölümlerinin daha stratejik çalışmalara vakit ayırabildiklerini görmekteyiz. Bunun dışında sistemin kullanılmasıyla birlikte, insan kaynakları bölümleri özellikle rakamsal verilere dayalı olarak gerçekleştirdikleri çalışmalarda hata yapma oranlarını minimize etmektedirler. Bunun yanı sıra yapılan işlemlerin hızında ve kalitesinde büyük artış sağlanmaktadır. Evrak ve kağıda dayalı işlerin en yoğun olduğu bölümlerden biri olan insan kaynakları bölümlerinin bu anlamda da daha sistemli ve düzenli çalışmasında sistemin büyük faydası bulunmaktadır.

İşletmeler için stratejik öneme sahip olan bir husus da kurumsal hafızaya sahip olmaktır. Çalışanların yıllar içerisindeki gelişimleri, kariyer yolları, performans değerlendirme sonuçları vb. bilgiler eskimeyen niteliğe sahiptir. İşletmenin çalışanlarına ilişkin bu tip bilgiler üzerinde etkin bir şekilde analiz, karşılaştırma yapma, gelişim planları oluşturma ve raporlama yapabilmek için minimum 2 yıllık veriye ulaşmak gerekmektedir. Ayrıca bu bilgilerin insan kaynakları bölümlerinde çalışan kişilerden bağımsız olarak kayıtlarda tutulması gerekmektedir. Aksi takdirde, insan kaynakları bölümlerinde görev yapan kişilerin işten ayrılması sonucu söz konusu bilgilere ulaşılması da imkansız hale gelecektir. Kurumsal hafızanın olması ve bu bilgilerin işletmede bulundurulması, bilgi yönetimi açısından da büyük önem taşımaktadır. Tüm bu açıklamalara dayanarak; söz konusu bilgilerin kullanılacak olan sistem üzerinde yer alması da hem insan kaynaklarının etkinliği açısından hem de işletmenin yönetim kalitesi açısından stratejik önem taşımaktadır.

İnsan kaynakları bölümleri tarafından gerçekleştirilmekte olan çalışmaların büyük oranda yasal mevzuata dayalı olarak şekillendirilmesi sebebiyle, bu bölümde tutulmakta olan bilgiler genellikle yasal açıdan zorunluluğu olan bilgilerdir. Dolayısıyla söz konusu bilgi ve verilerin kaybedilmesi gibi bir durum işletme açısından cezai yaptırımlara varabilecek

büyük sonuçlar doğurabilmektedir. Söz konusu sistemlerin kullanılması ile bu tip bilgi kayıpları büyük oranda ortadan kaldırılmış olacaktır. İlgili devlet kurumları ile yapılan yazışmalara ilişkin evrakların da tarayıcı vasıtasıyla elektronik ortama aktarılması ve sistemin doküman ekleme özelliği kullanılarak bu tip dokümanların sistemde tutulması sağlanabilmektedir.

İnsan kaynakları bölümleri açısından sistemin en önemli faydalarından bir tanesi de stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının uygulanmasına büyük oranda destek olmasıdır. Sistemin kullanımı ile birlikte insan kaynakları bölümlerinin görevleri arasında yer alan ve çok ciddi zaman kaybına sebep olan operasyonel işlerin sistem tarafından çok kısa zamanlarda gerçekleştirilmesi sağlanabilmektedir. Bu sayede, insan kaynakları bölümleri, zamanlarını daha etkin kullanarak stratejik işlerle uğraşabilmekte, çalışanların gelişimlerine yönelik projelere zaman ayırabilmekte ve işletmenin stratejilerinin belirlenmesinde aktif rol alabilmektedirler.

SONUÇ

2000'li yıllarla birlikte, tüm dünyayı hakimiyeti altına alan globalleşme dolayısıyla bilgi yönetimi alanındaki gelişmeler ve sanayi ve ticaret alanlarında ortaya çıkan hızlı rekabet büyük boyutlara ulaşmaktadır. Dünyadaki bu gelişmeler sebebiyle, işletmeler rekabet güçlerini artırmak için bilgi teknolojileri alanına büyük yatırımlar yapmakta ve iş süreçlerinin operasyonel yükünü planlamak ve yönetmek amacıyla farklı sistemleri uygulamaya almaktadırlar. Son yıllarda en çok gelişen sistemlerden olan Kurumsal Kaynak Planlaması uygulamaları ile işletmeler, globalleşme yolunda rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

Global dünya koşullarının gerekliliği olarak işletmeler, üretim, satış, tedarik, planlama ve yönetim süreçlerinde her türlü teknolojik yenilikten faydalanmayı tercih etmektedirler. İşletmelerde verimliliğin artırılması, stok devir hızının yükseltilmesi, sistemlerde sürekli iyileştirmenin sağlanması, planlama yoluyla her türlü süreçte oluşması muhtemel kayıpların azaltılması veya ortadan kaldırılması ve nihayet maliyetlerin düşürülmesi yoluyla karlılığın artırılması için yoğun çaba harcanmaktadır. Rekabet koşullarının işletmeleri getirdiği noktada, tüm bu bahsedilen çalışmalar uygulanmıştır ve bugün artık işletmeler arasında fark yaratmanın yolu, inovasyonlara dayanmaktadır. İşletmelerin yeni fikirler üretebilmesi ve diğerlerinden farklı olduklarını ortaya koyabilmesi için yoğun çalışmalar yapması gerekmektedir. Tüm bu çalışmalar yaratıcılık yönünde olduğundan ve stratejik boyutta gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri içerdiğinden uzun zaman harcamayı da gerektirmektedir. İşletme yöneticilerinin bu tip faaliyetlere vakit ayırabilmesi ve strateji boyutunda atılımı sağlayacak inovasyonlar üretebilmesi için diğer tüm operasyonel faaliyetlerin iş yükünden kurtulması gerekmektedir ki bunu sağlamanın da en iyi yolu Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerini kullanmaktır. Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin kullanılması ile birlikte işletmelerde bulunan insan kaynağına düşen iş yükünün daha nitelikli ve stratejik faaliyetlerden oluşması sağlanacak, manuel gerçekleştirildiğinde

çok vakit alan ve insan kaynağının maliyetlerini yükseltecek olan operasyonel faaliyetler sistem tarafından yerine getirilecektir. Bu gelişmenin her şeyden önce işletmenin insan kaynağı açısından büyük faydası olacaktır.

Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin işletmelerde uygulanmaya başlamasıyla yaratılan faydanın işletme, çalışan ve insan kaynakları bölümleri üçgeninde etkili olduğu gözlemlenmiştir. İşletme açısından doğrudan ve dolaylı olarak maliyet tasarrufu sağladığı bir gerçektir. Her ne kadar Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin kurulumu aşamasında işletmeler belirli bir yatırım maliyetine katlanmak durumunda kalıyorlarsa da, sistemin etkinliği zaman içerisinde hem kendi maliyetini amorti etmekte hem de işletmenin görünmeyen maliyetlerini büyük oranda azaltmaktadır. Ayrıca çalışanlar üzerinde yarattığı olumlu etki, firmaya bağlılığın artması ve motivasyon artışı gibi sonuçlara sebep olması dolayısıyla işletmeye zaman içerisinde kar odaklı bir katkı sağladığı da kaçınılmaz bir gerçektir. Hepsinden önemlisi işletmeler için kurumsallaşmaya giden yolda büyük bir adım atmayı sağladığı da bilinmektedir.

Söz konusu sistemlerin çalışanlar açısından da birçok faydası bulunmaktadır. Çalışanların kendilerine ait bilgilere istedikleri zaman ulaşımalarını ve gerekli güncellemeleri yapmalarını sağlayabilme yönü ile yönetim ile çalışanlar arasında güven bağının kuvvetlenmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca şeffaf yönetim anlayışının işletme içerisinde oluşturulması sonucu çalışanların işletmeye olan bağlılıkları da olumlu yönde etkilenmektedir. Çalışanlar kendilerinin iş sürecinin bir parçası olduğunu bu sistem sayesinde daha fazla hissetmekte ve bu durum da motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticilerin de çalışanlarına ilişkin bilgilere çok hızlı bir şekilde başka bir desteğe gerek kalmaksızın ulaşabiliyor olmaları dolayısıyla işleri gerçekleştirilme süreleri kısalmaktadır. Ayrıca sistem yöneticilerin üzerindeki operasyonel yükün kaldırılmasında önemli bir araç olduğundan yöneticiler çalışanlarına daha fazla zaman ayırabilmekte ve onların gelişimlerine doğrudan katkı sağlayabilmektedirler. Bu durumda da

hem çalışanların motivasyonu olumlu etkilenmekte hem de gelişimleri hızlanmaktadır.

Üçüncü boyutta, insan kaynakları bölümleri için de sistemin kullanımı sonucunda büyük fayda yaratılmaktadır. İnsan kaynakları bölümleri operasyonel iş yükünden kurtularak ciddi oranda zaman tasarrufu sağlamak ve daha stratejik ve niteliği yüksek işlere zaman ayırma şansı yakalayabilmektedir. Bunun bir sonucu olarak işletmenin çalışanlarına daha kaliteli hizmet sunabilmekte ve yine bu durumda bir döngü şeklinde işletmenin çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Diğer yandan insan kaynakları departmanı için büyük öneme sahip olan bilgilerin yüksek kalitede korunması, hata payının minimize edilmesi ve görünmeyen maliyetlerin azaltılması sağlanmaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları bölümlerinin planlama, raporlama, analiz vb. çalışmalara daha fazla yoğunlaşmasına ve işletmenin gelişim planlamalarının yapılmasına ve sonuç olarak da işletmenin stratejik faaliyetlerinde yönlendirici rol üstlenmesine imkan tanımaktadır.

Söz konusu sistemin etkinliğini işletmelerin insan kaynakları çalışanlarının sistemi kullanımı ve söz konusu sistemlere olan yatkınlığı da etkilemektedir. Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin işletmelerde kullanılması kararının verilmesi ile birlikte, çalışanlar uzun ve yoğun bir eğitim sürecinden geçirilmekte ve sistemin tasarımından canlı kullanımına kadar olan tüm süreçte görev almaktadırlar. Bu durum yalnızca insan kaynakları çalışanları için değil tüm çalışanlar için geçerlidir. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi'nin, Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin diğer modüllerinden en önemli farkı, tüm çalışanlar tarafından kullanılabilen tek modül olmasıdır. Dolayısıyla tüm çalışanlar modülün ilgili ekranları hakkında eğitilmelidirler.

Sonuç olarak; Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri işletmelerin operasyonlarını planlamak, yönetmek ve değerlendirmek için kullanmayı tercih ettikleri ve bu tercihlerinin bir sonucu olarak da rekabet avantajı

sağladıkları, maliyetlerinin düşürülmesinde, verimliliğin artırılmasında ve nihayet kar edilmesinde bir araç olarak kullandıkları sistemlerdir. Bugüne kadar gerek dünyada gerekse ülkemizde uygulamaya alınmış olan Oracle veya diğer Kurumsal Kaynak Planlaması uygulamalarının işletmelere sağladıkları avantajlar çok ciddi boyutlardadır. Bilgi teknolojileri ve Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin işletmelerde bu kadar tercih edilmesinin bir sonucu olarak yakın zamanda Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri de rekabet avantajı sağlamanın yollarından bir olmaktan çıkacak ve çok daha yeni ve bütünleşik sistemlere ihtiyaç duyulacaktır.

KAYNAKÇA

ACAR, Nesime

2003 *Malzeme İhtiyaç Planlaması*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 323.

AKMEHMET, Duygu, A.S. UĞUR ve P. KURT

2002 “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

AKTAN, C. Can, ve İ.Y. VURAL

2004 *Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Konya: Çizgi Kitabevi.

ALTINKESER, Hakan

1999 Kurumsal Kaynak Planlaması, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

BAKİ, Birdoğan

2000 “İşletme Kaynakları Planlamasının (İKP- Enterprise Resource Planning:ERP) Dünü, Bugünü Ve Yarını”, Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi, 18, 1.

BARUTÇUGİL, İsmet

2004 *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:Kariyer Yayıncılık.

BİNGÖL, Dursun

1998 *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

DAVENPORT, H. Thomas

1998 “Putting the Enterprise into the Enterprise System”, Harvard Business Review, Jul-Agu, 124.

DAVENPORT, H. Thomas

2000 *Mission Critical: Realising The Promise of Enterprise Systems*. Harvard Business School Press.

DEMİR, Serdar

2000 “Kurumsal Kaynak Planlaması”, Bilgi Teknolojileri Haber Bülteni, 12, 16.

DRUCKER, F. Peter

1994 *Kapitalist Ötesi Toplum*. Çev. Belkıs ÇORAKÇI, İstanbul: İnkılap Kitabevi.

ERNST&YOUNG

2003 *Eleman Seçme ve Yetkinlik Bazlı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul.

FINDIKÇI, İlhami

2003 *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:Alfa Yayınları.

HAGMAN, Anders

2000 "What Will Be of ERP?", School of Information Systems Queensland University of Technology, Project Report.

HICKS, A. Donald ve K.E. STECKE

1995 "ERP Labirenti", IIE Solutions.

KAPLAN, S. Robert ve D.S. NORTON

1992 "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, Jan-Feb, 70.

KARAKANIAN, Marie

1999 "Choosing an ERP Implementation Strategy", Year 2000 Practitioner, 2, 7, 3.

KLAUS, Helmut, M. ROSEMANNN ve G.G. GABLE

2000 "What is ERP?", Information Systems Frontiers 2:2, 141-162.

KOÇEL, Tamer

2001 *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

LAUDON, C. Kenneth ve J.P. LAUDON

2001 *Essentials of Management Information Systems*. Prentice Hall.

LEE, Richard

1998 "An Enterprise Decision Framework for Information System Selection", Information Systems Management, 15, 4, 7.

MALHOTRA, Yogesh

1998 "Knowledge Management for the New World of Business", <http://kmnetwork.com/whatis.htm>.

O'BRIEN, A. James

2001 *Introduction to Information Systems*. McGraw Hill.

ORAL, Saime ve Z. KUŞLUVAN

1997 "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar", Verimlilik Dergisi, 3, Ankara.

ÖZÇELİK, Gaye

2004 "Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Ortak Olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü", Hr Dergi, 4.

ÖZER SÜRAL, Pınar, Ö. ÖZMEN ve S. SAATÇIOĞLU

2004 "Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6, 1.

ÖZGENÇ YURDANUR, Özlem

2002 "İş, Güç Bakış", İş Yaşamı Dergisi, 4, 10.

PALMER, J. Margaret

1993 *Performans Değerlendirmeleri*. Çev: Doğan ŞAHİNER, İstanbul:Rota Yayıncılık.

ROSS, W. Jeanne ve M.R. VITALE

2000 "The ERP Revolution: Surviving Versus Thriving", Information Systems Frontier.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

2000 *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

TANYAŞ, Mehmet

1997 "İşletme Kaynakları Planlaması"
Üretim ve Kurumsal Kaynak Planlama Çalıştayı.

TAPSCOT, Don

1996 *Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: Mc Graw Hill.

ÜÇER, A. Selim

2006 "Yeni Ekonomi İnsan Kaynakları'nda Neleri Değiştirdi?",
www.insankaynaklari.com.

YALÇIN, Selçuk

1991 "Personel Yönetimi", İşletme Fakültesi Yayını, 246, B.4, İstanbul.

YEGÜL, F. Mustafa

2002 "ERP Kurumsal Kaynak Planlama",
Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

YURTSEVEN, H. Rıdvan

1997 "Stratejik Yönetim", Hr Dergi, 3.

YÜKSEL, Öznur

2000 *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

----- 2004 *e-İşte Başarı! Yöneticinin Yol Haritası*. Oracle Yayınları.

----- 2004 *Oracle Cash Management User Guide*, 11i, A80839-04

----- 2004 *Oracle Cost Management User Guide*, 11i, A75088-04.

----- 2004 *Oracle Depot Service Implementation Guide*, 11i, B13891-01.

----- 2003 *Oracle Human Resources Management System Intelligence User Guide*, 11i.8.

----- 2004 *Oracle Order Management Implementation Manual*, 11i, A95861-03.

----- 2004 *Oracle Payables User Guide*, 11i, A81180-06.

----- 2004 *Oracle Projects Implementation Guide*, 11i, B12389-02.

----- 2003 *Oracle Self-Service Human Resources Deploying SSHR Capability*, 1.0, B13523-01.

----- 2004 *Oracle Receivables User Guide*, 11i, A80838-05.

----- 2004 *Oracle TeleService User Guide*, 11i, 14149-01.

İnternet Kaynakları

<http://www.bilgiyonetimi.org>

<http://www.brint.com>

<http://erpakademi.com/>

<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>

<http://www.hrdergi.com>

<http://www.humanresourcesfocus.com>

<http://www.insankaynaklari.com>

<http://www.itb.com.tr/>

<https://metalink.oracle.com/>

www.oracle.com

<http://portal.acm.org/>

<http://www.workforce.com>

ÖZET

Günümüz rekabet ortamının ve küreselleşmenin etkisi altında işletmelerin yüksek maliyet unsuru olan insan kaynağının etkin yönetimini ve kurumsallaşmayı sağlamak amacıyla tercih ettiği Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinin, insan kaynakları yönetimi açısından olumlu ve olumsuz etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Ayrıca diğer üretim faktörleri ile karşılaştırıldığında standardizasyonun en zor olduğu faktör olan insan unsurunun planlanması ve yönetilmesinde işletmelerin kendi kurumsal kimliklerine uygun sistemleri belirleyebilmeleri için gereken yöntemlerin ortaya konulmasını sağlamaktır.

Bu çalışmada, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin etkinliğinin sağlanmasında bir destek fonksiyonu niteliğinde olan Kurumsal Kaynak Planlaması sistemlerinden Oracle'ın incelemesi gerçekleştirilmiştir. Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminin, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin etkinliğine etkisinin anlaşılabilmesi için Oracle İKYS Modülü fonksiyon bazında değerlendirilmiş ve sistemin işleyişinden örnekler verilmiştir.

ABSTRACT

In this study, the intended purpose is to analyze the positive and adverse effects of Enterprise Resource Planning systems preferred today by the enterprises under effect of competition environment and globalization to provide effective management of the human resource being a high-cost factor for the enterprises in respect of the human resources management. Also to introduce the necessary methods for the enterprises to determine the systems complied with own corporate profile in field of planning and management of the human factor which has the most difficult standardization as compared with other factors of production.

Oracle which is one of Enterprise Resource Planning systems has a support function in efficiency of the Human Resources Management was analyzed in this study. Oracle's HRMS Module was evaluated in line with the functional basis to comprehend effect of the Enterprise Resource Planning system on efficiency of the Human Resources Management and given some examples related with checkout of the system.