

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ÖRNEK OLAY

Kutay OKTAY*
Murat MIZRAK†

Özet

Üretim işletmeleri, diğer tüm ticari işletmeler gibi kâr elde etmek, büyümek ve sektörel rekabette sürekliliği olan, tercih edilen kuruluşlardan olabilmeyi kendilerine hedef koyarlar. Bu hedeflere ulaşmada karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisi, mevcut çalışanlarının tüm yeteneklerinden faydalanamamak, işe uygun, yetişmiş veya yetişmeye elverişli yeni işgücü bulamamaktan kaynaklanan zorluklar yaşamalarıdır. Bu yarışta rakiplerinin önünde olmak veya rekabet ortamının zorluklarına direnebilmek için, mevcut çalışanlarının veya yeni adayların eğitim, gelişim ve yeterliklerini takip edebilmeleri ve bu bilgilerden en iyi şekilde faydalanabilmeleri gerekmektedir. Firmaların bu bilgileri, tüm insan kaynakları süreçlerinde, hızlı ve kapsamlı bir şekilde kullanabilmeleri, iyi organize edilmiş bir İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS) kurmaları ve yönetmeleriyle mümkün olmaktadır. Bu çalışmada öncelikle insan kaynakları ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin tanımlaması ve insan kaynakları yönetim fonksiyonları aşamalarında İKBS uygulamalarının sağladığı faydalar hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, örnek olay yöntemi ile bir firma üzerinden, insan kaynakları bilgi sistemlerinin kurulması ve kullanımının sağladığı faydalara değinilmiş, uygulamada karşılaşılan sorunlar hakkında tespitler yapılmış ve ulaşılan sonuçlar üzerinden çeşitli öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları (İK), Bilgi Sistemi, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS)

A CASE STUDY ON THE EVALUATION OF HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEMS IN PRODUCTION FACILITIES

Abstract

Production facilities like all other commercial enterprises aim generating profits, growing, becoming one of the preferred organizations and having the sustainability in the competitive sector. One of the main problems they face in this aim is the one that results from the fact that they cannot get the advantage of all the skills of their present staff and they cannot find the labor force which is appropriate, qualified or suitable for qualifying. To gain an advantage over the rivals in this competition or to struggle against the difficulties of the competitive atmosphere, production facilities need to follow the education, improvement and the competence of the present staff or the new candidates and also get the advantage of the mentioned data. In case firms have a well-organized Human Resources Information System (HRIS) and manage it, it is possible that they can use the data in a rapid and inclusive way in every process of human resources. In this study, information about human resources information system and the advantages HRIS have been presented in the stage of management functions of human resources. Also, with the help of case study method, some information about setting up a human resources information system and the advantages it serves are mentioned, there are some evaluations about the problems encountered in the practice period and some suggestions with the help of the obtained results.

Key words: Human Resources (HR), Information System, Human Resources Information System (HRIS)

Giriş

İşletmelerin büyümesi yeni görevler ve görev tanımlarının oluşmasını, bu da iş gören sayısındaki artışla birlikte hızla çoğalan bilgi yoğunluğunu beraberinde getirmektedir. Bu yoğunluk, seçme, yerleştirme, eğitim, idari işler, ücret, işgücü ve kariyer planlama gibi çeşitli insan kaynakları süreçlerinde, bilginin organizasyonda kullanımını ve takibini oldukça zor bir

* Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm ve Otel İşl. Bölümü, koktay@kastamonu.edu.tr

† Yüksek Lisans Öğrencisi, Kastamonu Üniversitesi, Hizmet İşl. ve Tasarımı ABD, [muratmizrak14@gmail.com](mailto:мурatmizrak14@gmail.com)

duruma sokmaktadır. Zaman içinde bilişim sektöründeki hızlı gelişmeler işletmeleri bu karmaşık süreçten kurtarmaya yardımcı olacak sistemleri ortaya çıkarmıştır.

Teknolojinin ilerlemesi ve gelişmesi toplumsal, ekonomik ve sosyal yaşamda birçok değişime sebep olduğu gibi çalışma hayatı da bu değişimlerden etkilenmiştir. Özellikle bilgisayarların, intranet ve internet kullanımının artmasıyla, örgütlerde hem çalışma koşulları hem de iş yapma biçimleri değişikliklere uğramıştır. Bu değişimlere ayak uydurmak zorunda kalan alanlardan biri de insan kaynakları yönetimi birimleridir (Doğan, 2011:52).

Bilgilerin organize edildiği, sistemli hale getirildiği, paylaşıldığı ve bütünleştirildiği bilişimsel ortamlar “bilgi sistemleri” olarak ifade edilmektedir. İşte bu çerçevede bilgi sistemlerinin insan kaynakları yönetiminin tüm faaliyetlerinin yürütülmesinde, bu faaliyetlerle ilgili kararlar alınmasında, planlar yapılmasında kullanılması İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerini gündeme getirmektedir (Bingöl, 2014:646). İnsan kaynakları yöneticileri genel olarak, insan kaynakları yönetim süreçleriyle meşgul olurken ellerinde oluşan bilgi kalabalığından ihtiyaca yönelik doğru bilgiye ulaşmada bilgi sistemlerinin kurulmasına ve işletilmesine yönelmektedirler.

İKBS'nin temel amacı, sistemin kullanıcılarına ya da müşterilerine “bilgi” formunda hizmet sunmaktır. İKBS çalışanların, seçilmesi ve istihdam edilmeleri, görevlerin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücret ve diğer ödemelerin analizi, yetiştirme ve geliştirme, sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyona destek sağlayan araçlardır (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2006:105). Ayrıca bu sistemler insan kaynakları yöneticileri ve profesyonellerinin daha hızlı, daha doğru ve daha etkili kararlar almalarına yardımcı olmaktadır (Bingöl, 2014:646).

İKBS'lerinin amacı insan kaynakları yönetim fonksiyonunu desteklemek ve tüm süreçlerin uygun ve doğru bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır. İnsan kaynakları uygulamalarını iş görenlerin algılarını, değişimini ve işe yeni başlayanlar hakkındaki gerçekçi beklentileri de etkilemektedir. Aynı zamanda İKBS'ler örgütlerin yönetsel etkinliklerini, organizasyon fonksiyonlarının geliştirilmesini, yüksek ürün kalitesi ve müşteri hizmeti ile beraber yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Markova, 2012'den aktaran, Uluköy ve İzci, 2014:282).

Bu çalışmada, insan kaynakları bilgi sistemlerinin kullanımının getirdiği faydalar iş hayatı içinden örneklerle değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, iş gören sayısı yüksek işletmeler açısından, karmaşık bilgilerin ihtiyaçlar doğrultusunda işlenmesi ve kurumsal kültürün gelişimi yönüyle insan kaynakları fonksiyonlarının daha verimli işletilmesi üzerine değerlendirmeler yapılarak, karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur.

1. İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

Ekonomik kalkınmada önemli rolü olan örgütlerin kurulması, gelişmesi ve stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, onları etkin bir insan gücüne sahip olmalarıyla mümkün olacaktır. Bu güç, örgütlerin entelektüel sermayesinin en önemli unsuru olan beşeri sermaye yani insan kaynağıdır (Bingöl, 2014:2).

İnsan kaynakları yönetimi ise, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun insan kaynakları politikalarını geliştiren, insanı örgütün merkezinde gören, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısidir. İnsan kaynakları yönetimi, işletme içerisinde iş görenlerin stratejik öneminin farkına vararak, insanı bir maliyet unsuru olarak görmekten çok, işletmeye değer ve önem katan, işletmenin etkinlik ve verimliliğe ulaşmasında katkısı olduğunu kabul eden bir yaklaşımdır (Kaplan, 2008:4).

Örgütsel değişime ihtiyaç duyulduğunda bu değişim, çalışanların desteği ve katkılarıyla gerçekleştirilebilir. Bu süreçte, değişimin amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanların harekete geçirilmesi, insan kaynakları yönetimi anlayışının da bu doğrultuda değiştirilmesi gerekir. Bir başka deyişle değişimin başarılabilmesi için insan kaynakları yönetimi yaklaşımının ve uygulamalarının örgütsel değişimi desteklemesi gerekir (Tunçer, 2012:140).

İşletme açısından insan kaynakları yönetiminin amacını ve önemini kavramak için, bir örnek üzerinden değerlendirme yapmaya çalışalım. İşletmenin işe alım öncesi süreçlerde özensiz davranması, işe alınan kişilerin beklenen yetkinliklere sahip olmamasına sebep olacaktır. Bu kişilerin eksik verimle veya verimsiz çalışmaları ise zaman içinde gereksiz istihdamı beraberinde getirecektir. Aksaklıklara sebep olan çalışanların işlerine son verilmesi ise personel devir hızının istenmeyen bir şekilde yükselmesine sebep olacağı gibi, daha önemlisi maliyeti oldukça yüksek hukuki süreçler içinde zaman ve maddi kayıpları da beraberinde getirecektir. Sektörel anlamda bakıldığında ise, işletme hakkında “yükümlülüklerine özen göstermeyen firma” imajı oluşturması sebebiyle itibar kaybına neden olacaktır. İşte bu noktada insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, bu gibi aksaklıkların yaşanmaması adına işe alım öncesinden başlayıp, iş ilişkisinin sona ermesine kadar geçen tüm süreçlerdeki uygulamalarıyla üretim veya istihdam yönünden yaşanan tüm aksaklıkların önlemlerin alınmasını sağlamaktadır (Benligiray, 2013:11).

İşte bu noktada, işletmeler açısından son derece önemli olan insan kaynakları yönetim süreci fonksiyonlarının daha etkin, hızlı ve başarılı bir şekilde yürütülebilmesinde yöneticilere büyük kolaylıklar sağlayan ve bu çalışmanın konusunu oluşturan insan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetimini yeni bir boyuta taşımıştır.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları yöneticileri tarafından kullanılan ve yaratılan manuel ve otomatik verilerin parçaların toplanması, kaydedilmesi, süreçlenmesi, saklanması, analiz edilmesi, yönetilmesi, yayılması ve iletişiminin sağlanmasını içerir (Benligiray, 2013:49).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, özellikle organizasyon içine yeni katılımların yoğunlaştırdığı ve karmaşıklaştırdığı bilgilerin, insan kaynaklarını yöneticilerinin ihtiyaçları doğrultusunda kullanımına olanak sağlaması açısından önemlidir.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, temelinde bilgisayar sistemi ve yönetim sisteminin birbiriyle harmanlanmış halidir. Burada yönetim sistemi içerisinde yer alan çalışanlara ait temel verileri, kuralları, prosedürleri, bilgisayar sistemine dâhil yazılım ve donanım teknolojileriyle ilişkilendirilmekte ve ortaya İKBS çıkmaktadır. Bu anlamda insan kaynakları bilgi sistemleri, bilgi teknolojilerinin ışığında örgütlere farklı yönetim anlayışları ve yönetim kararları almalarında önemli bir rol oynamaktadır (Kaplan, 2008:8).

İKBS ile ilgili olarak sekiz unsurdan oluşan bir işlevler ve faaliyetler modelinden bahsedilebilir. Bu unsurlar (Bingöl, 2014:649);

- Stratejik Entegrasyon: Üst yönetimi istihdam edeceği insan kaynağından uzun süre faydalanma amacıyla planlama yapmasına yardımcı olmak için kullanılır.
- Personel Geliştirme: Çalışanların doğuştan gelen, okul eğitimi veya mesleki eğitim yoluyla kazandıkları beceri ve yeteneklerinden daha iyi istifade edebilmek amacıyla kullanılır. Ayrıca çalışma hayatının kalitesini güçlendirmede de kullanılır.
- İletişim ve Bütünleşme: Örgüt içi iletişim desteği ve değişimi içeren farklı örgütsel aktivitelerin koordinasyonunu ifade eder.

- Kayıtlar ve İtaat: Yukarıda da belirttiğimiz yoğun örgütsel bilgiyi yönetmek ve idari itaati sağlamak amacıyla kullanılır.
- İnsan Kaynakları Analizi: İnsan kaynakları ihtiyaçlarının gruplandırılması ve değerlendirilmesinde yararlanılan sürekli bir araçtır.
- Bilgi Yönetimi: İK uygulamalarını gelişmesine ve bilgi muhafazasına olanak sağlar.
- Öngörüleme ve Planlama: Gelecekte doğabilecek İK ihtiyaçlarını değerlendirmek, bugünden planlamak için kullanılır.
- Örgütsel Vizyon: İKBS faktörlerini pozitif örgütsel veriler için yönlendirir ve birleştirir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin örgüte sağlayacağı yararlar ise üç temel alanda toplanabilir (Benligiray, 2013:51);

- İş gücünün kalitesinin artırılması; Yapılacak işe eğitimi ve mesleki yetkinliği ile daha uygun kişilerin işe alınmasıyla, Kurum içi eğitim ve geliştirmeye, İstekli personelin elde tutulmasıyla, sağlanabilir.
- Düzenleyici yasal işlemlerin kolaylaştırılması; Eşit iş fırsatları raporlarının hazırlanmasıyla, Sendikalar ile ilgili uzlaşmaların ve diğer ilave yardımların raporlanmasıyla, İş sağlığı ve iş güvenliği raporlarının hazırlanmasıyla, gerçekleştirilebilir.
- Giderlerin kontrolü ise; Tam anlamıyla ücret/yardım yönetimi metotları ve analizlerinin uygulanmasıyla, Daha uygun eğitim ve geliştirme yöntemlerinin uygulanmasıyla, İsteğe bağlı olarak hazırlanan raporlar yardımıyla tüm soruların cevaplanabilmesiyle, Daha bağımsız kullanıcılara sahip olmayla, gerçekleştirilebilir

İKBS'nin örgüte sağladığı temel faydaları ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kaplan, 2008:11);

- Hızlı rekabet ortamında, yönetimin ihtiyaçlarını, çalışanların yetenek ve becerileriyle uyumlaştırarak toplam kalite anlayışı çerçevesinde organizasyona değer katar,
- Uluslararası ve çok uluslu organizasyonların çok farklı kıta ve ülkelerdeki organizasyon parçalarının tümünde mevcut İKBS sistemini kullanarak etkin ve standart bir insan kaynakları yönetimi uygulanmasını sağlar,
- İKBS'leri, bilgisayar gibi donanımsal araçlar ile çalıştığından veri doğruluğunda büyük artış sağlar.
- Bilgisayar, kullanılan programda tanımlı olan işlemler doğrultusunda verileri değerlendirerek gereksiz değerleri reddeder ve her sorguya tam sonuç verir.
- İnsan kaynakları bölümünün sorumluluğundaki örgütsel işlerin çoğunun otomasyonu sağlandığından hem değer yaratmayan faaliyetlerin çıkartılması hem de işlem hızı ve verimliliğinin artması sağlanır.
- Örgütsel faaliyetlere harcanan zaman büyük ölçüde azalacağından stratejik konulara daha fazla zaman ayrılabilir.

2. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Kurulması

İKBS'lerin yaygınlaşması, dünyada bilgisayar teknolojilerinin maliyetinin düşmesi, ağ bağlantılarının etkili olarak güvenilir bir şekilde kullanılmaya başlanması ve yasal zorunlulukların artması önem kazanmaya başlamıştır. Büyük şirket ve organizasyonlar özel ihtiyaçları doğrultusunda insan kaynakları bilgi sisteminin basit yazılım ve donanımlarla gelişmesine katkı sağlamışlardır. Bununla birlikte personel yönetimi kavramının değişimi ve dönüşümüyle, el ile takibin zorlaşması ve iş gören mantığının ortaya çıkışı, beraberinde yeni arayışlar getirmiştir (Karcıoğlu ve Öztürk, 2008:348) .

İşletmenin insan kaynağı verimliliğini arttırmak, insan kaynakları yöneticisinin asli görevidir. Sağlam teknik donanım üzerine ve ihtiyaca yönelik kurulan insan kaynakları bilgi sistemlerinin oluşturulması ve bu donanımı kullanacak yetkinlikteki uygulayıcıların yetiştirilmesi, insan kaynakları yöneticilerinin örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmadaki en önemli yardımcıları olacaktır.

Öncelikle İKBS oluşturulurken örgütün mevcut durumu iyi analiz edilmelidir. İşletmenin organizasyonel yapısı ve ihtiyaçları belirlenmeli, sonrasında İKY’de yer alan süreçlere uygun bir sistem tasarımı yapılmalıdır. Bu sistem tasarımı yapılırken ihtiyaç duyulan bilgilerin ve verilerin nasıl saklanacağı, verileri kimlerin kullanacağı, raporlamaların neleri içereceği, bu verilerden kimlerin yararlanacağı ve sistem tasarımı alt yapısında ne tür bir yazılım kullanılacağı projelendirilir. Bir sonraki aşama ise sistemin uygulamaya geçilmesidir. Uygulamada gerekli süreç iyileştirmeleri de yapılarak sistemin etkin ve verimli halde kullanılması yönünde çalışmalar yapılır. Son aşama ise uygulama sonuçlarının değerlendirilmesidir. İnsan kaynakları bilgi sistemi süreç döngüsüne ihtiyaç duyulan insan kaynakları yönetiminin çeşitli fonksiyonları dâhil edilir (Kaplan, 2008:9).

İnsan kaynakları yönetimi açısından bilgi teknolojilerinin unsurları ise şunlardan oluşmaktadır:

Donanım: Bilgisayarlar, yazıcılar, disk sürücüler, yazıcılardan oluşan, en kısa tanımla bilgisayarın fiziksel parçalarıdır (Bingöl, 2014:650).

Yazılım: Bilgisayar donanımlarının bireysel kullanıcılar tarafından, kullanıcıların isteklerine göre çıktılar vermesini sağlar. Kullanıcılar, çeşitli yazılımlar yardımıyla donanım kaynaklarına verileri işleyerek, saklanmasını, depolanmasını ve ihtiyaca uygun analiz edilmesini sağlarlar (Kaplan, 2008:15).

Intranet: Örgüt içindeki bilgisayarları birbirine bağlayan bir sistemdir. Sistemin ana amacı, kuruluş bünyesindeki bilgileri ve bilgi işlem kapasitesini paylaşmaktır. İnternet teknolojisinin örgüt içinde kullanılması şeklinde de tanımlanabilir.

İnternet: Dünyanın farklı noktalarındaki milyonlarca ağı ve kullanıcıyı birbirine bağlayan bir sistemdir. İnsan kaynakları yönetimi açısından değerlendirdiğimizde ise ileride değineceğimiz birçok alanda sağladığı sayısız faydalar ve özellikle resmi evrak işlerinin azalmasına sağladığı katkı ile insan kaynakları fonksiyonlarında kullanımı ve önemi çok büyük oranda artmıştır.

Bilişim sektöründeki gelişmeler, insan kaynakları yöneticilerine doğru, nitelikli ve hızlı bilgi ihtiyaçlarını karşılamada sayısız çözüm önerileri getiren birçok paket programlar sunmaktadır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin kurulmasını aşamasındaki önemli noktalardan biri de bu paket programlardır. İşletmede kullanılacak paket programın işletmenin ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı, insan kaynakları yönetiminin başarısını doğrudan etkilemektedir. İnsan kaynakları paket programlarında aranacak özellikler ise tedarikçi firmada ve programda aranacak özellikler olarak iki grupta sıralanabilir.

Tedarikçi firmada aranacak nitelikler (Can ve Ceyhan 2004’den aktaran Çetin ve Eren, 2015:87) şunlardır;

- Programın piyasada kullanılma yaygınlığı, güvenilirliği, satış sonrası hizmetleri,
- Satıcı firmanın kurumsal bir işletme olup olmadığı, servis ağının yaygınlığı ve ürün fiyatı,
- İşletme elemanlarına eğitim verme imkânı, oluşabilecek hatalara duyarlılığı vb.

Programda aranacak özellikler ise şu şekildedir (a.g.e.);

- Değişim ve gelişime uygunluk derecesi, kullanım kolaylığı, kullanım kılavuzu veya yardım menüleri,
- Rutin işlemlerin yapılmasını kolaylaştırmak ve daha hızlı işlem yapmayı sağlayacak kısa yol tuşlarının bulunması,
- Kullanımı zorlaştıracak seviyede çok fazla parametre tanımlaması gerektirmemesi,
- Program modülleri arasında geçişin kolay ve hızlı olması,
- Kullanıcıların işlem yapma yetkilerine sınırlama sunması, vb. özelliklerin bulunması sayılabilir.

İKBS'nin kurulacağı işletme uluslararası veya çok uluslu bir firma ise, dünya çapında kabul görmüş bir İKBS firmasının yazılımının tercih edilmesi şirketin farklı ülkelerdeki kullanıcılarının aynı programı kullanmalarını sağlayacaktır. Bu da, işletme dünyanın neresinde olursa olsun, çıktılar aynı yazılımın sisteminin ürünleri olduğundan örgütler arası bilgi koordinasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

İşletme ulusal bir firma ise bu defa yerli bir yazılım firmasının tercih edilmesi örgüte olumlu katkılar sağlayacaktır. Sistemin kurulmasında yapılan yatırım ülke içinde kalacak milli yazılımların gelişimine olumlu katkılar sağlayacaktır. Ayrıca, gerektiğinde sistemin aksayan yönleriyle ilgili tedarikçilerden teknik hizmet almak ve ürünün tercihlere göre geliştirilmesini sağlamak sistemden daha verimli faydalanılmasını sağlayacaktır.

Firma tek bir işletme veya aynı gruba bağlı farklı şehirlerde kurulu yönetim, üretim ve pazarlama şirketlerinin oluşturduğu grup şirket dahi olsa internet ağıyla birbirine bağlanabilen işletmelerin veri trafiği yönetim kademeleri tarafından sürekli ve güvenli bir şekilde denetlenebilecektir. Bu durum gerek insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının takibini, gerekse günümüzde oldukça yaygınlaşmaya başlayan ERP yazılımlar sayesinde işletmelerin tüm fonksiyonlarından elde edilen verileri kullanıcının hizmetine sunmaktadır.

ERP, Kurumsal Kaynak Planlama anlamına gelen "Enterprise Resource Planning" kelimelerinden oluşan, bir işletmenin iş süreçlerine ilişkin işlem bazındaki kayıtlarını tutan ve farklı fonksiyonlar arasındaki bütünleşmeyi ortak bir platformda sağlayan, ticari yazılım paketleridir. İşletmenin tüm departman ve fonksiyonlarını tek bir bilgisayar sistemine entegre eden, sadece işletme içindeki üretim, finans ve muhasebe gibi faaliyetleri takip etmekle kalmayıp, işletmenin diğer işletmelerle, tedarik zincirleriyle, bütünleşmesine olanak tanıyan sistemlerdir (Bayraktar ve Efe, 2006: 91).

3. İKBS'nin Kullanımına İlişkin Örnek Olay İncelemesi

Örnek olay çalışma metotları bir olay ya da olaylar hakkında veri toplamayı ve kaydetmeyi ve de o olayın sunuşunun veya raporunun hazırlanmasını içermektedir. Verilerin yerinde toplanması "alan çalışması" olarak isimlendirilir ve gerektirdikleri şu şekilde sıralanabilir; a) katılarak veya katılmayarak yapılan gözlem ve görüşme, b) Dokümanter delil, betimsel istatistik ve test ya da anket uygulamaları, c) fotoğraf, film ya da video kayıtlarının kullanımı (Köklü, 1994:771).

Üretim işletmelerinde İKBS uygulamalarının, karşılaşılan sorunların, eksikliklerin ve geliştirilebilecek yönlerin örnek olay yöntemi ile bu sistemi kullanan bir üretim işletmesinde incelenmesi konunun tüm detayları ile görmek açısından önemlidir.

Çalışmanın önceki bölümlerinde kavramsal olarak değinilen İKBS yaklaşımların daha anlaşılır olması adına, uygulamaları daha detaylı bir yaklaşım ile ele alan bir örnek olaya bu kısımda yer verilmektedir. Burada sadece işe alım, işten ayrılma ve ücret gibi konular üzerine yoğunlaşmış bir personel yönetiminden, kurumsal insan kaynakları faaliyetlerine geçmeye hız

vermiş bir örnek işletme üzerinden sistemin kullanımı hakkında örneklemeler yapılmaktadır. Örnek olay olarak incelenen işletme hakkındaki veriler, şirketin insan kaynakları yöneticileri ile doğrudan görüşülerek elde edilmiştir. İşletme yöneticileri şirket ismi belirtilmeden verilerin bilimsel amaçlı olarak kullanılmasına müsaade etmiştir.

Örnek olayda incelenen işletme, Bolu ilinde orman ürünleri sanayinde faaliyet gösteren, sektöründe lider kuruluşlardandır. 1970’li yıllarda üretime başlayan şirket, 1990’lı yıllarda özelleştirme çalışmaları kapsamında özel sektör girişimcilerine devredilmiştir. O günlerde tek şirket altında yaklaşık 150 çalışanı ile faaliyetlerini sürdüren firma bugün şirketler grubu şeklinde bir idari yapı ve yaklaşık 1000 kişilik çalışan sayısı ile bölgesel istihdama ve milli ekonomiye katkı sağlamaktadır. 2014 yılında yaptığı yurtdışı yatırımlarla da çok uluslu bir şirket olma yolunda da adımlar atmıştır. Firmanın ticari faaliyetleri mobilya, dekorasyon ve inşaat sanayinin kullandığı birçok ürünün üretimi, yurtiçi ve yurtdışı pazarlama ve satışlarıdır.

2000’li yılların başından itibaren Türkiye’de kurumsal insan kaynakları uygulamalarının yaygınlaşması ve geçişte başarılı olan firmaları kendilerine sağladıkları olumlu katkı, örnek olayda incelenen firmayı da aktif bir İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi kurmak ve kullanmak konusunda çaba sarf etmeye yönlendirmiştir.

Bu süreçte ilk olarak personel devam kontrol sistemi güncellemesine gidilmiş, daha önceleri klasik kart basma sistemi ve aylık imza föyü sistemiyle devam kontrol takibi yapmaya çalışan firma, bu uygulamadan vazgeçerek bilgisayar destekli bir Personel Devam Kontrol Sistemi kurmaya yönelmiştir. Yerli bir yazılım şirketinin Personel Devam Kontrol Sistemi (PDKS) kurmuş ve kullanılmaya başlamıştır. Çalışana özel proximity kartların (Şekil 1) sisteme tanıtılması ve çalışanların işletme içine her giriş çıkışında, kartlarını kart okuyuculara okutması mantığıyla çalışan sistem sayesinde, günlük, haftalık ve aylık puantajların oluşturulması çok kısa sürelerde sağlanmış, uygulama devam devamsızlık kontrolleri konusunda olumlu geri dönüşler almayı sağlamıştır.

Şekil 1. Örnek Proximity Kart



İlerleyen safhalarda mevcut bordro sisteminin de yenilenmesi gündeme gelmiş ve bu konudaki çalışmalar sadece İnsan Kaynakları Departmanı ile sınırlı bırakılmamıştır. Bunun yanı sıra, muhasebe, finansman, yatırımcı ilişkileri, pazarlama ve satış gibi birimler, ERP (Enterprise Resource Planning - Kurumsal Kaynak Planlaması) özellikli bu programın kurulmasıyla, işletmenin tüm bilgi ve insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılması ve yetki sahibi bilgi kullanıcılarının, doğru bilgiye hızlı ulaşması amaçlanmıştır. ERP sisteminin tüm birimlerdeki kullanıcı sayısı yaklaşık 90 kişidir. İnsan kaynakları bilgi sistemi ise farklı şirketlerdeki yaklaşık 10 kişi tarafından kullanılmaktadır. ERP kullanıcıları yalnız kendi sorumluluklarına ait işlerle ilgili verilere ulaşabilir ve kullanabilirken yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticiler sistem üzerinde tüm birimlerin verilerini görme ve kullanma yetkisine sahiptirler.

ERP Programı, İnsan Kaynakları Departmanı açısından değerlendirildiğinde, sadece sicil kaydı, puantaj kayıtları, bordro hazırlama, gibi personel yönetimi uygulamaları açısından değil; insan kaynakları planlaması, seçme ve yerleştirme, eğitim, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücret, iş sağlığı ve güvenliği gibi insan kaynakları fonksiyonların da takibine de imkân sağlamaktadır. Burada bu fonksiyonların kısaca tanımlanarak, uygulamalara ilişkin çeşitli örnekler sunulmaktadır.

İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlamasının amacı, doğru yerde doğru zamanda doğru sayıda ve doğru nitelikte insan kaynağını hazır bulundurmadır. Doğru bilgilerle organize edilmiş bir İKBS, işletmeye nitelik ve nicelik açısından doğru bilgi ve doğru kaynak kullanımını sağlamaktadır (Bingöl, 2014:655).

İnsan kaynakları planlamasının başarıya ulaşip ulaşmadığı ise, işletmenin insan gücü gereksinimini ne denli önceden görüp göremediğine ve aranan niteliklerde eleman sağlayıp sağlayamadığına bakılarak değerlendirilebilir. Bir diğer kriter ise, değişen çevresel koşullara uyum sağlamada bu planlamanın yardımcı olup olmamasıdır (Aldemir ve diğerleri, 2001:42).

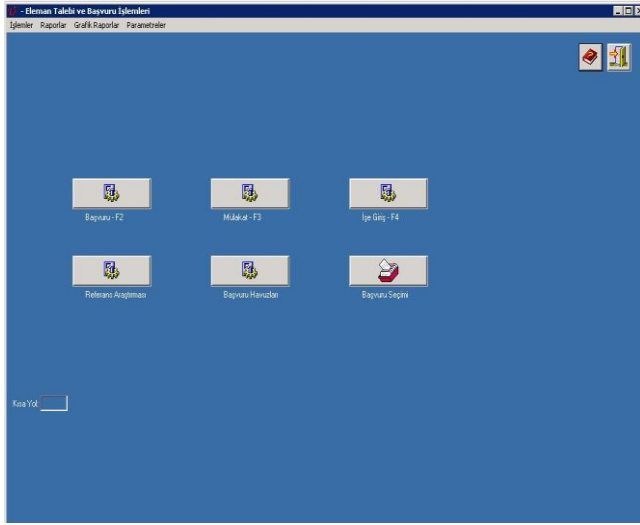
Örnek olaydaki firma açısından değerlendirildiğinde ise, tüm birimler planlanan zaman aralığında kendi durumlarını gözden geçirilerek, birimin norm kadrosunu belirlemek ve bu birimlerde mevsimsel iş yoğunlukları da göz önünde bulundurularak anlık oluşabilecek kaynak talebi konusunda insan kaynakları departmanı ile bilgi koordinasyonunu sağlamak durumundadır. Firma, kullandığı İKBS menüsünden, “planlanan kadro” ve “personel ihtiyaçları ve talebi” uygulamaları olmasına rağmen bu uygulamaları aktif kullanamamaktan kaynaklanan aksaklıklar yaşamaktadır. Yaşanan problemlerin önlenmesi için departmanlar arası bilgi koordinasyonuna daha fazla önem verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmış ve bu yönde çalışmalar yapılmaya başlamıştır.

İnsan Kaynakları Temini ve Seçimi

İnsan kaynakları temin ve seçimi işlevinin temel amacı, işletmenin ihtiyaç duyulan insan kaynağını mümkün olan en kısa sürede en doğru şekilde bulmak ve işletmeye kazandırmaktır. İnsan kaynakları temininde, günümüzde oldukça yaygınlaşan iş ilanları yayınlayan internet sitelerinden de faydalanılabilir. Bu siteler işletmeye ait oluşturdukları kullanıcı profili sayesinde, işletme adına belli meslek gruplarına ait bilgi havuzu oluştururlar. İhtiyaç duyulması halinde bu bilgileri kullanıcının hizmetine sunarlar. Ayrıca firmalar kendilerine yapılan şahsi başvuruları da benzer şekilde İKBS üzerinde depolayabilirler ve kişilerin yaş, eğitim, mesleki yeterlilik vb. özelliklerine göre filtreleyerek ihtiyaçları doğrultusunda kullanabilirler.

Örnek olayda incelenen firma insan kaynakları temini ve seçimi konusunda, vasıf gerektirmeyen pozisyonlar için kişisel başvuruları değerlendirmektedir. Başvurular eğitim durumlarına göre üç ana grupta toplanarak İKBS üzerinde depolanmakta ve ihtiyaca göre kullanılmaktadır. Teknik eleman ve yönetici pozisyonları için ise internet üzerinden bir iş arama sitesinin üyesidir. Burada verdiği ilanlarla, kaynak temini yoluna giden firma, hangi dönemlerde ne tür pozisyonlarda eleman ihtiyacı olduğu, bu ihtiyaçların ne derece karşılandığı gibi konularda sistemin sağladığı bilgi havuzundan da faydalanmaktadır.

Şekil 2. Örnek ERP Seçme ve Yerleştirme İşlemleri Menüü

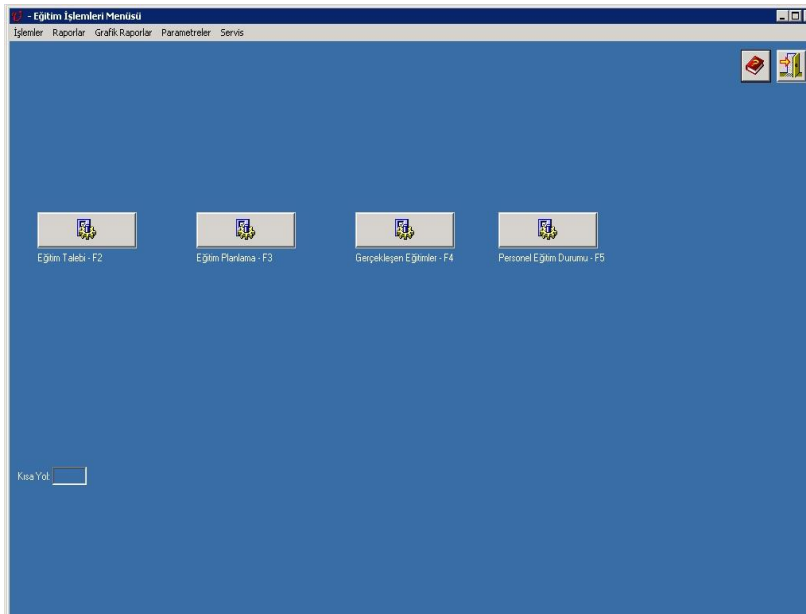


Eğitim ve Geliştirme

Örnek olayda incelenen işletmenin uygulamalarına göre, işe alınmasına karar verilen işgören, öncelikle bir oryantasyon eğitimine tabii tutulur. İşyeri kuralları, kılık kıyafet düzeni, çalışma saatleri vs. hakkında verilen çeşitli bilgilerle işgörenin işletmeye uyum sağlaması hızlandırılır. Yapacağı işle ilgili verilen bilgilerle işbaşı eğitim süreci kısmen tamamlanmış olur. Bundan sonra çalışanın, mevcut bilgilerini pekiştirmesi, geliştirmesi ve deneyimlerini güncellemesi için oluşturulacak eğitim programlarına, belirlenen dönemlerde düzenlenen işletme içi ve dışı mesleki eğitimlere katılımı sağlanır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi, çalışanların işletme içinde veya dışında aldıkları çeşitli mesleki eğitim, seminer, kurs gibi bilgilerinin kaydedilmesi, saklanmasına yardımcı olur. İhtiyaca yönelik raporlamalarla işletmenin eğitim yönünden eksik taraflarının tespiti yapılabilir. İKBS insan kaynakları yöneticisine ihtiyaç duyulan bu bilgilere ulaşmada büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

Şekil 3. Örnek ERP Eğitim İşlemleri Menüü



Düzenlenen tüm eğitimlerin sonunda yapılan değerlendirmelerde başarılı olan çalışanların belgeleri İKBS'ne kaydedilir. İşletmenin kendi içinde oluşturacağı yeni pozisyonlara uygun nitelikteki elemanı, kendi bünyesinden temin etmeye gitmesi durumunda bu bilgiler önemli avantajlar sağlayacaktır. Ayrıcı düzenli kayıt tutulması hangi elemanın hangi eğitimi aldığı veya ileride yapılacak eğitim programlarına hangi eğitim grubundan kaç katılımcı sağlanabileceği gibi konusunda insan kaynakları yöneticisine önemli katkılar sağlamaktadır.

Kariyer Yönetimi

İKBS'ler, İnsan Kaynakları yöneticisinin, boşalan veya boşalması öngörülen pozisyonlara atayacakları en uygun adayı belirlemelerine yardımcı olur (Bingöl, 2014:658). Örnek olayda incelenen firmada, boşalması muhtemel pozisyonlar tahmin veya tespit edildiğinde, bilgi sistemi içinden en uygun adayı belirlemeye çalışır. Uygun olacağı düşünülen adayların eksik yanları varsa, atanacakları kadroya geçiş öncesinde düzenlenecek eğitim programlarıyla tamamlanmaya çalışılır.

Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme; çalışanların, belirli zaman aralığında gösterdikleri performansın, işletmenin onlar hakkında ileriye dönük beklentilerine ne derece cevap verebileceği ile ilgili fikir vermesine yardımcı olan çalışmalardır.

Performans değerlendirme sonuçları, insan kaynakları planlamasında, eğitim ihtiyacının tespitinde, ücret belirlemede, kariyer planlarının yapılmasında, işten ayırma ve terfi kararlarında verilmesinde kullanılmaktadır. İnsan kaynaklarına ilişkin çeşitli kararların alınmasında ihtiyaç duyulduğu için performans değerlendirme sonuçları insan kaynakları bilgi sistemi içinde uygun ve güncel şekilde tutulmalıdır (Cingöz, 2013:13-14). İnsan kaynakları bilgi sistemleri üzerinde düzenli tutulan veriler işgören performansının değerlendirilmesinde İK yöneticilerine çeşitli kolaylıklar sağlamaktadır.

İşletmeler son dönemde performans değerlendirme konusunda 360 derece performans değerlendirme yöntemine ağırlık vermektedirler (Akdoğan ve Çirli 2008:21). Bu yöntemde değerlendirmeler işgörenin astları, üstleri, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından yapılabilmektedir. Bu değerlendirmelerin internet üzerinden yapılması ve İKBS'lere doğrudan kaydedilmesinin sağlanması, İK yöneticilerini çok yoğun verinin ayrıştırılmasından kurtarmaktadır (Bingöl, 2014:658).

Örnek olayda incelenen işletme, işgören performansını değerlendirmede 360 derece yöntemini, sadece müşteri temsilcisi çalışanlarının performans değerlendirmesinde kullanmaktadır. Müşteri memnuniyet anketi yoluyla yapılan bu değerlendirmelerin, tüm çalışanlar için internet üzerinden yapılacak değerlendirmeler şeklinde yaygınlaştırılması ve performans değerlendirme sonuçlarının İKBS üzerinden kariyer planlamasına entegre edilmesi firmanın hedefleri arasında yer almaktadır.

Ücretlendirme

Ekonomik bir kavram olarak ücret, insan kaynakları için yapılan tüm ödeme biçimlerini kapsar. Ücret işletmeler açısından bir gider kalemi olarak düşünülürken işgörenler açısından bir gelir kaynağıdır. İşletme yöneticileri giderleri azaltmak için ücret düzeyini düşük tutmaya çalışmaktadır. İşgörenler ise yaşam standartlarını yükseltmek için daha fazla ücret talep etmektedirler. Ancak, işletmenin gerçekleri ve işgörenlerin beklentileri dikkate alınarak en uygun bir ücret dengesinin kurulması, işletmedeki verimliliği artırıcı bir etki yaratmaktadır. İşgörenlerin beklentileri ve işletmelerin gerçeklerini karşılayacak bir ücret dengesinin kurulması ise, gerçekçi bir iş değerlemesi ile olasıdır (Özdemir ve Akpınar, 2002:92).

İKBS'ler ücret yönetiminde adil bir ücret politikası belirlemeye yardımcı olacak önemli bir araç olabilirler. Sistemin bordro modülünde, bordrolama, ücret ve maaş tahakkuku, performansa dayalı ücret, sosyal yardımlar, ek ödemeler, SGK bildirimleri ve ücret artışı gibi uygulamaları sistem sayesinde gerçekleştirilebilir (Bingöl, 2014:659). İKBS'ler ücret ve bordro uygulamalarını, sisteme daha önce ön değer olarak yüklenen parametreleri esas alarak hesaplamalar yapar. Bu parametreler;

- O yıl uygulanacak asgari ücret tutarları,
- Derecelerine göre sakatlık indirimleri,
- Prime esas kazanç taban ve tavan tutarları,
- Gelir vergisi dilimleri ve oranları,
- Asgari geçim indirimi matrahı ve tutar limitler, vb. dir.

Ücret değişimi dönemlerinde İKBS üzerine yüklenen bu bilgiler, SGK prim hizmet belgeleri, işgörenlerin vizite formu bilgileri, işe alım ve işten ayrılma bilgileri, İŞKUR aylık işgücü çizelgeleri, iş kazası meslek hastalığı bildirimleri vb. birçok resmi evrakın düzenlenmesinde hesaplama öndeğeri olarak sistemce esas alınır. Bu bilgilerin sistem üzerinden alınabilmesi ve arşivlenebilmesi, İK yöneticisine zaman yönünden önemli tasarruflar sağladığı gibi, evrak yoğunluğunu azaltır, el ile yapılan düzenleme ve hesaplamalara göre çok daha güvenli sonuçlar verir.

Örnek işletmede kurulu İKBS bordro modülü sayesinde bu bilgiler ve hesaplamalar sorunsuz şekilde yapılabilmektedir. Aylık dönemler halinde arşivlenen bilgiler muhasebe uygulamalarında da kullanılabilir. İşe giriş-çıkış kayıtları ise dönemsel devir oranlarının hesaplanmasında İK yöneticilerinin değerlendirmelerinde kullanılmaktadır. Aşağıda ücret bordrosu oluşturmada kullanılan puantaj ve ek kazançlar ekranlarının örnekleri aşağıda yer alan Şekil 4 ve Şekil 5'de görülmektedir.

Şekil 4. Örnek Bordro, Puantaj İşlemleri Ekranı

Ek Kazançlar	Zirve	%24	Tutar
İş Günü	25,000	0,000	,00
Hafıza Tutarı	0,00	0,000	,00
Genel Tutar	1,00	0,000	,00
Yüksek İstisna	0,00	0,000	,00
Doğum İstisna	0,00	0,000	,00
Evlilik İstisna	0,00	0,000	,00
Okuma İstisna	0,00	0,000	,00
Mücadele İstisna	0,00	0,000	,00
Semahat İstisna	0,00	0,000	,00
Yeni Kazanç Toplamı	26,000	0,000	0,000,00
İstisna	0,00	0,000	,00
Ek Kazançlar Toplamı	0,000	,00	,00

Diğer Kazançlar	Tutar
Özel Kazançlar	250,00
Çocuk 0-6	,00
Çocuk 6-7	,00
İhtisar	,00
Kendisi	,00

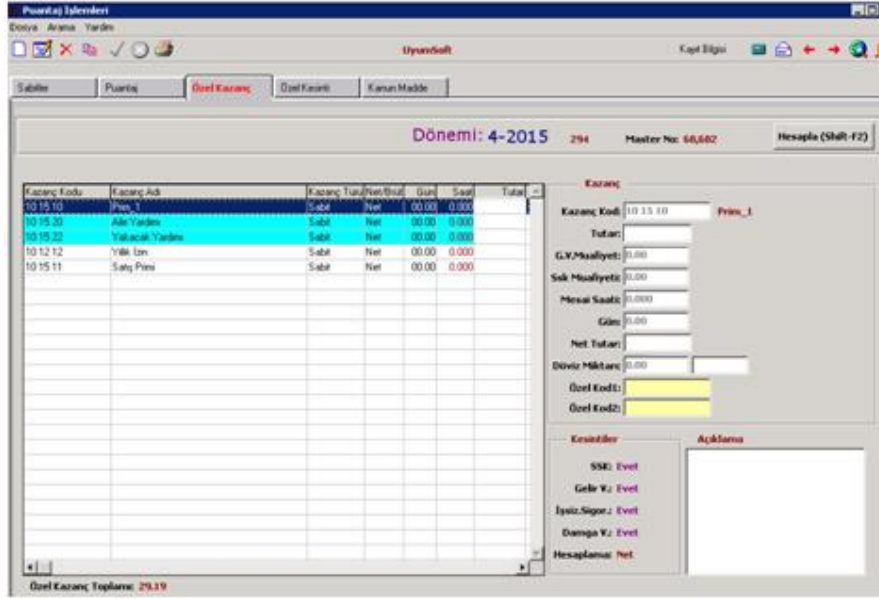
İndirimler	Matrah	Kesinti
G.V. İndirimi	,00	,00
Sak. Muafiyeti	,00	,00
İşsizlik Muafiyeti	,00	,00

Kazanç Kesintiler	İşçi Matrahı	İşçi Kesintisi	İşveren Matrahı	İşveren Kesintisi
İşçi	1.772,45	83,45		
Sak.	1.772,45	240,84	1.772,45	36,125
İşsizlik	1.772,45	87,72	1.772,45	35,45
Genel	1.500,60	225,99		
Kazanç Kesintisi Toplamı	500,00	500,00		
İş Kazanı	1.772,45			

Sonuçlar	Tutar
Kazançlar Toplamı	3.272,95
Kesintiler Toplamı	607,30
Ek Geçim	8.140,66
A.G.İ. Tutarı	125,19
Ödenecek Tutar	8.203,60

A.G.İ. Matrahı	Tutar
A.G.İ. (%5)	75,00
Sak.İşv.İnd.	88,62
GV İnd.Övm.	,00
GV İnd.Övm.	,00
GV İnd.İstisna	,00
İşveren Muafiyeti	2.000,00

Şekil 5. Örnek Bordro, Özel Kazançlar İşlemi Ekranı



The screenshot displays the 'Özel Kazançlar İşlemi' (Special Income Transaction) screen. The main window title is 'Puanlar İşlemleri'. The interface includes a menu bar with 'Dosya', 'Arama', and 'Yardım'. Below the menu bar, there are tabs for 'Sabitler', 'Puanlar', 'Özel Kazançlar', 'Özel Kazançlar', and 'Kazanç Maddeleri'. The main area shows a table with columns for 'Kazanç Kodu', 'Kazanç Adı', 'Kazanç Türü', 'Net/Brüt', 'Günlük', 'Saat', and 'Tutar'. The table contains several rows of data, including 'Puan 1', 'Aile Yardımı', 'Yatacak Yardımı', 'Yük İm', and 'Satış Primi'. To the right of the table, there is a summary panel with fields for 'Kazanç Kodu', 'Tutar', 'G.V.Maddesi', 'Sak Maddesi', 'Mesai Saati', 'Gün', 'Net Tutar', 'Döviz Miktarı', 'Özel Kodu', and 'Özel Kodu'. Below the summary panel, there are checkboxes for 'SSK: Evet', 'Gelis V.: Evet', 'İşsiz-Sigort.: Evet', 'Damga V.: Evet', and 'Hesaplanı: Net'. The bottom of the screen shows 'Özel Kazanç Toplamı: 29,19'.

Kazanç Kodu	Kazanç Adı	Kazanç Türü	Net/Brüt	Günlük	Saat	Tutar
10 15 10	Puan 1	Sabit	Net	00.00	0.000	
10 15 20	Aile Yardımı	Sabit	Net	00.00	0.000	
10 15 22	Yatacak Yardımı	Sabit	Net	00.00	0.000	
10 12 12	Yük İm	Sabit	Net	00.00	0.000	
10 15 11	Satış Primi	Sabit	Net	00.00	0.000	

İş gören Sağlığı ve Güvenliği

İnsan kaynakları yönetiminin önemli amaçlarından biri de, çalışanların iş yeri ortamında fiziksel ve ruhsal sağlıklarının korunmasıdır. Bu nedenle işgören sağlığı ve güvenliği noktasında yapılan çalışmalar önem kazanmaktadır. Gerekli önlemlerin alınması, iş ve çalışma koşullarına ilişkin riskin tespiti ve daha güvenli bir çalışma ortamı yaratılması açısından önemlidir (Cingöz, 2013:14).

İKBS'ler, sağlamış olduğu düzenli kayıt tutma imkânıyla, iş kazaları, birimlere göre oranlanması, iş yerinde tehlike oluşturan risklerin değerlendirilmesi, sağlık kontrolleri, çalışanların geçirdikleri hastalıklar ve bunların nedenleriyle ilgili bilgilerin raporlanmasında etkin rol oynamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

İnsan kaynakları yönetimi, günümüz işletmeleri için vazgeçilmez bir unsur haline almıştır. İnsan kaynakları yöneticilerinin işgücü ve zaman kaybını engelleme konusunda en büyük destekçileri ise iyi organize olmuş bir insan kaynakları bilgi sistemidir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri tüm insan kaynakları fonksiyonlarını kapsayacak şekilde kullanılabilirse, sadece insan kaynakları birimlerinin değil örgütün diğer tüm unsurlarının da verimliliğine olumlu katkılar sağlayacaktır. Kâğıt üzerinde yapılan, hataya açık ve zaman yönünden büyük kayıplara sebep olacak uygulamalar, İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin etkin kullanımıyla işletmenin her türlü faaliyetinde olumlu geri dönüşler alınmasını sağlayacaktır.

Kurulacak İKBS'nin satın alındığı yazılım firması ile ilişkiler her aşamada olumlu tutulmalı, yazılım sistemi, kanuni düzenlemeler ve örgütün değişebilecek uygulamalarına cevap verebilir şekilde güncellenebilmeli ve her aşamada firmadan teknik destek sağlanabilmelidir. Sistem kullanıcıları yönünden ise; sisteme yüklenecek bilgilerin ehil kişiler tarafından, en baştan doğru, kontrollü ve güvenilir şekilde yüklenmesi gerekir. Bilgi yoğunluğu arttıkça geri dönüşler ve düzeltmeler zorlaşacak, aksi durumlarda sistemden sağlanan bilgilerin güvenilirliği tartışılmaya başlanacaktır.

Araştırmada ele alınan örnek olay incelemesinden elde edilen bulgulara göre; işletmelerin, doğru bilgiye ulaşmada ihtiyaçları doğrultusunda kurdukları İKBS'nin zaman içinde oluşacak yeni ihtiyaçlarla eksik yönleri ortaya çıkabilmektedir. Yaşanan bilişimsel yenilikler ve bilgi işlem sektöründeki farklı firmaların kullanıcıları üzerinden tespit edilip çözüme kavuşturduğu sorunlar genel anlamda tüm bilgi sistemlerinin eksik yönlerini tamamlamalarına yardımcı olmaktadır. Ancak kullanıcılar olarak genel anlamda ERP programları ve özelinde İKBS üzerine yaşanan veya yaşanması muhtemel sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Sistemin birçok kullanıcının ortaklaşa oluşturduğu bir bilgi havuzu olması, olası kişisel hataların tüm sistemden alınacak bilginin doğruluğunu etkilemektedir.
- İnternet ağı üzerinden sisteme bağlanmanın getirdiği, sistemin bilgi arşivinin tehlikeli yazılımlar sebebiyle genel anlamda zarar görmesi riski bulunmaktadır.
- Karmaşık programlar olması sebebiyle yeni eleman yetiştirmede hem ERP sistemine hem de İKBS'ne adaptasyonun zorluğu ve zaman alması.

Bu sorunların çözümüne ilişkin olarak ise aşağıdaki öneriler sıralandırılabilir;

- Kullanıcıların işletmeye aidiyet duygularını artırıcı tedbirler alınmalı, iş motivasyonları yüksek tutulmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- İşletmenin ana makineleri (server), en güncel güvenlik önlemleri ile korunmalıdır.
- İşletmeye yeni katılan kullanıcıların program hakkında sıkı bir eğitime tabi tutularak hem program, hem de yapacakları işlerin teknik detayları hakkında genel anlamda bilgilendirilmelidir.

Kaynakça

- Akdoğan, A., & Çirli Y. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı:24 Yıl 1/1. 13-38.*
- Aldemir, C., Ataoğlu, A., & Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi. Fakülteler Kitabevi, Barış Yayınları. İzmir.*
- Bayraktar, E. ve Efe, M. (2006). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kurulum Süreci: Kritik Başarı Faktörleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(2) Sayfa: 91-109.*
- Bayraktaroğlu, S. ve Yasemin, Ö. (2006). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İki Yüzü: Bilgi Paylaşımı mı Yönetim Kontrolü mü." *Bilgi Dergisi : Cilt.2 Sayfa: 102-120.*
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi. 9. Baskı. Beta. İstanbul.*
- Benligiray, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi - Eskişehir Yayın No:1857.*
- Cingöz, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi. Atatürk Üniversitesi AÖF Yayınları Ders Kitabı.*
- Çetin, H., & Eren, T. (2015). *Muhasebe Bürolarında Meslek Mensupları Tarafından Muhasebe Paket Programı Seçimi (Konya Örneği).Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:29 Sayı:1. 83-100.*
- Doğan, A., (2011). Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Fonksiyonları. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi. Cilt:2 Sayı:2. 51-80.*
- Karcıoğlu, F., & Öztürk, Ü. (2009). İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi-İstanbul İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), 343-366.*

- Kaplan, Ö. (2008). 'Elektronik Ortamda İşgören Performansının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD.
- Köklü, N. (1994). Örnek Olay Çalışma Metotları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt 27 Sayı:2. 771-779.
- Özdemir, E., & Akpınar, A., T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 85-105.
- Tunçer, P. (2012). *Değişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. Sayı I. 131-156.
- Uluköy, M., & İzci, Ç. (2014). *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine (İKBS) İlişkin Başarı Değerlendirilmesi: Hizmet Sektörü Uygulaması. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 40 Nisan. 281-290.