

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

**ERP UYGULAMALARININ ÇALIŞMA YAŞAMININ
KALİTESİNE ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
(NİTEL BİR ARAŞTIRMA)**

DOKTORA TEZİ

Uğur TÜRK

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

NİSAN – 2015

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ERP UYGULAMALARININ ÇALIŞMA YAŞAMININ
KALİTESİNE ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ
(NİTEL BİR ARAŞTIRMA)

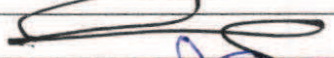

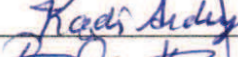


DOKTORA TEZİ

Uğur TÜRK

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 30/04/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oy birliği / Oy çokluğu ile kabul edilmiştir.”

| JÜRİ ÜYESİ | KANAATI | İMZA |
|----------------------------|---------|---|
| Prof.Dr. Gültekin YILDIZ | OLUMLU |  |
| Prof.Dr. Türker BAŞ | OLUMLU |  |
| Prof.Dr. Kadir ARDIÇ | OLUMLU |  |
| Prof.Dr. Rana ÖZEN KUTANİS | OLUMLU |  |
| Prof.Dr. Nihat ERDOĞMUŞ | OLUMLU |  |

BEYAN

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

Uğur TÜRK

30.04.2015



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın tüm aşamalarında bilgi, deneyim ve sabrıyla her zaman yanımda olan ve yardımlarını esirgemeyen, danışman hocam Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'a; analiz kısmının şekillenmesinde yardımlarını eksik etmeyen ve bu çalışmaya destek olan Prof. Dr. Türker BAŞ'a; yönlendirmeleri ile araştırma süreci içerisinde farklı alternatifleri değerlendirmeme yön veren Prof. Dr. Kadir ARDIÇ'a ve tez konusunun belirlenmesine fikir oluşturan Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca bana her zaman güvenen, çalışma boyunca sabrını, ilgisini ve sevgisini eksik etmeyen, manevi desteğini hep yanımda hissettiğim değerli eşim Hilal TÜRK'e, biricik kızım Duru Zeynep TÜRK'e ve bu aşamaya ulaşmamamı sağlayan annem ve babama teşekkür ederim.

Uğur TÜRK

30.04.2015

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----------|
| KISALTMALAR | iv |
| TABLO LİSTESİ | v |
| ŞEKİL LİSTESİ | vii |
| ÖZET | viii |
| SUMMARY | ix |
| GİRİŞ | 1 |
| BÖLÜM 1: KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI VE ÇALIŞMA YAŞAMI | |
| KALİTESİ | 12 |
| 1.1. Kurumsal Kaynak Planlaması | 12 |
| 1.1.1. Yönetim Bilişim Sistemi Kavramı | 12 |
| 1.1.1.1. Yönetim Bilişim Sistemlerinin İşletmeler Açısından Önemi | 14 |
| 1.1.1.2. İşletmelerde Kullanılmakta Olan Yönetim Bilişim Sistemleri | 16 |
| 1.1.1.3. Kurumsal Kaynak Planlaması ve YBS İlişkisi | 16 |
| 1.1.2. Kurumsal Kaynak Planlamasının Tanımı ve Özellikleri | 17 |
| 1.1.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımının Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci.. | 19 |
| 1.1.4. Kurumları ERP Uygulamalarına Yönelten Nedenler | 22 |
| 1.1.5. Türkiye ve Dünya'daki ERP Uygulamalarının Durumu | 23 |
| 1.1.6. Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletmelere Sağladığı Faydalar | 24 |
| 1.1.7. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemine Getirilen Eleştiriler | 27 |
| 1.1.8. Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Kritik Başarı Faktörleri | 32 |
| 1.2. Çalışma Yaşamı Kalitesi | 35 |
| 1.2.1. Çalışma Yaşamı ve İnsanların Çalışma Gerekçeleri | 36 |
| 1.2.2. Kalite ve Toplam Kalite Kavramları | 39 |
| 1.2.3. Çalışma Yaşamı Kalitesi Kavramı | 41 |
| 1.2.4. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tarihsel Gelişimi | 42 |
| 1.2.5. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Arttırılmasına Duyulan Gereksinim Nedenleri .. | 44 |
| 1.2.6. Çalışma Yaşamı Kalitesini Yönlendiren Faktörler | 47 |
| 1.2.7. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Çalışan ve İşletmeler Açısından Önemi | 48 |
| 1.2.8. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Arttırılmasının Yöntemleri | 49 |
| 1.2.8.1. Yönetime Katılma Uygulamaları | 49 |
| 1.2.8.2. İnsan Kaynaklarını Geliştirmeye Yönelik Uygulamalar | 51 |

| | |
|---|-----------|
| 1.2.8.3. İş Yaşam Dengesini Kurmaya Yardımcı Olan Uygulamalar..... | 53 |
| 1.2.8.4. İş Sağlığı ve İş Güvenliği Uygulamaları..... | 54 |
| 1.2.8.5. Eğitim Uygulamaları..... | 56 |
| 1.3. ERP Uygulamaları Kullanımının Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri..... | 58 |
| 1.3.1. ERP Uygulamalarının İşin Kalitesine ve Niteliğine Etkileri..... | 60 |
| 1.3.2. ERP Uygulamalarının Çalışma Yaşamının Sosyal Yönüne Etkileri..... | 64 |
| 1.3.3. ERP Uygulamalarının İş Yapma Yöntem ve Şekline Etkileri..... | 66 |
| 1.3.4. ERP Uygulamalarının İşin Anlam ve Değerine olan Etkileri..... | 68 |
| 1.3.5. ERP Uygulamalarının Kariyer Gelişimine olan Etkileri..... | 69 |
| BÖLÜM 2: SAKARYA İLİ'NDE YAPILAN NİTEL BİR ARAŞTIRMA..... | 73 |
| 2.1. Araştırmanın Modeli..... | 73 |
| 2.1.1. Fenomenolojik Yaklaşım (Olgu Bilim)..... | 77 |
| 2.1.2. Sosyo-Teknik Sistem..... | 80 |
| 2.2. Araştırmanın Dizaynı..... | 82 |
| 2.2.1. Uygulama Öncesi İşlem Basamakları..... | 82 |
| 2.2.2. Çalışma Grubunun Belirlenmesi ve Ölçütleri..... | 84 |
| 2.2.3. Çalışma Grubunun Genel Yapısı..... | 86 |
| 2.3. Veri Toplama Aracı..... | 87 |
| 2.3.1. Görüşmeler..... | 87 |
| 2.3.1.1. Görüşme Türü ve Tekniği..... | 87 |
| 2.3.1.2. Görüşme Ana Hattı ve Görüşme Süreci..... | 88 |
| 2.3.1.3. Görüşme Sorularının Planlanması..... | 89 |
| 2.3.1.4. Görüşmelerin Kaydedilmesi..... | 89 |
| 2.3.2. Verilerin Toplanması..... | 90 |
| 2.4. Verilerin Çözümlemesi..... | 91 |
| 2.4.1. Verilerin Analiz Şekli..... | 92 |
| 2.4.2. Verilerin Analiz Süreci..... | 93 |
| 2.4.3. Araştırmanın Tematik Çerçevesi..... | 100 |
| 2.4.4. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği..... | 100 |
| 2.4.5. Araştırmanın Etik Çerçevesi..... | 102 |
| 2.4.6. Araştırmacının Rolü..... | 102 |

| | |
|---|------------|
| BÖLÜM 3: BULGULAR ve YORUM | 104 |
| 3.1. Tanıtıcı Bulguların Değerlendirilmesi | 105 |
| 3.1.1. Demografik Bulguların Değerlendirilmesi | 105 |
| 3.1.2. ERP Kullanımına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi | 109 |
| 3.2. Görüşmelere ait Bulguların Değerlendirilmesi | 112 |
| 3.2.1. ERP Kullanımının Çalışma Yaşamında Oluşturduğu Değişiklikler | 116 |
| 3.2.2. ERP Kullanımının İşin Kalitesine ve Niteliğine olan Etkileri | 125 |
| 3.2.3. ERP Kullanımının Çalışma Yaşamının Sosyal Yönüne olan Etkileri | 134 |
| 3.2.4. ERP Kullanımının İş Yapma Şekil ve Yöntemlerine olan Etkileri..... | 143 |
| 3.2.5. ERP Kullanımının İşin Anlam ve Değerine olan Etkileri..... | 152 |
| 3.2.6. ERP Kullanımının Kariyer Gelişimine olan Etkileri | 161 |
| SONUÇLAR ve ÖNERİLER | 171 |
| KAYNAKÇA | 179 |
| EKLER..... | 187 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 196 |

KISALTMALAR

| | |
|--------------|---|
| AB | : Avrupa Birliği |
| APICS | : Amerikan Üretim ve Stok Kontrol Topluluğu |
| BOM | : Ürün Ağaçları (Bill of Material) |
| CIM | : Bilgisayar Bütünleşik İmalat |
| ÇYK | : Çalışma Yaşamı Kalitesi |
| DRP | : Dağıtım Kaynakları Planlama |
| ERP | : Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Requirement Planning) |
| KKP | : Kurumsal Kaynak Planlaması |
| QWL | : Çalışma Yaşamı Kalitesi (Quality of Work Life) |
| MRP | : Malzeme İhtiyaç Planlaması (Material Requirement Planning) |
| MRPII | : Üretim Kaynakları Planlaması (Manufacture Requirement Planning) |
| TKY | : Toplam Kalite Yönetimi |
| YBS | : Yönetim Bilişim Sistemleri |

TABLO LİSTESİ

| | |
|--|-----|
| Tablo 1 : Kategoriler ve Temsil Ettiği Çalışan Grupları..... | 95 |
| Tablo 2 : Uygulama Öncesindeki Genel Tematik Çerçeve..... | 95 |
| Tablo 3 : Verilerin Kodlanmasına İlişkin Bir Örnek..... | 96 |
| Tablo 4 : Araştırmanın Tematik Çerçevesi..... | 97 |
| Tablo 5 : Araştırma Raporunda Yer Alan Katılımcılara Ait Alıntılarının Dağılımı..... | 98 |
| Tablo 6 : Personellerin Kelime Tekrarını Gösteren Tablo Örneği..... | 99 |
| Tablo 7 : Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş ve Cinsiyet Dağılımı..... | 105 |
| Tablo 8 : Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeyi..... | 106 |
| Tablo 9 : Araştırmaya Katılan Çalışanların Kıdem Süreleri..... | 107 |
| Tablo 10: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Departmanlar..... | 107 |
| Tablo 11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Pozisyonları..... | 108 |
| Tablo 12: Araştırmaya Katılan Çalışanların ERP Yazılımını Kullanım Süreleri..... | 109 |
| Tablo 13: Araştırmaya Katılan Çalışanların ERP Modüllerini Kullanım Düzeyi..... | 110 |
| Tablo 14: Araştırmaya Katılan Çalışanların Günlük ERP Kullanım Süreleri..... | 111 |
| Tablo 15: Araştırmaya Katılan Çalışanların Ofis Harici ERP Kullanım Bilgileri..... | 111 |
| Tablo 16: Çalışanların Mesai Harici Günlük ERP Kullanım Süreleri..... | 112 |
| Tablo 17: Veri Çözümleme Sırası ve Temsil Edilen Gruplar..... | 113 |
| Tablo 18: Kelime Tekrar Tespiti (1.Örnek) | 114 |
| Tablo 19: Kelime Tekrar Tespiti (2.Örnek) | 114 |
| Tablo 20: Kelime Tekrar Tespiti (3.Örnek) | 115 |
| Tablo 21: ERP Uygulamalarına Geçişin Değerlendirilmesi (1.Grup Personel) | 117 |
| Tablo 22: ERP Uygulamalarına Geçişin Değerlendirilmesi (2.Grup Personel) | 119 |
| Tablo 23: ERP Uygulamalarına Geçişin Değerlendirilmesi (3.Grup Personel) | 121 |
| Tablo 24: Personellerin Gruplara Göre Olumsuz Kelime Tekrarları (1.Soru)..... | 123 |
| Tablo 25: Personellerin Olumsuz Kelime Tekrar Sıklıkları (1.Soru)..... | 124 |
| Tablo 26: ERP Uygulamalarının İşin Kalitesi ve Niteliğine Etkisi (1. Grup Çalışan). 126 | |
| Tablo 27: ERP Uygulamalarının İşin Kalitesi ve Niteliğine Etkisi (2. Grup Çalışan). 128 | |
| Tablo 28: ERP Uygulamalarının İşin Kalitesi ve Niteliğine Etkisi (3. Grup Çalışan). 130 | |
| Tablo 29: Personellerin Gruplara Göre Olumsuz Kelime Tekrarları (2.Soru)..... | 132 |
| Tablo 30: Personellerin Olumsuz Kelime Tekrar Sıklıkları (2.Soru)..... | 133 |
| Tablo 31: ERP'nin Çalışma Yaşamının Sosyal Yönüne Etkileri (1. Grup Çalışan) ... | 135 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 32: ERP'nin Çalışma Yaşamının Sosyal Yönüne Etkileri (2. Grup Çalışan) ... | 137 |
| Tablo 33: ERP'nin Çalışma Yaşamının Sosyal Yönüne Etkileri (3. Grup Çalışan) ... | 139 |
| Tablo 34: Personellerin Gruplara Göre Olumsuz Kelime Tekrarları (3.Soru)..... | 141 |
| Tablo 35: Personellerin Olumsuz Kelime Tekrar Sıklıkları (3.Soru)..... | 142 |
| Tablo 36: ERP'nin İş Yapma Şekil ve Yöntemlerine Etkisi (1. Grup Çalışan) | 144 |
| Tablo 37: ERP'nin İş Yapma Şekil ve Yöntemlerine Etkisi (2. Grup Çalışan) | 146 |
| Tablo 38: ERP'nin İş Yapma Şekil ve Yöntemlerine Etkisi (3. Grup Çalışan) | 148 |
| Tablo 39: Personellerin Gruplara Göre Olumsuz Kelime Tekrarları (4.Soru)..... | 150 |
| Tablo 40: Personellerin Olumsuz Kelime Tekrar Sıklıkları (4.Soru)..... | 150 |
| Tablo 41: ERP Uygulamalarının İşin Anlam ve Değerine Etkisi (1. Grup Çalışan)... | 153 |
| Tablo 42: ERP Uygulamalarının İşin Anlam ve Değerine Etkisi (2. Grup Çalışan).... | 155 |
| Tablo 43: ERP Uygulamalarının İşin Anlam ve Değerine Etkisi (3. Grup Çalışan)... | 157 |
| Tablo 44: Personellerin Gruplara Göre Olumsuz Kelime Tekrarları (5.Soru)..... | 159 |
| Tablo 45: Personellerin Olumsuz Kelime Tekrar Sıklıkları (5.Soru)..... | 160 |
| Tablo 46: ERP Uygulamalarının Kariyer Gelişimine olan Etkisi (1. Grup Çalışan)... | 162 |
| Tablo 47: ERP Uygulamalarının Kariyer Gelişimine olan Etkisi (2. Grup Çalışan)... | 164 |
| Tablo 48: ERP Uygulamalarının Kariyer Gelişimine olan Etkisi (3. Grup Çalışan)... | 166 |
| Tablo 49: Personellerin Gruplara Göre Olumsuz Kelime Tekrarları (6.Soru)..... | 168 |
| Tablo 50: Personellerin Olumsuz Kelime Tekrar Sıklıkları (6.Soru)..... | 168 |
| Tablo 51: ERP'nin ÇYK'ye Etkisinin Çalışma Gruplarına Göre Değerlendirilmesi... | 170 |

ŞEKİL LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 1: ERP Sisteminin Tarihsel Gelişimi..... | 20 |
| Şekil 2: Araştırma Deseni ve İzlenen Süreç..... | 83 |

Tezin Başlığı : ERP Uygulamalarının Çalışma Yaşamının Kalitesine Etkilerinin Değerlendirilmesi (Nitel Bir Araştırma)

Tezin Yazarı: Uğur TÜRK

Danışman : Prof.Dr.Gültekin YILDIZ

Kabul Tarihi: 30 Nisan 2015

Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 186 (tez) + 9 (ek)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı : Yönetim ve Organizasyon

İşletmeler arasında kullanımı giderek önem arz eden ERP uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesi (QWL) üzerinde ne tür olumsuz etkiler oluşturabileceğini bilmek önem arz etmektedir. Bu alandaki en güncel tartışma konularından biri "ERP tarzındaki bilgi işleme teknolojilerinin iş yapma şekillerini kolaylaştırmasına karşın, buna zıt olarak çalışanların yeteneklerini yok ederek çalışanların yaratıcılık özelliklerinin ortadan kalkmasına ve standart iş yapma şekilleri ve süreçleri nedeniyle çalışanların işlerine karşı yabancılaşmasına sebep olduğuna" yönelik tartışmalardır.

ERP uygulaması sadece bir enformasyon teknolojisi projesi olarak görülmemelidir, ERP uygulamaları bir bulut gibi örgütün tamamını kapsamakta, çalışanları içerisine alarak onları sisteme entegre etmektedir. ERP uygulamaları işletmenin kalbine kadar girer, politikalarını, uygulamalarını, güç odaklarını tersyüz eder, kimleri rahatsız ettiği konusunda bir ayırım yapmaz. Pek çoğu anlık ve bir daha kullanılmayacak da olsa belli düzeylerde yer alan bir takım yetenek setlerinin ortadan kalkmasına neden olabilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı; araştırmanın problemini destekleyecek şekilde ERP uygulamalarının kullanımı ile çalışanların çalışma yaşamı kaliteleri üzerine "ne tür" olumsuz etkiler oluşturduğunu buldukları organizasyon kademesi düzeyine göre incelemektir.

Bu amaçla, konunun derinlemesine bir araştırma gerektirmesi sebebiyle yapılan bu tez çalışmasında fenomenolojik bir bakış açısıyla nitel bir çalışma yürütülmüştür. Belirlenen 3 farklı çalışma grubunda yer alan kişilerle derinlemesine yapılan görüşmeler neticesinde kişilerin özgün bilgi, tecrübe ve deneyimlerinden faydalanılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda, ERP'nin oluşturulan 3 farklı çalışma grubuna göre etki düzeylerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Bu görüşme çalışanlarla yapılan fenomenolojik araştırmalar sırasında ortaya çıkarılan en önemli sonuçtur. ERP uygulamalarının kullanım şekli organizasyon kademesinde bulunulan pozisyona göre belirlenmektedir. ERP'nin ÇYK'ne olan etkisini belirleyen en önemli ölçüt bu olmaktadır. Yukarıda belirlenen temel unsurla birlikte özellikle belli demografik unsurların ve kullanıcıdan/kullanılan yazılımdan/organizasyondan kaynaklı bazı temel faktörlerin de bu etkide belirleyici unsur oluşturabileceği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: ERP, Çalışma Yaşamı Kalitesi, Çalışma İlişkileri, Bilişim Teknolojileri.

| | |
|---|--|
| Title of the Thesis: Effects of ERP Usage on Quality of Work Life (A Qualitative Study) | |
| Author : Uğur TÜRK | Supervisor : Prof. Dr.Gültekin YILDIZ |
| Date : 30 April 2015 | Nu. of pages: ix(pre text)+186(main body)+9(App.) |
| Department: Business Administration Subfield : Management and Organization | |
| <p>Enterprise Resource Planning applications become increasingly important among companies while the firms are doing this, it is curtail to know negative impacts of Enterprise Resource Planning (ERP) applications on the Quality of Work Life (QWL). One of the current debate in this scope is that although the firms uses all the information technologies for increase efficiency, this is study that this technology create problems time of period on employees like losing ability and losing skills of creativity and by the standard processes also cause the workers alienation to their jobs.</p> <p>ERP implementation should not be seen as just an information technology project. These ERP applications covers entire firms as a cloud and ERP applications and workers are integrated in to the system. Also, these applications become the heart of the organizations and may impact or turning policies of the organization or balance of power. Even though, this applications will not be used in the future it will enable employees to demonstrate their skills.</p> <p>The thrust of this study is to probe the negative impacts of the ERP application on employee morale and business performance and/or production according to their position level in the organization.</p> <p>For this purpose, a qualitative study was carried out from the point of view of a phenomenological study of this thesis because it requires depth study of the subject. Chosen 3 different working groups has interviewed during this study and benefited from their knowledge.</p> <p>As a conclusion of this study each groups come out with different characteristic results. This is the most important conclusion drawn from interview with employees during phenomenological research. Using of Enterprise Resource Planning application is defined by the employers position in the organization and this is the main indicator that effect of ERP applications. All the material explained above that indicated such as demographic factors, users, used information technology and structure of organization played an important role in this relationship.</p> | |
| Key Words : ERP, QWL, Working Relations, Information Technologies. | |

GİRİŞ

Günümüzdeki rekabet şartları içerisinde işletmelerin başarılı olmalarının yolu, sahip oldukları insan kaynağının Çalışma Yaşam Kalitesini arttırmaktan ve işletme içerisinde etkin şekilde işleyen bir bilişim ağı oluşturmaktan geçmektedir. Çalışma Yaşamı Kalitesini oluşturan unsurlarla, bilişim teknolojilerinin temel unsurlarının çalışan kökenli olması sebebiyle aralarında önemli bir etkileşim söz konusu olmaktadır. Bir bilişim sistemi olarak işletmelerde kullanılmakta olan ERP uygulamalarının farklı açılardan Çalışma Yaşam Kalitesine etkide bulunduğu belirtilebilir. Bu etkinin yönü ve şeklinin bilinmesi, ERP uygulamalarının verimliliği ve Çalışma Yaşamı Kalitesinin iyileştirilmesi ve artırılması bakımından büyük önem taşımaktadır.

Çalışma Yaşamı Kalitesi çok boyutlu bir kavramdır, dengeli bir iş yaşamı için bireyin çalışma yaşamı içindeki genel memnuniyetini göstermektedir. Bu, örgüte aidiyet duygusunu vermektedir. Bu kavram benlik duygusunu, layık olma duygusunu, değerli ve saygın olma duygularını içermektedir (Konak ve Ofluoğlu, 2013: 23-24). Çalışma yaşam kalitesi teknikleri bir kuruluştaki personelin psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edebilecek olan en önemli kavramlardan birisidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu kavram işletmeler açısından kritik bir öneme sahiptir.

Diğer taraftan işletmeler arasında kullanımı giderek önem arz eden ERP uygulamalarının çalışma yaşamı ve çalışanlar üzerinde etkisinin olmadığını belirtmek mümkün değildir. Çünkü ERP uygulamaları bir bulut gibi örgütün tamamını kapsamakta, çalışanları içerisine alarak onları sisteme entegre etmektedir. ERP gibi bilgi teknolojileri, çalışanların hem birey olarak yaşamlarını etkilemekte hem de emeğini arz edenler olarak iş yapma modellerini ve istihdam şekillerini değişime uğratmaktadır. Ortaya çıkan bu değişim sanayi toplumunu geleneksel çalışma modellerinden öylesine farklılaştırmıştır ki, emek sürecinin yeniden tanımlanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Dijitalleşen organizasyonlar ile birlikte, tamamen veya kısmen değişen yeni bir çalışma yaşamı oluşmuştur (Koçak, 2011: 51).

Konu başka bir perspektiften değerlendirildiğinde ERP uygulamaları işletmeler açısından bir yazılımdan çok daha öte bir anlam ifade etmektedir. ERP uygulamaları

kurulum sürecinden başlayıp aktif kullanım da dahil olmak üzere devreye alındığı organizasyonların bir nevi omurgasını oluşturmakta ve tüm iş ve yönetsel ağların bağlantı noktası haline gelmektedir. ERP uygulamalarının kullanımı ile birlikte tüm formal ve informal iletişim ve süreçler bu network üzerinden kullanılmakta, yönetilmekte ve izlenmektedir.

Şu husus özellikle belirtilmelidir ki, literatürde ERP uygulamalarının pozitif yönlerini ele alan çalışmaların sayısının çok fazla olmasına rağmen, ERP'nin Çalışma Yaşamı Kalitesine (QWL) yönelik olumsuz etkilerini ele alan araştırmaların ve incelemelerin sayısı yetersiz düzeydedir. Bunun temel nedeni ERP kavramının özellikle büyüleyici ve dönüştürücü bir kavram olarak tanıtılması gösterilebilir. Bununla birlikte ERP'nin çalışanlar üzerindeki bir takım olumsuz etkilerinin orta ve uzun vadede oluşmaya başlaması da diğer sebepler arasında gösterilebilir.

İlgili literatür incelendiğinde, ERP uygulamalarına yönelik olumsuzluklar daha çok ERP'ye yönelik olarak yapılan çalışmalarda yer bulabilmektedir. Bu çalışmalarda da konu sadece ERP'nin kurulum ve devreye alma sürecinde oluşturmuş olduğu (genellikle kısa süreli ve değişimden kaynaklanan tepkisel nedenler sonucu oluşan) olumsuz etkiler yalnızca çalışma ortamı açısından ele alınmış ve detaylı analizlere tabi tutulmamıştır. ERP uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesine etkisinin analiz edilmesi apayrı bir araştırma konusu olmakla birlikte, ERP uygulamalarının etkisini sadece çalışma ortamı açısından değil, çalışma ortamının tüm bileşenlerini içerisinde barındıran "Çalışma Yaşamı Kalitesi" perspektifinden analiz edilmesi daha anlamlı sonuçların ortaya çıkarılabilmesi açısından büyük önem teşkil etmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, ERP uygulamaları sadece bir yazılım olarak düşünülmemelidir, tam tersine kuruldukları örgütlerin yapısını ve kültürünü direkt olarak etkileyebilecek ve dönüştürebilecek faktörlere sahip olan bir olgu olarak değerlendirilmelidir. ERP uygulamaları örgütlerin bilgi enformasyon yönetimi olmakla birlikte, tüm iş süreçlerinin, yönetim şekillerinin ve tüm yönetim fonksiyonlarını bünyesinde barındıran ve kendi içerisinde bir takım kısıt ve yetkilerle kişilere kullanım ve uygulama alanı tanıyan örgüt içi bir bilişim ağıdır (Howg, 2012: 240). Bu açıdan değerlendirildiğinde böyle bir özelliğe sahip olan bir uygulamanın iş gücünde sadece kurulum aşamasında ortaya çıkardığı ve genel olarak değişimden kaynaklanan tepkisel

nedenlerin incelenmesinden ziyade, bu unsurun orta ve uzun vadede çalışan ve örgüt üzerinde oluşturabileceği potansiyel olumsuzlukların bilinmesi, bu uygulamalardan alınabilecek olan faydaların daha fazla olmasına olanak sağlayacaktır.

Şu noktaya da özellikle değinilmelidir ki, ERP uygulamalarının genel olarak kullanım fonksiyonları beyaz yakalı personeller tarafından gerçekleştirilmesi sebebiyle, bu çalışmada ERP uygulamalarının beyaz yakalı çalışanlar* üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler ele alınacaktır. ERP uygulamalarının sadece Çalışma Yaşamı Kalitesi üzerindeki olumsuz etkilerinin ele alınmasının sebebi ise daha önce bahsedildiği gibi bu alanda yapılmış olan incelemelerin sayısının yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmayla birlikte, bu olgunun kişilerin Çalışma Yaşam Kaliteleri üzerinde oluşturabileceği potansiyel olumsuzluklar tespit edilecek ve bu olumsuzlukların nasıl çözümlenebileceği üzerinde durulacaktır.

Yukarıda da belirtildiği gibi bu doktora tez çalışması "ERP uygulamalarının Çalışma Yaşamının Kalitesi ile ilişkili olan ofis tipi işler (Beyaz Yakalı Çalışanlar) üzerindeki potansiyel etkilerini belirlemek ve incelemek" amacıyla yapılmıştır. Çalışma Yaşamı Kalitesi üzerinde yapılan en önemli tartışma konularından bir tanesi **"ERP tarzındaki bilgi işleme teknolojilerinin iş yapma şekillerini kolaylaştırmasına karşın; buna zıt olarak çalışanların yeteneklerini yok ederek onların yaratıcılık özelliklerinin ortadan kalkmasına ve standart iş yapma şekilleri ve süreçleri nedeniyle çalışanların işlerine karşı yabancılaşmasına sebep olduğuna"** yönelik tartışmalardır (Howg, 2012: 238). Ayrıca, yüksek derecede standartlaşmanın olduğu yerde, çalışanlar yeni fikirler üretmek yerine sistemde rutin işleri yapmakla daha fazla zaman harcamaktadırlar, bu da yeni fikirler oluşturabilmenin yolunu engellemektedir. Bununla birlikte, yüksek derecedeki standartlaşma yeni fikirlerin maliyet ve risk olarak görülüp reddedilme ihtimallerini yükseltmekte ve koymuş olduğu denetim şeffaflığı, kontrol ve denetleme fonksiyonu sayesinde çalışan ve yönetim arasında güç dengesizliğinin oluşmasına sebep olabilmektedir (Howg, 2012: 239). Bu tarz olumsuz etmenler neticesinde de çalışanların iş tatminlerinde Çalışma Yaşam Kalitelerinde önemli azalmalar söz konusu olabilmektedir.

* ERP uygulamalarının mavi yakalı çalışanlar üzerindeki etkisi genellikle otomasyon teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirildiği için, bu konuyla ilgili olarak ayrı bir araştırmanın yapılmasında fayda görülmektedir.

Bu kapsamda değerlendirildiğinde ele alınması gereken diğer bir konu ERP uygulamalarını entegre eden firmaların, bu entegrasyon neticesinde alışma Yaşamı Kalitesine olan (olumsuz) etkilerinin her çalışan düzeyinde aynı şekilde gerekleşiş gerçekleşmediğinin tespitidir. Kişilerin organizasyon piramidi içersinde buldukları pozisyonun gerektirdiği ERP kullanım amacı bu etkileşimin yönünü belirleyen en önemli kıstastır. Farklı bir perspektiften konu ele alındığında örgüt piramidi içersinde alt, orta ve st düzeyde bulunan alışanların ERP kullanımlarının çalışma yaşam kalitelerine olan (olumu veya olumsuz) etkilerinin farklı düzeylerde olduğunu belirtmek yanlış bir tespit olmayacaktır.

Yukarıda belirtilen çerçevede, ERP uygulamalarının kullanımının beyaz yakalı çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini belirleyebilmek amacıyla bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği tercih edilmiştir. Yapılan görüşmelerin fenomenolojik bir tarzda gerçekleştirilmiş olmasının temel amacı; bu süreci daha önceden yaşamış olan (veya halen yaşamakta olan) alışma grubu içerisinde yer alan çalışanların bu noktadaki tecrübelerini ve yaşantılarını anlama ve kavrama amacına yönelik olmasından kaynaklanmaktadır. Buradaki amaç farklı tecrübeleri bir araya getirerek bu iki kavram arasındaki etkileşiminin neticeleri üzerine detaylı bir değerlendirme yapmaktır.

Çalışmanın Bölümleri

Tez alışması giriş ve 3 ana bölümden oluşmaktadır. alışmasının giriş bölümünde; araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve araştırmada sıklıca kullanılacak olan kavramların tanımlarına yer verilecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde; çalışmanın ana temalarını oluşturan Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP-KKP) ve alışma Yaşamı Kalitesi (QWL-YK) kavramları ve bu iki kavram arasında mevcut olan etkileşim genel hatlarıyla ele alınmıştır. Bu bölüm üç kısım da incelenmiştir. 1. kısımda ERP uygulamaların genel yapısı ve özellikleri; 2. kısımda alışma Yaşamı Kalitesi kavramı ve genel içeriği; 3. kısımda ise ERP kullanımının alışma Yaşamı Kalitesi üzerinde oluşturduğu etkiler belirlenen ana temalar çerçevesinde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; nitel alan çalışmasına yönelik olarak yapılan tespitler ve değerlendirmeler üzerinde durulmuştur. Bu amaçla, öncelikli olarak araştırmanın modeli ve dizaynı üzerinde durulmuş, daha sonra araştırmada kullanılan veri toplama yöntemine detaylı olarak değinilmiş ve ardından da ilgili verilerin çözümlenmesi ve son olarak ortaya çıkan bulguların yorumlanmasına ve değerlendirilmesine yer verilmiştir.

İkinci bölümde ayrıca, araştırmadaki işlem basamaklarının daha iyi anlaşılabilmesi için araştırma süreciyle ilgili bilgilere, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği, araştırmanın etik çerçevesi ve araştırmacının rolü ile ilgili bilgilere bu bölümde yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; öncelikle araştırmaya katılan kişileri ve çalışmakta oldukları firmaları çeşitli yönleriyle betimlemek üzere tanıtıcı bulgular ele alınmıştır. Daha sonra araştırmaya katılan farklı düzeydeki beyaz yakalı çalışanların kullanmakta olduğu ERP uygulamalarının Çalışma Yaşam Kalitelerine ne yönde ve nasıl etki ettiğine ilişkin yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bulgulara yer verilmiş ve bunlar detaylı olarak değerlendirmelere tabi tutulmuştur.

Çalışmanın sonuç bölümü; araştırmanın sonuçları ve önerileri şeklinde 2 kısımda ele alınmıştır. Bu bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar detaylı olarak ele alınmış; öneri kısmında ise uygulamaya ve ileride yapılacak olan çalışmalara fayda sağlayacağı düşünülen değerlendirmelere yer verilmiştir.

Araştırmanın Problemi

Çalışma Yaşamı Kalitesi üzerinde yapılan en önemli tartışma konularından birisi "ERP tarzındaki bilgi işleme teknolojilerinin iş yapma şekillerini kolaylaştırmasına karşın; buna zıt olarak çalışanların yeteneklerini yok ederek çalışanların yaratıcılık özelliklerinin ortadan kalkmasına ve standart iş yapma şekilleri ve süreçleri nedeniyle çalışanların işlerine karşı yabancılaşmasına sebep olduğuna" yönelik tartışmalardır (Howg, 2012: 238).

Bu açıdan konu değerlendirildiğinde yapılan bu doktora tez çalışmasının ana problemi, yukarıda belirtildiği gibi ERP uygulamaları kullanımının personellerin çalışma yaşam kaliteleri üzerinde olumsuz bir takım etkiler oluşturup oluşturmadığını tespit etmektir.

Çalışmanın diğer bir problemi ise; personellerin buldukları pozisyon düzeylerinin, yukarıda belirtilen ana problemin oluşmasındaki etkisini belirlemeye yöneliktir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı; araştırmanın problemini destekleyecek şekilde ERP uygulamaları kullanımı ile çalışanların Çalışma Yaşamı Kaliteleri üzerinde "ne tür" olumsuz etkiler oluşturduğunu detaylı olarak buldukları organizasyon kademesi seviyesine göre incelemektir.

Bu amaçla, konunun derinlemesine bir araştırma gerektirmesi sebebiyle yapılan bu tez çalışmasında fenomenolojik bir bakış açısıyla nitel bir çalışma yürütülmüştür. Belirlenen çalışma grubunda yer alan kişilerle derinlemesine yapılan görüşmeler neticesinde kişilerin özgün tecrübe ve deneyimlerinden faydalanılması amaçlanmıştır.

Tez çalışmasında, yukarıda belirtilen amaca yönelik olarak, aşağıda belirtilen soruların yanıtları aranmaya çalışılmıştır.

ERP Kullanımı ile birlikte çalışanların,

- yetki ve sorumluluk alanlarında azalma söz konusu oluyor mu ?
- işlerine karşı olan bağlılıklarında bir azalma söz konusu oluyor mu ?
- mevcut yeteneklerini kullanmalarına engel oluyor mu ?
- yeni yetenekler kazanmalarını engelliyor mu ?
- düzensiz çalışma standartlarına maruz kalmalarına sebep oluyor mu ?
- motivasyon kayıpları ve iş tatminsizlikleri yaşıyor mu ?
- işlerine karşı yabancılaşma duyguları oluşuyor mu ?
- organizasyon içerisinde üstlendikleri rollerin değeri azalıyor mu ?
- işlerine yüklemiş oldukları anlam ve değer azalıyor mu ?
- işleri kendi kontrollerinden çıkıyor mu ?
- iş ortamındaki sosyal ilişkilerinin şekli değişiyor mu ?
- öz değerlerinin azalmasına sebep oluyor mu ?

Sonuç olarak, yukarıda belirtilen muhtemel etkilerin çalışanların buldukları pozisyona ve ERP kullanım amacına göre nasıl değiştiğinin incelenmesi bu tez çalışmasının amaçları arasında yer almaktadır.

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Araştırmanın diğer çalışmalardan temel farkı, bu alanda daha önceden yapılmış olan çalışmalar daha çok ERP uygulamalarının teknik yönü ve firma performansına olan katkılarını belirlemeye yönelikken, bu tez çalışması ERP uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesine etkilerini belirlemeye yönelik olması ve fenomenolojik bir bakış açısıyla yapılmış olması sebebiyle farklılık göstermekte ve ortaya çıkacak olan sonuçları ile yeni araştırma konularına zemin hazırlamaktadır. Yapılan bu çalışmanın önem ve yapılma gerekçelerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Her iki kavrama yönelik (ayrı ayrı yapılan) çalışmaların sayısı fazla olmasına rağmen, her iki kavram arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin yönünü ele alan ve bu alana yönelik olarak yapılmış detaylı bir çalışmanın mevcut olmaması.
- Yapılan çalışmalar derinlemesine araştırmalara tabi tutulmamış, sadece ERP uygulamalarına yönelik yapılan tez çalışmalarında bu konu ERP'nin olumsuz etkileri başlığı altında çalışma yaşamı kıstası çerçevesinde kısa ve analize tabi olmayan bilgilerle ele alınmıştır.
- İlgili literatür incelendiğinde, makro düzeyde bilgisayar ve otomasyon teknolojilerinin çalışma yaşamına olan etkilerini inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaların bir bölümü (otomasyon teknolojileri) sadece mavi yakalı çalışanları incelemeye almış; diğer bölümü de bilgisayar kullanımının çalışma yaşamında oluşturduğu etkileri incelemeye almıştır, fakat konu hiç bir zaman ERP ve Çalışma Yaşam Kalitesi perspektifi açısından derinlemesine bir analize tabi tutulmamıştır. Bu alana yönelik olarak yapılan bir çalışmaya literatür incelemeleri sırasında rastlanmamıştır.
- Bununla birlikte, literatürde ERP ile ilgili mevcut olan (genel olarak) pozitif algının, uygulama noktasında çalışma yaşamına etkisinin nasıl olduğunun bilinmesi önem teşkil etmektedir. Bu açıdan bu alanda yapılan bu nitel çalışma mevcut olan soru işaretlerinin giderilmesi ve konunun aydınlatılmasına katkı sağlayacaktır.
- Bu araştırma nitel bir araştırma deseni içerisinde fenomenolojik bir bakış açısıyla özgün ve öznel deneyimlere yönelerek izlediği metodolojik ve kuramsal yol, yapılan bu tez çalışmasını önemli kılan diğer bir farklılıktır.

Araştırmanın Varsayımları

Bu araştırmanın dayandığı temel varsayımları aşağıdaki gibidir;

- Araştırmada kullanılan görüşme formları araştırmanın amacını gerçekleştirebilecek niteliktedir.
- Görüşme soruları geçerli ve güvenilir kabul edilmiştir.
- Görüşme yapılan beyaz yakalı çalışanlar, sorulan soruları içtenlikle yanıtlamışlardır.
- Çalışanların buldukları firmalar aynı ölçekte değildir.
- Çalışanların kullanmakta oldukları ERP uygulamalarının markaları, içerikleri birbirlerinden farklıdır.
- Çalışanların kariyer geçmişleri ve kariyer beklentileri birbirlerinden farklıdır.
- Çalışanların ERP uygulamalarından beklentileri birbirlerinden farklıdır.
- Çalışanların ERP kullanım amaçları birbirlerinden farklıdır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın amacına yönelik olarak bu çalışma fenomenolojik bir araştırma yürütülmesi sebebiyle oluşturulan çalışma grubunun şekillenmesinde aşağıda belirlenen kriterler bu çalışmanın temel kısıtları ve sınırlılıkları olarak belirtilebilir.

İşletmeler belirlenirken baz alınan sınırlılıklar;

- Sakarya ilindeki 1. ve 2. Organize sanayi bölgesinde faaliyet göstermesi,
- Bünyelerinde ERP yazılımlarının en az 3 yıldan beri kullanılması (Kurulum süreci de dahil olmak üzere),
- ERP-3 olarak tabir edilen internet tabanlı bir ERP yazılımının kullanılması,
- ERP uygulamalarının tüm departmanlarda kullanılmakta olması,
- İlgili ERP modüllerinin aktif olarak kullanılmakta olması,

Personeller belirlenirken baz alınan sınırlılıklar;

- ERP kullanıyor olmak,
- ERP'nin iş ve görev tanımı içerisinde yer alması,
- İşinin her aşamasından düzenli olarak ERP kullanmak,

- Örnekleme kısmına giren bir pozisyonda ve departmanda çalışıyor olmak,
- Çalışmakta olduğu firmada ERP kullanımından önce ve devreye alınmasından sonra (toplamda en az 4 yıldır) çalışıyor olmak.

Araştırmanın diğer sınırlılıklarının aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür.

- Araştırmanın uygulama süreci içerisinde süre kıstası sebebiyle çalışanlarla bir zamanda kendileri ile yapılan tek bir görüşmeden elde edilmiştir.
- Görüşmeler 2014 yılı Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarında gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen verilerle sınırlıdır.
- Alan çalışması için nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmıştır.
- Alan çalışması görüşme yapılan 30 beyaz yakalı çalışanla sınırlandırılmıştır.

Tanımlar

Nitel Araştırma: Gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39).

Görüşme : Yüz yüze gelen iki veya daha fazla kişinin, belli bir amaçla sözel ve sözel olmayan iletişim araç ve tekniklerini kullanmak suretiyle yarattıkları bir etkileşimdir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 44).

İş Tatmini : İş tatmini çalışan bireyin iş ve işle ilgili genel tutumunu ifade eder. İşe ilişkin çalışanın duygusal ve algısal tepkileri olarak da tanımlanabilir. Bireylerin işe gösterdikleri tutum olumlu yada olumsuz olabileceğinden, iş tatminini bireylerin iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu ruh hali olarak tanımlamak, çalışanın işine göstermiş olduğu olumsuz tutumunu da iş tatminsizliği olarak tanımlamak gerçekçi olacaktır. Diğer bir ifade ile çalışanın işle ilgili hoşnutluk veya hoşnutsuzluk algısıdır. Bu bağlamda işin özellikleri ile çalışanların beklenti, gereksinim ve istekleri kesiştiği zaman iş tatmini gerçekleşir. Dolayısıyla iş tatmini düzeyi, gereksinim ve beklentilerin, iş tarafından ne kadarının doyurulduğu ile değişmektedir (Sapancalı, 2009: 188-190).

Motivasyon : Motivasyon, kişilerin belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için kendi istek ve arzularıyla çaba göstermeleridir. Eğer İşgören belirli örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa bu durumda bir örgütsel motivasyondan söz edilebilir (Tunçer, 2013: 91).

Yönetime Katılma : Katılma, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır. İnsanı esas alan bir yönetim, insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim sistemidir (İlhan ve diğerleri, 2008: 77).

Eğitim : Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim, amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, çalışanların davranış, bilgi, yetenek ve güdülemelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkenlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür (Kaptangil, 2012: 27-28).

Çalışma Koşulları : İş sözlüğüne göre çalışma koşulları, çalışma ortamını ifade eder ve işyerinde çalışanın tüm mevcut durumu etkileyen çalışma koşulları, iş saatleri, fiziksel özellikler, yasal haklar, sorumluluk, örgüt kültürü, iş yükü ve eğitim gibi durumları içerir. Çalışma koşulları örgüt ile çalışan etkileşimi tarafından oluşturulan iklim ve psikolojik durumun yanı sıra fiziksel çalışma koşullarını içerir (Şeyma, 2012: 69).

Ücret : Ücret, ekonomi alanında “emeğin fiyatı” olarak belirlenirken, sosyal siyaset alanında “iş görenin geçim aracı” ve iş hukukunda ise, “iş görenin düşünsel ve bedensel çalışmaları karşılığı elde ettikleri toplamı olarak tanımlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminde ücret politikasının adil ve özendirici olmasına özen gösterilir. Böyle bir politika, bir yandan ekonomik ve sosyal ortam ile dış şartlara bağlı olacak, öte yandan işletme içinde ücretlemenin iyileştirilmesi, karara katılma, yönetsel amaçlara ulaşma felsefesine göre yönlendirilecektir. Bir başka deyişle, ücret politikası işletmenin genel yönetim sistemine bağlı olarak saptanır (Uğur, 2010: 48).

İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi : İş yaşam dengesi çalışan bireyin çalışma yaşamına ilişkin faaliyetleri ile özel yaşamı özellikle de aile yaşamı sorumluluklarının uyumlu bir şekilde, birlikte yürütülmesi anlamına gelir. Çalışan bireyin iş ve aile

sorumluluklarının uyumsuz olması, işin gereklerinin aile sorumluluklarının da işin beklenildiği gibi yapılmasını engellemesi çatışmaya neden olmaktadır (Konak ve Ofluoğlu, 2013: 38).

İş Güvencesi : İş güvencesi kavramı, genel olarak “çalışma hakkının korunması” anlamında da kullanılmakta olup esas olarak, geçimini emeği ile sağlayan bağımlı işçileri, geçerli bir sebep olmaksızın, işveren tarafından iş ilişkisine son verilmesi durumunda, işverenin fesih işlemini sınırlayan veya engelleyen, iş ilişkisini hukuki zemine çeken, böylece iş sözleşmesinin işçi açısından dayanıksız niteliğini bertaraf eden ve iş ilişkisine süreklilik kazandıran ve koruyucu yönü ağır basan normatif düzenlemeleri içermektedir (Konak ve Ofluoğlu, 2013: 41).

Örgüt Kültürü : Örgüt kültürünün anlamı ise, örgütü diğer kuruluşlardan ayıran, örgüt üyeleri tarafından düzenlenen ortak bir anlam sistemidir. Örgüt kültürü bir organizasyondan diğer bir organizasyonun örgüt üyelerini ayıran kolektif düşünme programı gibidir (Darsana, 2013: 36).

Yönetim Stili : Yönetim stili, bir yöneticinin örgütü yönetmede kullandığı liderlik tarzı olarak tanımlanabilir. Gerçekten lider tarafından kullanılan tüm teknikler ve yöntemler, onların vereceği yönergeleri izleyen astların, motivasyonu, yönetimi ve kontrolünü içerir. Organizasyonu yönlendirmek için kullanılan belirli bir yöntem olarak da tanımlanabilir (Yılmaz, 2009: 89).

BÖLÜM 1: KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI VE ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ

Tez çalışmasının bu bölümünde çalışmanın ana temalarını oluşturan Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Çalışma Yaşamı Kalitesi (QWL) kavramları ve bu iki kavram arasında mevcut olan etkileşim ele alınmıştır.

Bu bölümün 1. kısmında öncelikli olarak ERP kavramının içerisinde yer aldığı bilişim teknolojisi ve yönetim bilişim sistemlerine kısaca değinilmiştir. Sonrasında Kurumsal Kaynak Planlamasının ortaya çıkışı ve gelişim süreci, kurumları ERP kullanımına iten nedenler, ERP'nin işletmelere sağladığı faydalar, ERP'nin önemi, sakıncaları, kısıtları, kritik başarı faktörleri, Dünya ve Türkiye'deki ERP pazarı, ERP'nin gelecekteki durumu ve ERP uygulamalarına yönelik eleştirilere değinilmiştir.

Bu bölümün 2. kısmında; öncelikli olarak Çalışma Yaşamı Kalitesi olgusunun anlaşılabilmesi için; çalışma hayatına, çalışma hayatının kalitesinin arttırılmasına, Çalışma Yaşamı Kalitesinin önemine, Çalışma Yaşamı Kalitesini oluşturan unsurlara, Çalışma Yaşam Kalitesinin arttırılma yöntemlerine ve bu kavramın önemine, değinilmiştir.

Bu bölümün son kısmında ise; ERP uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesi bakımından oluşturduğu etkiler, "ERP uygulamalarının işin kalitesine olan etkileri, çalışma yaşamının sosyal yönüne etkileri, iş yapma yöntem ve şekline olan etkileri, işin anlam ve değerine olan etkileri ve kariyer gelişimine olan etkileri" başlıkları altında ele alınarak değerlendirilmiştir.

1.1. Kurumsal Kaynak Planlaması

1.1.1. Yönetim Bilişim Sistemi Kavramı

Bilgisayar ortamında yapılan her türlü etkinliği ifade edecek şekilde kullanılan bilişim, teknolojinin olanaklarından yararlanılarak bilgiye erişmeyi sağlamaktadır. Bilişim, bilgi ile teknoloji arasında bir köprü vazifesi görürken, elde edilen bilginin, daha iyi bir şekilde sınıflandırılması ve kurumların misyon ve vizyonlarına hizmet edecek şekilde

düzenlenmesi için çeşitli bilişim sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, bilişim sistemleri veri ya da bunların anlamlı hale getirilmiş şekli olan bilginin, bilişim çevresinde toplanması, işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde kullanılması için kurulan sistemler olarak ifade edilebilir (Kayrak, 2007: 199).

Bilişim sistemi işletmelerin kendi faaliyetlerini daha verimli ve etkin kılmak üzere bilgisayar teknolojisinin kullanması ile ilişkilidir. Bilişim sistemi, bilişim teknolojisini içermektedir. Bilişim sisteminin içinde; donanım, yazılım, veri tabanı, iletişim, verinin yakalanması, verinin saklanması, verilerin işlenip bileşime dönüştürülmesi, bilişimin gerekli birimlere-kişilere dağıtılması, işletmenin örgütlenmesi, işletme prosedürleri, işletme süreçleri, işletme kültürü, insanlar ve bunun gibi birçok etmen bir araya gelmekte ve birbirleri ile etkileşerek iş yapma usullerini değiştirmektedir. Yönetim bilişim sistemleri denen bilim dalı bilgisayar okuryazarlığının ötesinde bilişim sistemi okuryazarlığı oluşturarak işletmenin daha etkin ve verimli olabilmesini sağlayacak dönüşümleri tanımlamak, planlamak, hayata geçirmek konusundaki çalışmaları ele almaktadır. Bu nedenle bilişim sistemleri örgütlenme, yönetim ve teknoloji olarak üç boyutta ele alınmalıdır (Kul, 2013: 30).

YBS, kâr amacı güden ve/veya kâr amacı gütmeyen organizasyonlara uygulanabilen ve temel olarak farklı yönetim kademelerindeki yöneticilere gereksinim duydukları bilgiyi sağlamakla görevli olan bir bilgi sistemidir (Kul, 2013: 31).

Yönetim bilgi sistemi kavramı üzerinde herhangi bir fikir birliği yoktur. Bunun temel nedeni, yönetim bilgi sistemlerinin çeşitli bilimlerle ve uygulama alanları ile ilişkili olmasıdır. Yönetim bilgi sistemi, çalışanların yardımıyla belli hedefleri başarmayı ifade eden yönetim, kişiler arası iletilebilen bir unsur olan bilgi ve ortak bir hedefe göre beraber hareket eden ilişkili unsurlar grubunu ifade eden sistem sözcüklerinin oluşturduğu bir terimdir. Yönetim bilgi sistemini; bir organizasyonun kararlarını daha etkili ve verimli almalarını sağlamak; organizasyonun tüm kademelerindeki yönetim, planlama ve denetleme işlemlerini en üst seviyede gerçekleştirmek için, organizasyon içi ve dışından, gereksinim duyulan veriyi toplayan, işleyerek enformasyona dönüştüren, depolayan ve ileten insan makine uyumlu bütünleşik bir sistem olarak tanımlanabilir (Anameriç, 2005: 27-28).

1.1.1.1. Yönetim Bilişim Sistemlerinin İşletmeler Açısından Önemi

Yönetim Bilişim Sistemlerinin iş yada firma üzerinde değişik etkileri bulunmaktadır. Bunları kısacası aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Gökçen, 2002: 50-51);

- **İşin büyümesinde kolaylık sağlar:** Bir bilgi işleme sistemi kurulduğunda birçok firma, bilgi işleme sistemlerinde esaslı değişiklikler yapmadan faaliyetlerini genişletebilirler. Örneğin, müşteri sayısının artması durumunda, sistemde herhangi bir değişikliğe gerek duyulmaz çünkü merkezi işlem kapasitesinin artırılması ile problem, çözülebilir. Dolayısıyla işin büyümesi kolaydır ve rekabet sağlar.
- **Ofis personelini azaltır:** Bilgisayarların kullanımı, bilginin elle işlendiği manuel sistemlerdeki eleman sayısını azaltır. Buna karşılık sistem analist ve programcılar gibi teknik elemanların sayısı da artar.
- **Bilgi işleme maliyetlerini azaltır:** Bilgisayarlar insanın yapabildiğinden daha az maliyetle bilgiyi işleyebilirler.
- **Bazı kararların otomasyonunu sağlar:** Çoğu firma, düşük seviye bazı kararların (örneğin, yeniden sipariş verme zamanı, belli bir uçuş için ne kadarlık yakıtın gerektiği vb. kararlar) otomatik olarak alınabilmesi için bilgisayar kullanırlar. Bu kararlar programlanabilir yapısal kararlardır.
- **Daha fazla ve daha iyi bilgi sağlar:** Bilgisayarlar, yönetime daha fazla bilgi sağlayabilirler. Manuel sistemlerde bilginin üretilmesi için gerekli hesaplama miktarı son derece fazla olduğundan bilginin üretilmesi de bir o kadar zordur. Bilgisayarlar, aşırı bilginin olduğu sistemlerde karar verme seviyesine göre ilgili bilgilerin çağrılması ve yöneticilere kolayca sunulmasını sağlayabilirler. Bu iş manuel sistemlerde çok zordur ve ilgili bilgilerin tamamına ulaşıldığı da şüphelidir.

Kısaca Yönetim Bilişim Sistemlerinin iş yada firma üzerinde, işin büyümesinde kolaylık sağlaması, ofis personelini azaltması, bilgi işleme maliyetlerini azaltması, bazı kararların otomasyonunu sağlaması ve daha fazla bilgi sağlaması gibi etkileri bulunmaktadır. Bu etkilerle birlikte Yönetim Bilişim Sistemlerinin işletmeler açısından önemini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Yılmaz, 2009: 11-12; Hacıtahiroğlu, 2012: 845-855);

- İşletmedeki operasyonel verimliliği artırır. İşlevsel verimlilik; rutin işleri daha hızlı ve daha ucuz yapmaktadır.
- Müşterilere daha iyi hizmet sunabilme imkânı yaratır. Özellikle bankacılık, turizm gibi hizmet sektöründe yönetim bilişim sistemleri sayesinde işlemlerin süresi çok kısalmış ve müşterilere bilgisayarlı sistemler yardımıyla daha iyi hizmetler sunulur.
- Bilgiye dayalı yeni ürün yaratma ve geliştirmede yardımcı olur. Günümüzde bilgi önemli bir üretim girdisi olduğu gibi, aynı zamanda özellikle hizmet sunan sektörlerde kendisi de başlı başına bir ürün durumuna gelmiştir. Bilgi temelli ürünler üreten ve bilgi pazarlayan işletmelerde YBS'nin önemi daha da artmaktadır.
- YBS'yi rekabet üstünlüğü sağlar. Günümüzde bilgi en önemli rekabet unsurlarından biri durumuna gelmiştir. Bilgiyi en iyi şekilde işleyen ve üretime dönüştüren işletmeler rakiplerine göre önemli üstünlükler elde etmektedirler. Bu bilgiler üretilen ürünle ilgili olabileceği gibi, müşterilerle, pazarın genel durumuyla veya rakiplerle de ilgili olabilir.
- YBS'nin uygulanmasıyla üst düzeyde stratejik planlama önem kazanacak ve yönetim hiyerarşisi azaldığı için, çalışanlarla üst düzey yönetim koordinasyonu güçlenecektir. Sorunlara çözüm bulmak amacıyla çalışanlarla yüz yüze ilişkiler kurmak, bilgi aktarmak ve yapılan çalışmaları değerlendirmek küçük işletmelerde mümkün olmakla beraber büyük işletmelerde pek mümkün değildir. Bu durumda yöneticilerle çalışanlar arasında kopukluklar olması söz konusudur. Bu ise hem yönetici açısından, hem de çalışanların verimliliği açısından olumsuz bir etki yaratacaktır. YBS örgüt içindeki bilgi ve haberleşme imkânını arttırdığı için bu kopukluk önemli ölçüde giderilmiş olacaktır.
- YBS bir organizasyonda hem zaman hem de emek tasarrufu sağlama yanında kurumsallaşma konusunda da önemli destekler sağlamaktadır.

Yönetim Bilişim Sistemlerinin işletmedeki operasyonel verimliliği artırması, müşterilere daha iyi hizmet sunabilme imkânı yaratması, bilgiye dayalı yeni ürün yaratma ve geliştirmede yardımcı olması, rekabet üstünlüğü sağlama, pazardaki yeni fırsatları fark etmeye veya yakalamaya imkân tanınması, örgüt içindeki bilgi ve haberleşme imkânını artırması ile yöneticilerle çalışanlar arasında kopuklukların önemli ölçüde giderilmesi, organizasyonda zaman, emek tasarrufu sağlama ve kurumsallaşma konusunda sağladığı destekler ile işletmeler açısından önemi açıktır.

1.1.1.2. İşletmelerde Kullanılmakta olan Yönetim Bilişim Sistemleri

Pazarlamada satışların takibi, pazar araştırmaları ve bunlardan elde edilen bilgilerin değerlendirilmesinde, satış raporlarının hazırlanması ve sınıflandırılmasında, dağıtımda, satılan ürün miktarları ve satıcıların elindeki ürün miktarının bilinmesinde, elde mevcut hazır ürünlerin miktarının takibinde ve sipariş vermede bilişim teknolojileri etkin bir biçimde kullanılmakta ve işletmelere önemli faydalar sağlamaktadır.

Üretimde; üretimin planlaması ve kontrolüne yönelik olarak geliştirilen programlar sayesinde bu tür işlemler daha kolay ve hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Finansal konularda, planlama, tahminlerin yapılması, muhasebe kayıtlarının tutulması ve takibi, fatura düzenleme vb. birçok faaliyet bilişim teknolojileri sayesinde daha kolay ve hızlı yapılabilir hale gelmiştir. Günümüzde bilişim sistemleri bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamalarında kritik rol oynamaktadırlar (Tekin ve diğerleri, 2005: 385).

Bilişim sistemleri alanındaki gelişmeler, bu sistemlerin lisans kullanım haklarından ve teknolojik altyapı/kalifiye işgücü yetersizliğinden kaynaklanan maliyetlerin azalması ile birlikte piyasadaki rekabet yapısının değiştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesi konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. İşletmeler bilişim sistemlerini etkin bir biçimde kullanarak; verimlilik artışı sağlayabilmekte, maliyetlerini azaltabilmekte, yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirerek rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmektedir (Tekin ve diğerleri, 2005: 386).

1.1.1.3. Kurumsal Kaynak Planlaması ve Yönetim Bilişim Sistemleri İlişkisi

İşletmelerin küresel rekabette hayatta kalabilmelerinin temel yollarından biri, yönetim ve imalat süreçlerinde bilişim sistemlerini kullanmasıdır. Bilişim sistemleri, organizasyonda süreçleri desteklemek, karar vermek ve kontrol etmek için enformasyon sağlayan, organize edilmiş prosedürler seti şeklinde tanımlanır. Veri ve talimatlardan oluşan girdileri işleyerek çıktıları kullanıcılara veya diğer sistemlere iletmektedir.

Günümüzde bilişim sistemleri kullanımının geldiği noktada KKP sistemleri vardır. KKP sistemlerinin temel özelliği satış, dağıtım, malzeme yönetimi, üretim, insan kaynakları, finans gibi işletme fonksiyonlarıyla yazılım entegrasyonu sağlamasıdır. KKP yazılımları genel olarak çok çeşitli endüstrilerde kullanıldığından, KKP sistemlerine yatırım yapan

firma sayısı hızla artmaktadır. Söz konusu KKP yazılımları bilişim teknolojilerinin en geniş ve en karmaşık uygulamalarını temsil etmektedirler. KKP sistemleri, kullanıcıların performansını iyileştirmektedir (Akça ve Özer, 2012: 80).

Kurumsal Kaynak Planlaması işletme içinde uygulanan süreçlerde oluşan tüm bilgi varlığını, işletmenin en stratejik kararlarına ve sistemin doğru, etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmesine yardımcı olmak adına, bütünleştirmeye yönelik yazılımlardır. KKP yazılımları işletmede departmanlardan çok, iş süreçlerini hedef alır ve bu iş süreçleri arasındaki bilgi akışını bütünleştirmek için kendi içinde modüllerden oluşan bir yapıdır (Boztaş ve Özmızrak, 2012: 70).

1.1.2. Kurumsal Kaynak Planlamasının Tanımı ve Özellikleri

ERP, sözcüklerinin baş harfleriyle oluşturulmuştur. Her ne kadar dikkat çekecek kadar kısa bir zaman içinde başka fonksiyonlara ve sektörlere hitap eden bir duruma geldiyse de ERP'nin kökleri imalattadır. ERP uygulamasının gerçekleştirilmesi örgütsel değişim üzerinedir. ERP uygulamasının odağı ise ERP sistemidir. ERP sistemi, basit bir şekilde işletmenin her yönüne hizmet veren bütünleşik bir enformasyon sistemi olarak tanımlanabilir. İşlemleri ele alır, kayıtları tutar, gerçek zamanlı enformasyonu sunar, planlama ve kontrolü kolaylaştırır. Bununla birlikte etkinliği, uygulama döngüsünün başarısının bir çıktısıdır. ERP uygulaması sadece enformasyon teknolojisi projesi olarak görülmemelidir. Çok disiplinli bir takım çalışmasıdır, işletmenin kalbine kadar girer, politikaları, uygulamaları, güç odaklarını tersyüz eder. Kimleri rahatsız ettiği konusunda bir ayırım yapmaz. Pek çoğu anlık ve bir daha kullanılmayacak da olsa, yetenek setlerinin değişmesini talep eder. Başarılı olunduğu takdirde cömertçe ödüller sunar, işlemler hızla gerçekleştirilir. Zamanında gelen enformasyon neler olup bittiğinden haberdar olmayı sağlar. Eylemler daha proaktiftir (Harwood, 2004: 1). Çalışmanın 2. kısmında ele alınacak olduğu gibi, ERP uygulamalarının bir taraftan yazılımsal-donanımsal unsurları varken, diğer taraftan da insan unsuru söz konusudur. Bu sebepten ötürü ERP sistemlerini insan unsurundan kopuk düşünmek mümkün değildir.

ERP Kurumsal Kaynak Planlama anlamına gelir. ERP bilgi akışını kolaylaştırır ve iş organizasyonu içindeki tüm kaynakları ve faaliyetleri koordine eden kuruluş çapında bilgi sistemidir. Genellikle sistem tarafından desteklenen, üretim, envanter, nakliye,

lojistik, dağıtım, faturalama ve muhasebe fonksiyonlarını içerir. Satış, pazarlama, fatura, üretim, envanter yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve kalite kontrol dâhil olmak üzere iş faaliyetleri bu sistemlere bağlıdır. ERP sistemi dışındaki paydaşlarla bağlantılarını yönetmenin yanı sıra performans yönetimi artırmada da yardımcı olur. ERP merkezi bir veri tabanı kullanır ve genellikle ortak bir bilişim platformuna dayanır (Fitrix, 2011: 2).

ERP sistemlerinin genel özelliklerinden bahsetmek anlamlı olmayacağından ancak bu sistemlerin en kapsamlı ve ortak özelliklerinden bahsedilebilir. Buradan hareketle, ERP sistemlerinin tanımlayıcı özellikleri hakkındaki genel kanıları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Şaylan, 2011: 7-8).

- Tüm sektörleri hedef alan ve kurulumu esnasında özelleştirilebilen standart yazılım paketidir.
- Diğer paketlere kıyasla özelleştirmeye çok daha müsait yapıya sahiptir. Çünkü hedef sektörü tanımlanmamış olan bu standart paketler kurulum esnasında kurumun özel ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilmelidirler.
- Bir veri tabanı yönetimi yazılımı, ara katman yazılımı ya da bir işletim sisteminden ziyade ERP bir uygulama yazılımıdır.
- Hem ana verileri hem de iş süreçlerine ait verileri tutan bütünleşik bir veri tabanıdır.
- Temel iş süreçleri hakkında çözüm önerileri sunmaktadır.
- Birçok kurumsal işlevi desteklemeyi hedeflemesinden dolayı yüksek oranda işlevsel bir yapıya sahiptir.
- ERP ürün paketleri dünya genelinde, ülkelerden ve bölgelerden bağımsız çözümler sunmak üzere tasarlanmıştır. ERP 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 getirmektedirler.
- Temel ERP ürün paketi dünya ölçeğinde kullanımı sağlamaya yeterli işlevselliği içermesi sayesinde bazı sektörleri değil tüm sektörleri hedeflemektedir.
- ERP yazılımlarını diğerlerinden ayıran bir özellik de ERP 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.

Bu özelliklerinin yanında (Şaylan, 2011: 8);

- ERP sisteminin temel mimarisi; bir veri tabanı, bir uygulama ve tüm firma genelinde birleştirilmiş bir ara birime dayanmaktadır.
- ERP sistemleri genellikle verilerin her parçasının bir kez depolandığı, firmanın genelini kapsayan bir veri tabanı kullanmaktadır.
- ERP sistemleri gerçek zamanlı verilere erişime olanak sağlamaktadır.
- Birden fazla para birimi ve dil desteği sağlamaktadır.
- Belirli endüstriler için destek sunmaktadır.

1.1.3. Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımının Ortaya Çıkışı ve Gelişim Süreci

ERP kavramı malzeme ihtiyaç planlaması (MRP) ve üretim kaynakları planlaması (MRPII) terimlerinden türeyip bunların anlamsal birleşimlerinden oluşmuştur. Malzeme kaynak planlaması, malzeme ihtiyacını daha etkin bir biçimde hesaplayıp bu yönde olumlu kararlar almak için geliştirilmiş sistemdir. Bu sistem sonradan genişletilerek; satış planlama, kapasite yönetimi ve çizelgeleme gibi işlevlerini de kapsayan üretim kaynakları planlaması sistemi şeklinde olmuştur. Üretim kaynakları planlaması o zamanlar, etkin imalat planlama ve etkin bir üretim için bir sonraki adım olarak görülmüştür. Bununla birlikte firmalar karlılık ve müşteri memnuniyeti gibi amaçların sadece üretim değil tüm işletmeyi ilgilendiren kavramlar olduğunu anlamakta geç kalmamış ve finans, satış, dağıtım ve insan kaynakları işlevlerinin de dâhil olduğu, ilişkisel olarak irtibat kurmak için bu tarz sistemlere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bu arada, ürün geliştirme safhasının teknik işlevleri ile üretim sürecini bütünleştiren bilgisayar bütünleşik imalat (CIM) sistemleri ile firmaların ürün dağıtım kanalları ile ürün dağıtımlarını planlamalarını ve yönetmelerini sağlayan dağıtım kaynakları planlama (DRP) sistemleri gelişerek zaman içerisinde ortaya çıkmıştır. Günümüzde bunların tamamını kapsayıp tüm birimler arasında bağlantı kuran ERP ortaya çıkmıştır (Dulkadir, 2012: 19).

1960'lardaki ekonomi nasıl ve ne kadar sürecek? Talep fazlası bu hıza dayanamayıp arz fazlasına dönüşecek ve firmalar yavaş yavaş piyasa koşulları gereği, müşteri odaklılığa kayacaklardı. Ancak ekonomide ve tüketim eğilimlerinde ortaya çıkan sonraki gelişmeler pazarın daha ağırlıklı biçimde müşteri tarafından belirlenir olması sonucunu doğurdu. Bunun sonrasında da stoğa yönelik üretimden, siparişe yönelik üretim biçimine doğru bir kayma oldu. Bu ise daha çok ürün çeşidi anlamına geliyordu ve o yıllara kadar ana sorun olan malzeme ve hammadde tedarikinin yanı sıra etkin kapasite kullanımı gereği, küçük miktarlarda da ekonomik üretim yapılabilir olma, etkin finansman yönetimi gibi konular büyük önem kazandı. Bu şekilde karmaşıklaşan üretim yönetimi disiplininde MRP yetersiz kaldı (Erkan, 2008: 25-27).

Üretim Kaynakları Planlaması (Manufacturing Resource Planning)

Pazar koşulları ağırlaştıkça ve rekabet arttıkça, sadece ürüne odaklı bir sistem olan MRP sistemlerinin işletmelerin ihtiyaçlarını tam anlamıyla karşılayamaması sebebiyle ortaya çıkan MRP II sistemleri, bir anlamda MRP sistemlerinin gelişmişisi olarak da anılmaktadır. 1981 yılında ilk kez Oliver Wight tarafından "Amerika'nın Üretim Potansiyelinin Kilidini Açmak (Unlocking America's Productivity Potential)" adlı kitabında telaffuz edilen MRP II kavramı, çalışmanın konusu olan ERP sistemlerinin de temelini oluşturmaktadır. MRP II, üretim işletmelerindeki tüm veri çalışmalarının entegrasyonu ile ilgilidir. Bu entegrasyonla, işletme içindeki tüm malzeme hareketleri sürekli ve düzenli olarak bilgisayar kaydına alınarak bütün işletme birimlerince ortaklaşa kullanılan bir veri tabanında yaşatılmaktadır. Böylece işletme yönetimine geleceği daha etkili planlayabilme ve alınan kararların sonuçlarını süratle irdeleyebilme gücü kazandırılmış olur. MRP II sistemleri, içerik bakımından yaklaşıldığında MRP sistemlerinin taşıdığı işlevlere ilave olarak finansal planlama, birimler bazında operasyonel planlama ve geleceğe yönelik öngörülerde bulunarak, bunları raporlayabilme işlevlerini kapsamaktadır. İşletmeler için tam anlamıyla bir değişim sağlayan MRP II sistemleri, işletme politikalarının, görev ve sorumlulukların, iş süreçlerin değişmesine de sebep olmaktadır (Erkan, 2008: 27-28).

1.1.4. Kurumları ERP Uygulamalarına Yönelten Nedenler

ERP sistemi uygulamalarını mecbur kılan birçok faktör vardır. Şirketin bilgi ihtiyacını karşılayacak tek bir kurum kaynağını elde etme, tek bir defada aynı veriye ulaşma ve iş sistemlerini mümkün olduğu kadar tek bir platform içinde entegre etme gibi faktörler, başlıca faktörlerden sadece birkaçıdır. Fakat ERP sistemi son dönemde sadece bu işletme içi iş sistemlerini entegre etme yeteneğinden dolayı değil, şirket içi süreçleri internet vasıtasıyla şirketin ortaklarıyla birleştirme yeteneğinden dolayı da tercih edilmektedir. Birçok üretici, ürün yenileme, daha hızlı teslimat ve daha iyi kalite konusunda artan taleplerle başa çıkma çabalarında teknolojinin yardımına başvurur. Teknoloji, üretimde bu gibi gelişmelere imkân verdikçe, üretim süreci daha karmaşık olmuştur. Çünkü şirketler, muhasebe, satın alma, stok ve planlama gibi her fonksiyonel bölümün ihtiyaçlarını karşılamak için ayrı ayrı bilgisayar sistemleri geliştirmişlerdir. Bu sistemlerin her biri eski ana sistemlere bağlı olup, belli bir fonksiyonel birimde otomasyon sağlayabilir ve o birimin daha etkin çalışmasına imkân verebilir. Fakat bütününde böyle sistemler, birbiriyle uygunsuz otomasyon adacıklarını çoğaltır ve firmaların tüm teknoloji ve ekipman potansiyelini kullanmasını önleyerek, entegrasyon ve koordinasyon eksikliğine neden olur. Bir işletmedeki birbiriyle uyuşmayan sistemlerin ve bu uyuşmayan sistemler ile ilişkili problemlerin üstesinden gelmek ve böylece işletmenin büyüme ve gelişme yeteneğini artırmak için son yıllarda birçok işletme düzgün veri akışı sağlayan entegre ERP sistemini uygulamaktadır (Düzakın ve Sevinç, 2002: 196-197).

Birçok üretici kurum, ürün yenileme, daha hızlı teslimat, daha iyi kalite ve daha iyi hizmet konusunda artan müşteri taleplerini karşılayabilmek için, teknolojik yardıma ihtiyaç duyar. Küresel bir şirket, farklı yerlerdeki kaynaklarını yönetmek için, gerçek zamanlı ve doğru bilgiye sahip olmak zorundadır. Bazen farklı zaman dilimleri ve coğrafi bölgeleri ilgilendiren kararlar, birbirleriyle etkileşimli olarak eş zamanlı verilmek zorunda olabilir. Kurumları ERP seçimine iten diğer nedenler kısaca şöyle sıralanabilir (Bayraktar ve Efe, 2006: 695; Ekinci, 2006: 54-70).

- Arka plandaki (back office) işlerin otomasyonu,
- İş süreçleri arasında daha iyi bir koordinasyon için müşteri sipariş bilgileriyle finansal bilgilerin bütünleştirilmesi, üretim sürecinin ve insan kaynaklarının

standartlaştırılmasıyla servis kalite seviyesinin yükseltilmesi, bireysel ve organizasyonel verimliliğin artırılması,

- Coğrafi olarak birbirinden uzak birimler arasındaki koordinasyon,
- Kurumun farklı birimleri arasında terminoloji birliğinin sağlanması,
- Bilgi teknolojisi altyapısını anlamayı ve bu yapıda çalışmayı kolaylaştıran tutarlı uygulama mantığı, tutarlı bilgi ve ara yüze sahip olmak,
- Bilgi teknolojisi altyapısını yönetmeyi kolaylaştıran tek bir sistemin varlığı,
- Stratejik işletme kararlarının iyileştirilebilmesi için veriye kolay erişim ihtiyacı,
- İşletme maliyetlerinde azalma beklentisi,
- Süreçlerde müşteri katkısının artırılması beklentisi,
- İşletmenin fonksiyonları arasındaki bütünleşme gereksinimi.

1.1.5. Türkiye ve Dünya'daki ERP Uygulamalarının Durumu

ERP yazılım sektörü hem dünyada hem de ülkemizde yüksek gelirin elde edildiği ve gelişimini sürdüren bir sektördür. Çalışmanın bu kısmında dünyada ve ülkemizde ERP yazılım sektörünün pazar payına ilişkin bilgilere yer verilecektir. Uluslararası araştırma şirketi Gartner'in verilerine göre 2010 yılında dünyada ERP pazarının hacmi 21,2 milyar dolardır. Dünyada 2009 yılında ERP firmalarında bir önceki yıla göre %6,1'lik bir daralma görülürken, 2010 yılında bir önceki yıla göre %5,5'lik bir büyüme gerçekleşmiştir. 2012 yılına gelindiğinde sektörde 2010 yılına göre %7'lik bir büyüme gerçekleşmiştir (Postacı ve diğerleri, 2012: 20).

Türkiye'de ERP sektörü son yıllarda ciddi bir atılım içerisinde. Bu atılımın bir neticesi olarak uluslararası alanda faaliyet gösteren büyük ölçekli birçok şirketin yanında, orta ve küçük ölçekte birçok şirket kurulmuş ve Türk pazarında hizmet sunmaktadırlar. 2012 yılı itibarıyla Türkiye ERP pazarı 100-120 milyon dolar aralığındadır. Yıllık ERP pazar payı artışı ise %15'ler seviyesine çıkmıştır. Bu rakamların önümüzdeki yıllarda daha da hızlı büyüyeceği düşünülmektedir. Zira ülkemiz henüz sanayi, üretim ve hizmet sektöründe gelişimini sürdürmektedir. Bu alanda dünya arenasında boy gösteren şirket sayımız yok denecek kadar azdır. Konu ile ilgili yapılan bir araştırmada Türkiye'de ERP yazılımı kullanan şirketlerin % 77'si sanayi, % 16'sı hizmet , %7'si de ticaret sektöründedir (Postacı ve diğerleri, 2012: 20-21).

Sistem ilk kurulduğu zamanlarda; üretim, finans ve insan kaynakları konularına yoğunlaşılırken, günümüzde yeni trend ve gelişim gösterilen alanlar daha farklıdır. Bu değişimin son 20 yıldaki en temel tetikleyicisi ise internet olmuştur. Özellikle Web 2.0 teknolojisinin tüm toplumu daha paylaşımcı, daha işbirliğine açık ve iletişimde daha etkin kılması ile ERP ve ERP 2 çözümleri iş dünyasına yetmez olmuştur. ERP 2 ile birlikte ERP kavramı sadece üretici firmalara özel bir çözüm olmaktan çıkarak tüm diğer sektörlerle de hizmet eder hale gelmiştir. Ayrıca işin içine şirketin dışındaki tedarikçiler de dâhil edilerek maliyet düşürme, tedarik zincirinin etkinliğini artırma ve işbirliği ile daha hızlı, daha yenilikçi işletmeler yaratma özelliği ERP 2 çözümlerini klasik ERP çözümlerinden daha fonksiyonel kılmıştır. ERP 2 çözümleri ayrıca tamamen kapalı sistemler olarak tasarlanan ERP çözümlerine internet erişim fonksiyonunu da ekleyerek interneti işin bir parçası olarak konumlandırmıştır. ERP 3 ise bir üst seviyeye yükselerek ERP 2 çözümünü tamamen internet tabanlı hale getirmektedir. İşletmeleri daha etkin daha interaktif daha proaktif kılan ERP 3, gelecek 10 yılın yeni kurumsal çözüm kavramı olarak iş ve yazılım dünyasına damgasını vurmaya amaçlamaktadır. Üç kavram ERP 3'ü ERP 2'den ayırmaktadır: Fonksiyonellik, Müşteri Odaklılık ve Kurumlar ve Bireyler Arası İşbirliği ve Etkileşim. İşletmenin tüm süreçlerini kapsayan, tüm departmanların, birimlerin, fonksiyonların ve operasyonların ihtiyaçlarını karşılayan, daha müşteri odaklı değer üretimine yönelik fonksiyonlar içeren ERP 3 çözümlerinin en temel özelliği tamamen internet tabanlı olmasıdır. İnternet tabanlı olma özelliği ERP 3 çözümü üzerinden müşteriler, bayiler, tedarikçiler ve tüm pazar bileşenleri ile işbirliği yapma, iletişim kurma imkânını işletmelere sunmaktadır (Kılıçarslan, 2012: 16-17).

ERP 3'ün ERP 2'den ayrılan en önemli özelliklerinden biri de şirketin bütünü kapsayacak şekilde genişletilmiş iç süreç ve operasyon yönetimi araçlarıdır. ERP 3 şirketlere sınırlarını genişletmenin yanı sıra tüm süreçlerini bütünlüklü (konsolide) bir yapıda tek bir yazılım kullanarak yönetme imkânı da sunmaktadır (Turhan, 2011: 9).

1.1.6. Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletmelere Sağladığı Faydalar

Günümüzde yoğun rekabet şartları altına giren işletmeler, karşılarına çıkan fırsatları değerlendirme, kuvvetli yönlerini koruma, zayıf yönlerini geliştirme, olası tehlikeleri görme yolu ile rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlama amacına yöneliktir. ERP sistemi,

söz konusu kaynakların, işletmenin stratejileri doğrultusunda etkin ve verimli kullanımını sağlayan bir yazılım sistemidir. Ancak önemle üstünde durulması gereken nokta; ERP sisteminin organizasyon yapısına uygun ve başarılı bir şekilde yerleştirilmesidir. Aksi takdirde aşağıda bahsedilecek olan faydaların hiç birisinden söz edilmesi doğru değildir. ERP'nin işletmelere sağladığı temel faydaları şöyle sıralayabiliriz (Palancı, 2013: 20-23);

- ERP sistemleri, tüm fonksiyonları ve departmanları kapsayan, “birleştirilmiş kurumsal bir bakış açısı” kazanmayı sağlamaktadır.
- ERP sistemleri tüm işlemlerin girişinin yapıldığı, kaydedildiği, izlendiği ve raporlandığı bir kurumsal veri tabanı sağlamaktadır.
- Stratejilere uygun bir işletme yönetimi sağlamaktadır. Çünkü ERP stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda müşteri taleplerini en makul biçimde karşılamayı amaç edinmiş bir sistemdir. Sağladığı doğru ve zamanında bilgilerle stratejilerin sonuçlarını değerlendirme olanağı da sunar.
- İşletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlanmış olur.
- Müşteri, dağıtım merkezi, üretim ve tedarikçi arasında yakın işbirliği ve bilgi iletişim ortamını sağlar.
- Tek bir noktadan gerekli bilgilere ulaşma imkânı olası hale gelmektedir. Bu da iletişim sürecinin iyileşmesine, departmanlar arası iletişimin gelişmesine ve yüksek bir bilgi entegrasyonunun sağlanmasına katkıda bulunur.
- Teslim sürelerinin kısalmasını, lojistik hataların azaltılmasını ve düşük stok seviyelerine ulaşılmasını sağlar.
- İş görme süreçlerinde zaman kaybının azaltılmasını, toplam operasyonel ve yönetsel maliyetlerin azalmasını ve etkili bilgi iletişiminin sağlanmasını yerine getirir.
- Müşteri memnuniyetinde artış meydana getirir.
- ERP sayesinde işletmelerde; üst düzey bilgi entegrasyonu, en güncel bilgiye hızlı ulaşım, değişikliklere anında tepki verebilme yeteneği sağlanır.
- ERP, işletmenin yurt içi ve dışı, coğrafi olarak farklı bölgelerde bulunan fabrikalarının, bunların tedarikçi firmalarının ve dağıtım merkezlerinin kaynaklarını eşgüdümlü olarak planlamasını sağlar.
- Rekabetçi baskılara ve piyasa fırsatlarına daha hızlı tepki vermeyi sağlar.

- Aynı terime kurumun farklı birimlerinde farklı anlamlar yüklenmesini önleyen terminoloji birliği sağlanmış olur.
- Bilgi teknolojisi altyapısını yönetmeyi kolaylaştıran tek bir sistemin varlığı da ERP'nin sağladığı faydalardan biridir.
- Kullanılan bilginin kalitesinin artması ve zamanlamasının daha iyi yapılabilmesi,
- Geliştirilmiş tedarik zinciri yönetimi,
- Operasyonel: Maliyet azalması, döngü zamanı azalması, verimlilik artışı ve müşteri hizmetlerinde iyileşme,
- Yönetimsel: Daha iyi kaynak yönetimi, iyileştirilmiş karar verme ve planlama performansta iyileşme,
- Stratejik: Değişen iş çevresine cevap vermeyi sağlayarak organizasyona rekabetçi avantaj sağlama ve Stratejilere uygun bir işletme yönetimi,
- Bilişim altyapısı: İşletme esnekliği, bilişim maliyeti azaltımı, bilişim yeteneğinde artış,
- Organizasyonel: Organizasyonel değişim, işletme öğrenimini destekleme ve ortak vizyon oluşturma,
- İşletme kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı,
- İşletme fabrikaları arasında malzeme, işçilik, makine-teçhizat, bilgi vb. üretim ve dağıtım kaynaklarının ortaklaşa ve verimli kullanımının sağlanması,
- Müşteri dağıtım merkezi, üretim ve tedarikçi arasında yakın işbirliği ve bilgi iletişim ortamının sağlanması,

Yukarıda bahsettiğimiz faydalardan ötürü işletmeler açısından ERP kullanımının önemi giderek artmaktadır.

Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminin işletmelere sağlayacağı en büyük yararlardan biri, üst yönetime işletme faaliyetlerinin analizlerinin ve raporlanmanın yapılmasıdır. Böyle işletmelerde Kurumsal Kaynak Planlaması sistemi, mevcut işleyişin olumlu ve olumsuz noktalarının izlenmesinin yanında karar almayı kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı etkisiyle işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır. İşletmelerin, rakip işletmelerle rekabet edebilme yeteneği kazandırma gibi Kurumsal Kaynak Planlamasından birçok beklentileri bulunmaktadır. İşletmelerin Kurumsal Kaynak Planlamasından beklentilerinin olması kurulum işlemi tamamlandıktan sonra kaçınılmaz olacaktır

(Dulkadir, 2012: 51). Çünkü yapılan yatırımın maliyeti çok yüksektir ve bunun kendini amorti etmesi için kesinlikle beklentilerinin olması kaçınılmazdır. Kurumsal Kaynak Planlaması sistemleri, aynı bilginin farklı bölümlerde farklı kişiler tarafından farklı veri tabanlarına girilmesinden kaynaklanan yanlışlıkları önemli oranda düşürür. Ayrıca, üretim süreçlerini ve insan kaynakları bilgisini standart hale getirip bunlara finansal bilgileri de eklemektedir. Böylece, satış ve muhasebe hesaplarının birbirini tutması sağlanmaktadır. Kurumsal Kaynak Planlaması yazılımlarının, üretim işlemleri için hayati önem taşıyan bölümleri ve süreci içine alıp tüm iş ağını kapsamayı sağlanmaktadır (Dulkadir, 2012: 52).

Kurumsal Kaynak Planlaması sisteminin önemli özelliklerinden biri, şirketin coğrafi olarak farklı bölgelerde (yurt içi ve dışı) bulunan birimlerini, bunların bütün fonksiyonlarını, merkezi olarak ve eş zamanlı olarak yönetmeye imkân tanımasıdır. Ulusal veya uluslararası düzeyde birden fazla bölgede bulunan bir şirketin tüm kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde planlayıp yürütebilmesi Kurumsal Kaynak Planlaması yazılımı ile olabilmektedir. Bu sebeplerden kaynaklı olarak üretim ve hizmeti amaçlayıp kar elde etmeyi amaçlayan kurumların pazarda yer elde etmesi için, Kurumsal Kaynak Planlamasını kullanmaktan başka çözümü yok gibidir. Kurumsal Kaynak Planlamasının faydalarının yanında, küreselleşen bir dünyada yer bulabilmek için şüphesiz kaliteli çalışmak gerekir ki bunların yolu Kurumsal Kaynak Planlamasından ve bunun öngörülen öneminden geçmektedir (Dulkadir, 2012: 52-53).

1.1.7. Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemine Getirilen Eleştiriler

Bir önceki kısımda belirtildiği gibi ERP uygulamalarının işletmelere yönelik önemli faydaları olmasına rağmen, bunun aksine ve detaylı olarak irdelenmemiş olan bir takım önemli olumsuz özelliklerinin olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Aslında üzerinde durulması gereken konu ERP uygulamalarının bu olumsuz özelliklerinin neler olduğu ve bunların kaynağının neden ve nasıl ortaya çıktığını araştırmaktadır.

Yapılan bu tez çalışmasının temel amacı ERP uygulamalarının bir takım olumsuz özelliklerini Çalışma Yaşamı Kalitesi açısından değerlendirmektir. Fakat bu çerçevede bir analizi ele almadan önce, ERP'ye yönelik olumsuzluklara ve ERP'ye yönelik getirilen eleştirilere değinmenin faydalı olacağı düşüncesindeyiz.

ERP hakkında yapılan olumsuz eleştirileri genel olarak özetleyecek olursak (Şen, 2010: 48-50);

- ERP, uygulama sürecinin uzun olması; bu süre içerisinde yöneticiler değişebilmekte, ekip üyeleri ayrılabilen ve uygulama kesintiye uğramakta ve hatta terk edilebilmektedir. Ayrıca sürenin uzun olması çalışanları rutinleştirip motivasyonlarını azaltabilmektedir. İşletmedeki rutin işler uzun uygulama süresince aksayabilmektedir. ERP birçok işlemi otomatikleştirdiği için çalışan personeli rutinleştirip yaratıcılıklarını ortadan kaldırabilir.
- ERP sistemleri sadece çok geniş ölçekli firmaların ilgi alanına girer. ERP sistemleri ve uygulanmaları çok pahalıdır. Sistem önemli modifikasyonlara ihtiyaç duyar ve şirketin sistemi kullanabilmesi için ciddi yeniden yapılanma (reengineering) sürecine ihtiyaç duyulur.
- Kurulu ERP sistemleri genelde yavaştır ve çoğu şirketin işlem ihtiyaçlarına cevap veremez.
- ERP sistemleri ilk başta öngörülen yatırımın geri dönüş oranlarını sağlayamamıştır.
- ERP sistemleri en küçüklerinden en büyüklerine kadar tüm ölçeklerdeki firmalarda uygulanmaktadır.
- Bir ERP kurulumu ciddi bir yatırımdır ve pahalıdır. Ancak, maliyetler elle tutulabilen ve tutulamayan faydalarla dengelenmelidir.
- Çoğu firmadaki ERP kurulumu henüz yeni sayılabilecek durumdadır. Çoğu çeşitli faydalar elde etmiş olsalar da zaman içinde tecrübelerin artmasıyla birlikte üretkenlikte de artış olması beklenmektedir.
- Şu an itibariyle bilgi teknolojileri işlemlerinde maliyet azalması sağlanıp sağlanmadığı konusu net değildir.
- Bazı satıcılar tarafından iddia edildiği gibi tek bir ERP sistemi uygulaması baştan sona kesin çözüm sağlamaktan uzaktır. Şirketlerin çoğu, bazı özel işlevler veya karar verme süreçleri için başka sistemleri ilave olarak kullanmaktadırlar.
- ERP, kurumun tamamında sistemleri hem basitleştirmekte, hem de standardize etmektedir. Böylece firma için gelecekte yeni ilaveler ya da güncelleme yapmak daha kolay hale gelmektedir.
- ERP sistemlerinin tümü oldukça istikrarlı bir görüntü çizmektedir. Çok büyük firmalarda bile firmaların işlemlerini yerine getiremediklerine dair bir kanıt

rastlanamamıştır.

- ERP sistemleri, veri mevcudiyetini ve kalitesini artırarak karar verme sürecini iyileştirmektedir. Firmalar veri ambarları oluşturdukça ve karar destek sistemleri kurdukça başka faydalar da elde edilecektir.
- Çoğu firma ERP sistemlerinden memnundur. Çoğu, ERP sisteminin faydalı ömrünün on yıldan daha fazla olacağını düşünse de zaman içinde rutin bakım ve güncellemeler gerekli olacaktır.

ERP sistemleri birçok işletmenin yazılım ihtiyacının büyük kısmı ile yer değiştirmiştir. Bu durum, bilgi sistemleri fonksiyonunun temel doğasını hangi sistem analistlerine ve programcılara ihtiyaç duyulduğundan, var olan kritik öneme sahip yazılımların bilgisinin nerede olduğuna doğru değiştirmiştir. Yalnızca ihtiyaçlar değişmemiş, bunun yanında çalışanlar daha hareketli (mobil) hale gelmişlerdir. Bilgi sistemi çalışanlarının yalnızca işletmeye özel uygulamalar konusunda bilgi sahibi olmalarının yetersizliği ile birlikte, ERP yazılımları ile bilgi sahibi olması gereken birden fazla sayıda işletme, binlerce süreç ve faaliyet ortaya çıkmıştır (İlter, 2007: 14).

ERP uygulamalarının temel olumsuzluklarından sonra kısaca bu uygulamalara getirilen eleştirileri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. İşletmelerin Kurumsal Kaynak Planlaması yazılımında bulundurduğu riskler ve getirilen eleştirileri; maliyetlerin yüksekliği, kurulum sürecinin uzun olması, mevcut yazılımlarla uyum, uyarılama yapılması, maliyet ve geri dönüşüm oranı, başarısız uygulamaların çokluğu ve çalışma yaşamında meydana getirmiş olduğu etki gibi başlıklar altında inceleyebiliriz. Bu bölümün en önemli maddesi olan çalışma yaşamında meydana getirmiş olduğu değişikliklerle ilgili husus ise bir sonraki kısımda ele alınmış olup ayrıca tez çalışmasının 3. bölümünde tartışılmıştır.

Maliyetlerin Yüksekliği

ERP paketlerinin sadece program fiyatları 500.000\$'dan başlamaktadır. Daha iyi, dünyada kabul görmüş bir firmanın ERP paketini almak durumunda 1 milyon \$'dan başlayan fiyatlar söz konusudur. Buna satıcı firmanın verdiği eğitim ve danışmanlık fiyatları dâhil değildir. Kurulumunun en iyi koşullarda 6 ay sürmesi (genelde 1 yıl sürer), bu süre içinde satıcı firmaya yapılan ödemeler program fiyatına yaklaşmaktadır.

Buna görünmeyen maliyetleri, eğitim alan kullanıcılar nedeniyle iş veriminin düşmesini ve personelin daha fazla çalışmasını eklersek gerçek maliyetler çok yüksektir (Somar, 2013: 28).

Kurulum Sürecinin Uzun Olması

Kurulum süresi en iyi yaklaşımla 6 aydan başlamaktadır. 1 yıllık bir süre normal kabul edilmektedir. Bu sürenin sonunda başarılı olma olasılığı kesin değildir ve kurulumunun sonunda başarısız olan pek çok proje vardır (Somar, 2013: 28-29).

Mevcut Yazılımlarla Uyum, Uyarılama Yapılması

ERP her ne kadar entegre bir yazılım olsa da, şirketin özel durumlar için özellikle üretimde kullandığı bazı yazılımlar ERP tarafında yer almaz. Özellikle elektronik, ilaç sanayi, inşaat şirketleri ve tekstil sektörü bu tip yazılımlar kullanmaktadır. Bunlar o şirkete özgü yazılımlardır, genel değildir. Her şirkete ait yazılımları pakete eklemeye kalksalar, hiçbir yazılım şirketi bununla baş edemez. Bu nedenle bu tip özel yazılımlar ERP paketinde yer almaz ve bunların ERP yazılımına entegre edilmesi gereklidir. Buda kendisi entegre bir sistem olan ERP sisteminin bozulmasına yol açar. Çünkü dışarıdan yapılan her ekleme, değişiklik ERP sisteminde bozulmalara yol açar. Yazılımcılar bu konuda deneyim sahibidir. Böyle bir yazılım ya bağımsız çalışacak, böylece ERP'nin entegrasyon özelliği bozulacak yada sisteme entegre edilecek buda riskler taşıyacaktır (Somar, 2013: 28-29).

Maliyet ve Geri Dönüşüm Oranı

Çeşitli hesaplamalara göre ERP sistemlerinin kendini ödemeye başlaması 18 aydan sonra gerçekleşmektedir. Bu süreden sonra maliyetini çıkarıp kâra geçmesi de zaman alacaktır. İyimser tahminlere göre kendini amorti etmesi için en az 3 yılı gözden çıkarmak gerekir (Somar, 2013: 29).

ERP'nin İşletimi esnasında Karşılaşılan Problemler

Katılımcılara, ERP'nin kurulup çalışmaya başlamasının ardından işletim açısından karşılaştıkları problemleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Somar, 2013: 30);

- Kullanıcıların yeni sisteme direnç göstermesi,
- Yazılım esnekliğindeki yetersizlik ve özelleştirmedeki zorluklar,
- Konuya hâkim kalifiye personel yetersizliği,
- İş süreçleriyle yazılım arasındaki uyumsuzluklar,
- Yazılım hataları,
- Kullanıcı hataları,
- Sistem açısından önemli olan verilerin gerçek zamanlı tutulamaması,
- Birimler arası gerekli uyumun sağlanamaması,
- Yazılımın yerel desteğinin yetersiz olması (Basamak sayısı, Türkçe karakter v.b.),
- Alt yapı yetersizlikleri,
- Kullanıcı ara yüzlerinin karmaşıklığı,
- Eğitim planlamasındaki zorluklar.

Çalışma Yaşamında Meydana Getirmiş Olduğu Değişiklikler

ERP uygulamalarının çalışma yaşamı ve çalışanlar üzerinde etkisinin olmadığını kabul etmek mümkün değildir. Çünkü ERP uygulamaları işletmenin tamamını sarmakta ve çalışanları içerisine alarak onları sisteme entegre etmektedir. Bu çalışmadaki temel amacımız, bu etkileşimin Çalışma Yaşamı Kalitesine yönelik olumsuz bir etki oluşturup oluşturmadığını tespit etmeye yöneliktir. Tez çalışmanın 1.3.'ü kısmında ve alan çalışması bölümünde çalışmanın temel amacı olan ERP'nin çalışma yaşamı üzerinde yol açtığı düşünülen olumsuz etkiler detaylı olarak değerlendirilmiştir.

Çalışma Yaşamı Kalitesi üzerinde yapılan en önemli tartışma konularından bir tanesi, "bilgi işleme teknolojilerinin iş yapma şekillerini kolaylaştırmasına karşın, buna zıt olarak çalışanların yeteneklerinin yok olarak yaratıcılık özelliklerinin ortadan kalkmasına ve standart iş yapma şekilleri, süreçleri nedeniyle çalışanların işlerine karşı yabancılaşmasına sebep olduğuna" yönelik tartışmalardır. Ayrıca, yüksek derece standartlaşmanın olduğu yerde, çalışanlar yeni fikirler üretmek yerine sistemde rutin işleri yapmakla daha çok zaman harcamaktadırlar, bu da yeni fikirler oluşturabilmenin yolunu engellemektedir. Ayrıca, yüksek derecedeki standartlaşma yeni fikirlerin maliyet ve risk olarak değerlendirilip reddedilme ihtimallerini yükseltmekte, kontrol ve denetleme sayesinde çalışan ile yönetim arasında güç dengesizliğinin oluşmasına sebep olabilmektedir. Bunun gibi olumsuz etmenler sonucunda da çalışanların iş tatminlerinde

önemli azalma söz konusu olabilmektedir (Howg, 2012: 238-244).

ERP tarzındaki bilgi işleme teknolojileri ve internet ile işin değişen yapısı, karar verme süreçlerini hızlandırmış, organizasyonlardaki işbirliğini arttırmış ve iş kültüründe değişimlere neden olmuştur (Koçak, 2011: 37).

ERP uygulamaları çalışanların hem birey olarak yaşamlarını etkilemekte hem de, emeğini arz edenler olarak iş yapma modellerini ve istihdam şekillerini değişime uğratmaktadır. Ortaya çıkan bu değişim sanayi toplumunu geleneksel çalışma modellerinden öylesine farklılaştırmıştır ki, emek sürecinin yeniden tanımlanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Dijitalleşen organizasyonlar ile birlikte, tamamen veya kısmen esnek çalışarak emeğini arz eden yeni bir işçi sınıfının ortaya çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte, sanayi toplumundaki yönetici ve sermaye sahibinde bulunan bilginin, ERP gibi teknolojilerin bilgiye ulaşımı kolaylaştırması sayesinde çalışanlara doğru kayması söz konusu olmuştur (Koçak, 2011: 51).

1.1.8. Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Kritik Başarı Faktörleri

ERP sistemlerinin başarılı olup olmamasında büyük önem taşıyan kritik başarı faktörleri, böyle bir sisteme olan ihtiyacın ortaya çıkmasından sistemin kurulmasına ve çalışan sistemin değerlemesine kadar geçen aşamalarda yer almaktadır. ERP uygulamalarındaki kritik başarı faktörlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür. Bu kritik başarı faktörlerinden en önemlisi ve bütüncül çözümü ise ilerleyen kısımda detaylı olarak ele alınacak olan Çalışma Yaşamı Kalitesi kavramının doğru şekilde analiz edilmesinden geçmektedir (Bayraktar ve Efe, 2006: 102-105; Yılmaz, 2009: 480).

ERP uygulamalarındaki kritik başarı faktörlerini; "üst yönetimin desteği, etkin proje yönetimi, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, danışman kullanımı, sistem mimarisinin belirlenmesi, değişim yönetimi, yazılım-donanım uygunluğu, birimler arası iletişim ve işbirliği, kullanıcı eğitimi, hedeflerin açıkça belirlenmesi" olarak gruplandırılabilir (Bayraktar ve Efe, 2006: 102-105).

Üst Yönetimin Desteği: ERP sistemi uygulamasının firmanın tüm birimlerinde yayılması için proje sorumluluğunun en üst düzeyde gerektiğinde yazılı olarak üstlenilmesidir. Bu proje yaşam döngüsündeki önemli faktörlerden biridir. Üst yönetim, bilişim teknolojilerinin yapabilirliklerini ve firma açısından gerekçelerini doğru olarak anlamalı ve tüm çalışanlara başarılı bir şekilde anlatabilmelidir. Üst yönetim, ERP'nin başarısını artırmak için uygulamaya sıkı sıkıya bağlanmalıdır.

Etkin Proje Yönetimi: ERP kurulumu oldukça riskli ve maliyetli bir süreçtir. Proje yönetimi yaklaşımına göre proje planlaması ve kontrolü, proje büyüklüğünü de içeren proje karakterlerinin, teknolojik deneyim ve bilişim teknolojisi gelişim grubunun deneyim ile istikrarının bir işlevidir. ERP projelerinin büyük, karmaşık ve riskli olmasından dolayı etkin proje yönetimi sürecinin başarılı olabilmesi için sürekli olarak ERP sisteminin yönetilmesi ve izlenmesi gerekmektedir. Bu noktada proje yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Bir projeyi başarıyla yönetebilmek için proje yöneticilerinin hem stratejik hem de taktiksel faaliyetlerde yeterli olması gerekmektedir.

İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması: İş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında temel hedef, kurumsal içeriğin tam doğrulukla yönetilebilmesi ve kullanılabilmesi için bir alt yapı oluşturmaktır. Süreçlerin yeniden tasarımı, sektördeki bilinen en iyi tecrübelerin ERP sistemi aracılığıyla firmaya aktarılmasına sebep olur. Bu aynı zamanda ERP sistemi aracılığıyla eski iş yapış biçimlerinin değiştirilerek yeni iş süreçlerinin uygulamaya konması anlamına gelmektedir. ERP kurulumlarında karşılaşılan sorunlardan biri de, iş süreçleri ve kurumun bilgi gereksinimlerinin yazılımın özellikleriyle örtüşmemesidir. Firmalar iş süreçlerini yeniden tasarlamadıkça, ERP sistemlerinin tek başına firma performansını artıramayacağı ifade edilmektedir.

Danışman Kullanımı: ERP piyasası çok büyük ve çok hızlı bir şekilde geliştiği için, bilgili ve yetenekli dış danışman sayısında bir eksiklik olmuştur ve bu eksiklik hemen giderilebilecek bir eksiklik değildir. Doğru kişileri bulma ve bu kişileri uygulama boyunca koruma, büyük önem taşımaktadır. ERP uygulaması, işlevsel, teknik ve kişisel beceriler gibi birden fazla beceriyi gerekli kılmaktadır. Fakat bütün bu istenen özelliklere sahip çok fazla danışman bulunmamaktadır. Bu durum, becerikli danışmanlar için ödenen ücretleri yükseltmektedir. Bazı alanlarda çok popüler olan bir danışman, bir firmanın aradığı özel bir alanda yetersiz bilgiye sahip olabilir. Becerikli

bir danışman firma ve işçileri hala çok fazla talep görmektedir. ERP uygulamasının başarısı veya başarısızlığı, bu talebin nasıl karşılandığına bağlıdır.

Sistem Mimarisinin Belirlenmesi: Sistem gereksinimlerine cevap verebilecek ve değişen iş ve süreçlerini destekleyecek olan mimarının seçilmesi, ERP uygulamalarında başarıyı etkileyen önemli bir faktördür. Kurulum aşamasından önce anahtar mimarının merkezi veya dağıtık sistem yapılarından hangisini destekleyeceğine karar verilmeli ve bu durumun ERP sistemi ile uyumluluğu mutlaka değerlendirilmelidir. Çünkü kurulacak ERP sisteminin mimari planlaması, doğrudan ERP tedarikçilerine bırakılmayacak kadar önemlidir.

Vizyon ve Misyon Yönetimi: Birinci olarak, her şeyden önce kuruluş açık yüreklilikle kendini tanımalı, doğru tarif etmelidir.

Birimler Arası İletişim ve İşbirliği: İletişim, projelerin başarısında anahtar bileşendir. Süreçlerin yeniden tasarımı ve ERP kurulum aşamalarında proje ekibi ve diğer birimler arasındaki iletişim eksikliği, bir sorun olarak ortaya çıkmakta, iletişim kanallarının sağlıklı oluşturulması, açık tutulması ve bilgi akışının sağlanması, karşılaşılabilecek pek çok sorunun çözümünde kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olmaktadır. Başarılı bir ERP, kurulumları ortak hedeflerin bireysel çıkarların üzerinde tutulduğu; çalışanlar, yöneticiler ve iş ortakları arasındaki güven ortamının tam olduğu; iş birliği ve takım ruhu anlayışını gerektirmektedir. ERP sistemlerinin farklı fonksiyonları bütünleştirmeye yönelik girişimleri ve mevcut fonksiyonlar arasındaki kopukluklar nedeniyle, işbirliği ve katılımcılık kritik bir etkidir. Bu yüzden ERP sisteminin hedeflerine ulaşmasında, güçlü bir koordinasyon önemli bir etkiye sahiptir.

Moral Motivasyon: ERP kurulum sürecinde, uzun çalışma saatleri ve yüksek tempo nedeniyle çalışanlar stres ve gerginlik ile karşı karşıyadır. Bu durum çalışanların moral ve motivasyonlarının hızlı bir şekilde düşmesine neden olabilir. Üst yönetim ve proje yöneticisi, ekip üyelerinin bu duruma düşmemeleri için önleyici uygulamalar geliştirmelidir. Projede hedeflenen başarının sağlanmasının ardından, kutlamaya yönelik yemek, parti, eğlence gibi sosyal birliktelikler düzenlenebilir.

Beklentilerin Yönetimi: Bilgi sistemlerinin, sistem paydaşlarının beklentilerini karşılama düzeyi, önemli bir başarı faktörüdür. ERP sistemi uygulayıcılarının, yönetimin ve diğer paydaşların beklentilerini titiz bir biçimde belirlemesi ve bu konularda performans ölçümleri yapması kritik öneme sahiptir. Özellikle üst yönetimin beklentileri, proje uygulama sürecinin her aşamasını etkiler.

Uygun Yazılımın Seçilmesi: İşletme için en uygun yazılımın seçilmesi, seçilen yazılımın en az değişiklikle kurumsal bilgi ve süreçlere uyarlanabilmesi kritik öneme sahiptir. Yanlış bir yazılım seçimi, sistem mimarisıyla işletmenin stratejik hedefleri ve iş süreçleri arasında uyumsuzluğa yol açacaktır.

Kültür: ERP, yalnızca bilişim teknolojisi biriminin bir projesi değildir. İş gereksinimlerindeki değişim sonucunda yaşanan teknolojik bir değişim sürecidir. ERP; satış dağıtım, üretim planlama, muhasebe-finans, satın alma, depo yönetimi gibi bütün iş süreçlerinin iç içe olduğu bilgisayar sistemidir. Bu nedenle bilişim teknolojisi dışındaki kullanıcıların ve çalışanların bu değişime katılmaları ve katkıda bulunmaları, ERP'nin başarı oranını arttıracaktır. ERP sistemi ile birlikte oluşan yenilik anlayışı, kullanıcıların değişimi kabullenmelerini gerektirmektedir. Oysa son kullanıcılar, yeni işleri öğrenebilmek için daha fazla iş yükü ile karşılaşacaklarını düşünerek endişelenirler, alışkanlıklarının değişmesinden dolayı yeni sisteme direnç gösterirler. Üst yönetim bu tür tepkileri anlayışla karşılamalı ve yapıcı bir tutum sergilemelidir. Tüm bu topyekûn değişimin yönetilebilmesi için, öncelikle kurum kültürünün değişime hazırlanması gerekir. Bu süreç, üst yönetim tarafından yönetilip, sağlıklı ve akılcı bir şekilde uygulamaya sokulmalıdır. ERP yazılımının, satın alınıp hemen uygulamaya konulacak basit bir teknoloji uygulaması gibi görülmesi, kargaşalara yol açacaktır.

1.2. Çalışma Yaşamı Kalitesi

Doktora tez çalışmasının bu kısmında, çalışmanın önemli kavramlarından bir diğeri olan Çalışma Yaşamı Kalitesi (Quality of Work Life-QWL-ÇYK) kavramına değinilecektir. Bu amaçla öncelikle; çalışma yaşamı kavramına, Çalışma Yaşamı Kalitesinin önemine, Çalışma Yaşamı Kalitesinin arttırılmasına, Çalışma Yaşam Kalitesini oluşturan unsurlara bu kısmında yer verilecektir.

1.2.1. Çalışma Yaşamı ve İnsanların Çalışma Gerekçeleri

İnsanların yarar sağlamak amacıyla akıllarını, ellerini, bir takım alet ve makineleri kullanarak bir madde üzerinde etkileşim yaratıp, onu değiştiren eylemlerinin tamamına "çalışma" denilmektedir. Bir başka ifadeyle, çalışma kavramı iktisaden, insanın fiziksel ve zihinsel gücünü belirli bir üretimin gerçekleşmesi için kullanmasıdır. Belirli bir ücret karşılığında olsun ya da olmasın, insanlığın başlangıcından itibaren bireyler ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve hayatlarını idame ettirebilmek için çeşitli faaliyetlerde bulunmakta, yani çalışmaktadırlar. Bu sebeple, çalışmanın bir geçim kaynağı olduğunu söylemek mümkündür. Bugün bu faaliyetlerin karşılığı olarak işgücüne ücret ödenmesi "iş" kavramını gündeme getirirken, önceki dönemlerde emek bir takım başka değerlerle karşılanmaktaydı. Örneğin, birey kendi çalışıp ürettiklerini, bir diğer bireyin çalışıp ürettikleri ile değiştirmekteydi. Yani, insanların yaşam için ihtiyaçları olan şeyleri takas olarak adlandırılan eylemle, değiş tokuş yöntemi ile elde ettikleri görülmektedir (Aydın, 2011: 32-33).

Çalışma yaşamını tanımlamadan önce çalışma kavramı üzerinde durmakta fayda vardır. Çalışma, yaşamın sürekliliğini sağlayan bir olgu olarak, başka insanlar için değerli hizmetler ve ürünler üreten bir faaliyet veya enerji harcaması olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre ise çalışma, bedensel, zihinsel ve ruhsal bir çaba ile bireyin kendisi ya da başkaları için değer ifade eden mal ve hizmetleri üretme faaliyeti olarak tanımlanabilir. Bu tanımlardan da anlaşılabilceği gibi çalışma ile birey hayatına bir anlam katabilmekte ve onu kendisi ve çevresi için ekonomik ve sosyal bir güç olarak görebilmektedir. Çünkü bireyler yaşamlarının büyük çoğunluğunu çalışarak geçirirler ve bunun sonucunda maddi ve manevi doyum elde ederler. İstatistiksel bilgiler, çalışma yaşamının, insan yaşamının yaklaşık dörtte biri kadar bir dönemi kapsadığı yönündedir. Çalışma yaşamı bir işçi için genellikle işletmede geçer. O, burada emeğini pazarlar, elde ettiği gelire de üretilmediği mal ya da hizmeti satın alır. Çalışma mekânı bireyin, isteyerek ya da istemeyerek içinde bulunmak zorunda kaldığı bir sosyal alandır. Bu anlamda bireyin çalıştığı yer, onun sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına cevap veren, kişiliğin gelişmesine katkı sağlayan önemli bir merkez hüviyetindedir. Dolayısıyla, çalışma insan yaşamında merkezi bir yere sahiptir (Soysal, 2008: 6).

İnsanların çalışma gerekçelerini ele aldığımızda ise çalışma, modern dünyada sağladığı gelir yönüyle, ekonomik ve psiko-sosyal faydaları ile bireyin yaşamında vazgeçilmez öneme sahip bir olgudur. Çünkü bu kavram, bireyin yaşamında her zaman önemli yere sahip olan, aile, serbest zaman, toplumsal çevre, dini faaliyet ve aktivite gibi yaşamın önemli parçaları ile yakından ilişkilidir. İnsanların niçin çalıştıklarına yönelik düşünsel rasyonelleştirme sürecinde şu maddeler öne çıkmaktadır (Keser, 2014: 60).

- İnsanın yeme-içme ve barınma gibi doğal ihtiyaçlarını finanse etmesi gerekmektedir,
- İnsanın diğer gereksinimleri için de paraya ihtiyacı vardır,
- Bireyler gelecekları için para biriktirme ihtiyacı hissederler,
- İşlerini severler,
- Bireyler kariyer sahibi olmak isterler,
- Bireyler çalışmanın, yaşamlarının doğal bir parçası olduğunu düşünürler.

İnsanın bir iş sahibi olması ya da çalışmak istemesinin temelinde kuşkusuz öncelikle geçim kaygısı, bunun da gerisinde yaşamını sürdürme dürtüsü bulunmaktadır. Acaba insanda doğuştan "çalışma ihtiyacı" denilebilecek bir güdünün varlığından söz edilebilir mi? Güdülenme ve öğrenme kuramları alanındaki araştırmalar, çalışma güdüsünün doğuştan değil, ancak ikincil bir konuda, sosyal yaşamda öğrenilmiş güdülerden olduğu tezini daha çok desteklemektedir. İnsanın doğuştan durmama, "bir faaliyette bulunma" yönünde davranış eğilimi içinde olduğu Aktivasyon Kuramına ilişkin araştırmalar tarafından ortaya konulmuştur. Ancak, bu faaliyetin ne ölçüde ve hangi yönde olacağı, büyük ölçüde sosyal çevreden alınan değerler sistemi ve uyaranlar tarafından belirlenmektedir. İnsanların niçin çalıştıkları konusunda pek çok neden ileri sürülebilecektir. Ancak çalışmanın insan mutluluğunun, yaşam doyumunun, ruh sağlığının temellerinden olduğuna da kuşku yoktur. Çalışma isteğinin önemli nedenlerinden biri de kuşkusuz bu yöndeki toplumsal beklentilerdir. "Topluma yararlı insan olmak", "başarılı olmak" gibi hedefler sosyalleşme süreci içerisinde her insanın içselleştirdiği, toplumsal rolünün bir parçası olarak algıladığı yaşam çizgileridir. Bireyleri çalışmaya yönlendiren faktörler nedensellik ölçütünde incelendiğinde, (1)Ekonomik, (2) Psikolojik ve (3) Toplumsal olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir (Keser, 2014: 61-63).

Ekonomik Nedenler: Bireyin ekonomik gelir elde etmek amacıyla çalışmasına dayanmaktadır. Birey sadece kendi ihtiyaçlarının karşılanması için değil, aynı zamanda bakmakla yükümlü olduğu kişiler için de çalışmak ve gelir elde etmek zorundadır. Bireyin para kazanmak için çalıştığı bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla bireyin zorunlu ihtiyaçlarını temin edebilmek amacıyla çalışmaya önem verdiğini görmek mümkündür. Çalışma, sadece ekonomik amaçla değil bireyin pek çok farklı ihtiyaç, gereksinim ve beklentilerini karşılamak için gerçekleştirilmektedir.

Psikolojik Nedenler: Bir işi yapmak, insanın belirli bir zamanını alacağı için çalışma yaşamı psikolojik açıdan önemlidir. İnsan zamanını bir şekilde geçirmek zorundadır. Bu zamanı nasıl geçireceği bir takım koşullara bağlı olarak kendi seçimine bırakılmıştır. Bireyin çalışma esnasında bir takım başarılar elde etmesi, psikolojik tatmin elde etmesine yol açar ve kişisel saygınlığını pekiştirir. Bu tatmin sadece iş yaşamında kalmayıp, genel yaşam tatminine de olumlu bir şekilde yansır. Dolayısıyla bireyler bir takım psikolojik doyum ve beklentilere dayalı olarak çalışmaya yönelmektedirler.

Toplumsal Nedenler: Toplumsal açıdan bakıldığında çalışma, insanın bir iş ortaya koyabilmesi için diğer bireylerle etkileşimi ve hiyerarşik bir düzen içinde belli bir statüye ulaşmasıdır. Toplumsal nedenler ile kişinin çalıştığı grupla ilişkileri ifade edilmektedir. Toplumsal nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Üye olma duygusu: İnsan yabancılık hissettiğinde, bir gruba bağlı olmanın değerini daha iyi anlar.
- Kendini Belirleme ve Değer Yargısı: Kişinin, grubunca kabul edildikten sonra, kişiliğini belirtmeye başlaması grubunun duygularına saygılı olmaya devam etmesi şartıyla yerin de olur. İş, kişinin yeteneklerini çökertecek nitelikte olsa bile, insan kendisini göstermede başka yollar bulabilir.
- Grup Morali: Grubun bütün ihtiyaçları karşılanırsa, grup düzenli bir bütün haline gelir ve morali (iç güveni) yükselir. Belli yönde ortak çaba, ortak amaçlar ve ortak başarı duygusu, üyeleri daha sıkı bir şekilde birbirlerine bağlar.
- Maddi Güvenlik Duygusu: Maddi güvenliğin bazı şekillerde sağlanmasına yönelmiş çabalar, günümüzde çalışanların çoğunu işe isteklendirmektedir.
- Yeterlik Kıvancı: Yaratıcı bir işten veya teknik yeterlilikten dolayı gurur duyma, iyi bilinir ve "işinin ustası" bireyi hoşnutluğa taşır.

- Düzen Duygusu: Çalışmada belli bir düzenin olması, ya da işin tek düzen oluşu, nadiren işe isteklendiren etkenler arasında sayılmıştır.
- Sahip Olma Eğilimi: Bazı kişiler için, sahip olunan şey değerinden dolayı değil de, sahibine veya ailesine toplumsal yönden itibar sağladığı için istenir.

Değişik koşulların etkisiyle belli bir gelişme düzeyine erişmiş insanlar, farklı tutum, değer yargıları, davranış biçimleri, becerileri, bilgileri ve beklentileri ile çalışma hayatına katılırlar. Bu insanları, çalışmaya yöneltten başlıca üç nedenden söz edilebilir:

Araçsallık : Sonuçta kendileri için fayda temin etmek (dışsal ödül)

Kendini Gerçekleştirme : Tüm beceri ve ilgilerini kullanabilmeleri (içsel ödül)

Sosyal Olgu : Sosyal kabul gören bir davranış (sosyal kontrat)

İnsanları, bu üç nedenin de değişik ölçüde etkilediği bir gerçektir. Örneğin, belli bir yaşam standardına ulaşamamış veya yaşam standardı düşük olan kişilerin çalışma amacı, gelirlerini artırmak ve standardı yakalamaktır (araçsallık). Diğer taraftan üst düzey mesleki uzmanlık gerektiren işlerde (iş, değerinin gerçek karşılığı olan ekonomik ödülü aldığı varsayıldığında) içsel ödülün (kendini gerçekleştirme) daha önemli olması doğaldır. Çalışma yerinin bir sosyal kurum olması hem sosyalleşme açısından, hem de yaptıklarının başkalarıyla kıyaslanması ve değerinin takdir edilmesi açısından önemlidir (sosyal olgu). İşin insan yaşamında hem zamanını değerlendirmesi, hem de yaşam enerjisini faydalı amaçlara yöneltmesi ve hem de bunların sonucunda edindiği doyumla ruh sağlığını koruması söz konusudur (Kayalar, 2007: 60).

1.2.2. Kalite ve Toplam Kalite Kavramları

Kalite kavramı kullanım amacına göre farklı anlamları ifade edebilmektedir. Bunun nedeni kalitenin çok boyutlu olmasıdır. Kalite, "ender bulunan", "üstün olan" "benzerlerinden ayrı, olumlu niteliklere sahip olan" gibi kavramları ifade edebilmektedir. Bazı yazarlar kaliteyi "şartlara uygunluk derecesi" bazıları da "mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme derecesi" olarak ifade etmektedirler. Bunun yanında yönetim bilimcileri arasında "uygunluk kalitesi" (müşteri tarafından istenilen özelliklere ve standartlara uygunluk) ve "tasarım kalitesi" (organizasyon tarafından istenen tasarım özelliklerine ve standartlarına uygunluk) sınıflaması da

yapılmaktadır. Kaliteden söz edildiğinde ilk akla gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. İşin üç yapı taşı vardır. Donanım (Hardware), Yazılım (Software), İnsan (Humanware). Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir. Toplam kalite kontrolde, insan kalitesi her şeyden önce gelir. Toplam kalite kontrol, insana kaliteyi işlemek üzerine kuruludur (Uzan, 2012: 3-4).

Kalite, tatmin edici bir üretimin en düşük maliyetle ve tüketicilerin ihtiyaçlarını hemen giderebilmesi olarak da tanımlanabilir. Bu nedenle kalite, işletmelerde yeni bir kavramın merkezi, sosyal açıdan ve insan geliştirmede bir vektördür. Kaliteden bahsedildiği zaman kullanıma uygunluk akla gelir. Kalitenin en önemli üç yönü kalitenin yaratılması, korunması ve geliştirilmesidir. Ancak kalite sadece üretimin uygunluğu değil, işletme içi ve dışı ilişki gruplarının ihtiyaçlarına hizmet etmektir. İşletme içi (insan kaynağı, yönetim, satış, finansman, imalat vb.) ile işletme dışı (müşteri, satıcılar vb.) ortak ilişkilerin hepsini dikkate almaktır. Böylece ihtiyaçlarda bir uyumlaştırmaya gidilmektedir. Toplam kalitenin özü de bu nokta da yatmaktadır (Efil, 1999: 32-33).

Toplam kalite, bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir. Toplam kalite yönetimi (TKY) bir kurum ya da kuruluşun tüm faaliyetlerini ve tüm kaynaklarını (finans, malzeme, bilgi, teknoloji, insan) çalışanlarının, müşterilerinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tatmin edecek, iş sonuçlarında mükemmelliği sağlayacak ve topluma olumlu katkılarda bulunacak biçimlerde yönlendirilmesidir (İlhan ve diğerleri, 2008: 72-73).

Bir başka tanıma göre TKY, organizasyonun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerindeki devamlı gelişme ile müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan ve kendisini müşterinin en ekonomik düzeyde tatminine adanmış organizasyonları kuran bir yönetim felsefesidir. TKY, sadece kalite araçları ve tekniklerinden ibaret bir yönetim modeli değil, tüm organizasyonun paylaşması gereken bir değerler ve inançlar bütünü olarak anlaşılmalıdır. Böylece kalite olayı bir istatistik olayı olmaktan çıkmış, hedef ve strateji belirlemeden organizasyon yapısı belirlemeye; çalışanların davranışlarını

belirlemekten iş yapma usullerini belirlemeye kadar geniş bir alanda etkili olan bir felsefeye dönüşmüştür (Evliyaoğlu ve Hemedoğlu, 2012: 129).

Yukarıdaki kalite ile ilgili olarak yapılan tanımlardan da anlaşılabilceği gibi, kalite unsuru sadece üretimle ilişkilendirilen bir kavram değil. Kalitenin çalışma yaşamı açısından da ele alınıp Çalışma Yaşamı Kalitesi kavramının, kalite ile özdeşleştirilebilecek olan bir kavram olduğunu söylemek hiçte yanlış bir tespit olmayacaktır. Bu açıdan bu kavramın içeriği ve temel belirleyici unsurlarının neler olduğu üzerine durmak kavramın çerçevesinin tam olarak anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

1.2.3. Çalışma Yaşamı Kalitesi Kavramı

Çalışma Yaşamı Kalitesi (QWL) kavramı ilk kez 1962 yılında kullanılmıştır. Çalışma Yaşamı Kalitesi kavramından Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve diğer sanayileşmiş ülkelerin birçoğu etkilenmiştir. Çalışma Yaşamı Kalitesi kavramı çok boyutludur, dengeli bir iş-yaşamı için bireyin çalışma yaşamı içindeki genel memnuniyetini göstermektedir. Bu, örgüte aidiyet duygusunu vermektedir. Benlik duygusu, layık olma duygusu, değerli ve saygın olma duygularını içermektedir. Çalışma Yaşam Kalitesi teknikleri bir kuruluşta personelin psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edebilecektir (Permarupan et al, 2013: 268).

Günümüzde organizasyonel performansı belirleyen en önemli unsurun, üretim faktörleri arasında öne çıkan ve diğer üretim faktörlerini (sermaye, doğal kaynaklar ve müteşebbis) yönetip yönlendiren emek (insan) faktörü olduğu artık daha fazla kabul edilmeye başlanmış ve bu konu üzerinde yapılan çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bununla birlikte, 1980'li yıllarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının gelişmesiyle "Çalışma Yaşamının Kalitesi" kavramı gelişim göstermiştir. Bu kavram organizasyonların bünyelerindeki çalışanlarla geliştirilmesi gereken bir boyuttur. Son dönemde sıkça duyulmaya başlanan "Çalışma Yaşamı Kalitesi", işin ve çalışma ortamının insancillaştırılması sürecini ifade eden bir kavramdır. Buradaki amaçlardan birisi, çalışana önem vermek ve insani değerlerini öne çıkarmak, diğer bir amaç ise organizasyonel etkinlik ve verimliliğin sağlanması için gerekli çalışma ortamının oluşturulması olarak ifade edilebilir (Darsana, 2013: 35-37).

"Çalışma Yaşamının Kalitesi", sanayileşmiş batı ülkelerinde "Quality of Work Life" olarak kullanılan bir kavramdır. Bazı sanayi ülkelerinde "işin insancillaştırılması", Fransızca konuşan ülkelerde "çalışma koşullarının geliştirilmesi", sosyalist ülkelerde "işçilerin korunması", İskandinav ülkelerde "çalışma çevresi" ve "iş yerinin demokratikleştirilmesi", Japonya'da ise "Çalışma Yaşamı Kalitesi" deyimini kullanılmaktadır. Literatürde "Çalışma Yaşamı Kalitesi" kavramı ile ilgili açıklamalarından bazıları ise şunlardır (Şahin, 2011: 30-31);

- Çalışma Yaşamı Kalitesi kavramı en genel anlamıyla; çalışanların sadece bedensel değil, aynı zamanda zihinsel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarına da önem veren çalışma koşullarını içermektedir.
- İnsanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gereksinimlerini karşılamaları, çalışanların işyerlerine katkı sağladıkları duygusunu edinmeleri, yeteneklerinin farkına varmaları ve yeteneklerini geliştirmelerine imkân sağlayan ortamın oluşturulması olarak ifade edilmektedir.
- Çalışma Yaşamı Kalitesi; çalışmayı doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen tüm etkenleri içeren bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Çalışma Yaşamı Kalitesini belirleyen temel etkenler ise; işin yapısı ve organizasyonu, ücretler, çalışma ortamı ve koşulları, işte kullanılan teknoloji, endüstriyel ilişkiler, kararlara katılım, iş doyumunu ve motivasyon, istihdam güvencesi, sosyal adalet, sosyal güvenlik, demografik yapı ve sürekli eğitim olarak ifade edilmektedir.
- Çalışma Yaşamı Kalitesi, iyi bir gözetim, iyi çalışma koşulları, tatmin edici ücret, sosyal haklar, rekabetçi ödüllendirme sistemi ve önerilerin dikkate alınması anlamına gelmektedir. Bu yolla çalışanların iş tatminleri artırılabilir. Kaliteli bir yaşam; sabotaj ve saldırgan davranış eğilimlerini azaltabilecektir.

Yukarıda ele alınan farklı tanımlardan yola çıkarak Çalışma Yaşamı Kalitesini, "çalışma yaşamının insancillaştırılması; çalışanın çalışma yaşamındaki konumunu, çalışani yapmış olduğu iş ile bütünleştirmek amacına yönelik uğraşları çalışanın yapısına, yetenek ve beklentilerine uygun bir düzeye ulaştırması" olarak tanımlamak mümkündür.

1.2.4. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tarihsel Gelişimi

İş kavramının, temel bedensel ihtiyaçlardan kendini gerçekleştirmeye kadar varan pek çok gereksiniminin cevabı olması niteliğiyle insanoğlunun yaşamında önemli bir yer

işgal etmesi sonucunda, iş deneyimlerine ilişkin olarak çalışanların ne düşündükleri ve nasıl hissettikleri gibi konular hem çalışanları hem de yöneticileri uzunca bir zamandır meşgul etmektedir. Karşılaşılan sorunlar sonucunda geliştirilen pek çok çözüm yolundan biri de iş yaşamının niteliğinin yükseltilmesi yoluyla hem örgütün hem de çalışanların gereksinimlerinin eş zamanlı olarak karşılanmasıdır. Bunu gerçekleştirmeye yönelik çabalar, alan yazında "Çalışma Yaşamı Kalitesi" (Quality of Working Life) kavramıyla ifade edilmektedir. Her ne kadar geç 19. Yüzyıla kadar "çalışma yaşamı kalitesi" kavramı kullanılmamış olsa da çalışanların iş koşullarını iyileştirmeye yönelik bazı çabaların varlığı da dikkati çekmektedir. Bazı şirketlerin kârlarını çalışanlarıyla paylaşmaları buna örnek olarak gösterilebilir. Çağdaş bir bakış açısıyla bu uygulamaları iş yaşamının niteliğini yükseltme çabaları olarak nitelemek mümkündür. Diğer taraftan bu eğilimlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi kavramı ile vücut bulması geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısında mümkün olabilmiştir. 1960'ların sonlarına doğru General Motors'da çalışan Irving Bluestone "Çalışma Yaşamı Kalitesi" kavramını ilk kez kullandı. Bu program Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanların kendilerini ilgilendiren çalışma koşullarına ilişkin kararların alınmasına aktif bir biçimde katılmalarına olanak tanıma yönündeki ilk adımdı ve özünde verimliliği arttırmaya yönelik bir dizi program geliştirebilmek için çalışanların memnuniyetini değerlendirme amacı taşıyordu (Özaslan, 2010: 7-8).

Çalışma Yaşamı Kalitesi terimi 1972'de New York'ta İş Yaşamı Kalitesi Derneği'nin düzenlediği ve çalışma ortamında demokratikleşmenin tartışıldığı uluslararası bir konferansta kullanılmıştır. Bu konferans sonrasında ÇYK ile ilgili çalışmalarda bulunmak için Uluslararası Çalışma Yaşamı Kalitesi Konseyi oluşturulmuştur. Bu tarihten 1980'e kadar ÇYK konusuna ilgi artmış 1981 yılında Toronto'da düzenlenen konferansa akademisyenlerin yanında yöneticiler ve sendika temsilcilerinden de çok sayıda katılım sağlanmıştır. 80'li ve 90'lı yıllarda ABD ve İngiltere'de ikili işgücü piyasaları teorisinin etkisiyle işler, iyi çalışma şartları sunan birincil işler ve olumsuz çalışma koşulları sunan ikincil işler olarak sınıflandırılmıştır. 1999 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) "insana yakışır/düzgün iş" (decent work) kavramını gündeme getirmiştir. ILO (1999) insana yakışır işi, "İş yaşamında bireylerin temel haklarının korunduğu, yeterli gelir ve sosyal koruma sağlayan üretken iş" olarak tanımlamıştır. Önceleri vurgu, ürün kalitesi üzerinde iken sosyal uygunluk (social compliance) ile

ÇYK ilerleme kaydetmiştir. ÇYK ile arasında nüanslar olmasına rağmen aynı anlamda kullanılan kavramlar arasında "çalışmanın kalitesi" (quality of work), "istihdamın kalitesi" (quality of employment) gibi ifadeler bulunmaktadır. ÇYK kavramı, AB kapsamında yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanılan iş kalitesi (job quality) kavramının da ortaya çıkmasına yol açmıştır (Duyan, 2012: 65-66).

1.2.5. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasına Duyulan Gereksinim Nedenleri

Çalışma hayatında meydana gelen gelişmeleri ve değişimleri ele alan araştırmalar iş hayatını ve işverenlerin çalışanlara bakış açılarını değiştirmiştir. İşverenler, çalışanlara ve topluma karşı olan sorumluluklarının farkına varmaya başlamışlardır. Çalışanların iş doyumlarının artması, kendilerini işyerinin bir parçası olarak hissetmelerini beraberinde getirecektir. Bunun sonucunda performanslarında ve iş verimliliğinde olumlu yönde gelişmeler olabilecektir. Bu gelişmelerin neticesi olarak iş sağlığı kavramı yeniden şekillenerek, sadece meslek hastalıkları veya iş kazalarıyla kısıtlı kalan bir tanımlamadan çok, çalışanların sağlıklı olmalarının yanında çalışma koşullarını iyileştirmeyi, iş memnuniyetlerini ve yaşam kalitelerini arttırmayı hedefleyen bir kavram olmuştur (Gülmez, 2013: 75).

Günümüzde insan için çalışma; sağladığı ekonomik olanaklar dışında, toplumla birleşip bütünleşmek, toplumda yer ve rol sahibi olmak ve saygınlık kazanmak için gerekli olan temel olguların başında gelir. İnsan, zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmekte ve işinde mutlu olabildiği oranda üretkenliği artmaktadır. Çünkü iş, insan için kaçınılmaz bir zorunluluk değil, aynı zamanda onu doğanın tutsaklığından kurtaran, toplumsal ve bağımsız kılan bir nitelik taşır. Ayrıca istemeden yapılan bir işin, insan yaşamının bütününde olumsuz etkiler gösterdiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla, iş görenlere sağlanan örgütsel olanaklar, işletme başarısında anahtar rol oynamakta ve bireylerin sağlıklı ve mutlu bir yaşam sürmelerinde etkili olmaktadır. Örgütlerde insan unsuruna gereken önemin verilmemesi, iş görenleri ve örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Günümüzde bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, yerleşim yeri ve iş yerlerinin büyümesi, hızlı nüfus artışı ve uluslararası rekabet, işletmeler için yeni yönetim anlayışlarını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda Çalışma Yaşamı Kalitesinin iyileştirilmesi, son yıllarda çağdaş yönetim anlayışını benimseyen örgütler için önemli olgulardan biri olarak kabul edilmektedir. Çalışma Yaşamı Kalitesinin temel amacı,

örgütsel başarı sağlanırken, iş görenler için de uygun çalışma koşullarını geliştirmektir. Çalışma Yaşamı Kalitesinin iyileştirilmesi, örgütsel etkinliğe ulaşmada, günümüz işletmelerinin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir (Erdem ve Kaya, 2013: 135).

Bir Amerikalı Profesör olan Richard Walton, Çalışma Yaşamı Kalitesi kavramının gelişmesinde önemli rol oynamıştır. Çalışmasındaki yaşam kalitesini ölçmek için önerdiği sekiz faktörü aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Howg, 2012: 240-248);

- Yeterli ve adil tazminat,
- Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları,
- İnsanların kapasitelerini geliştirmek için fırsatlar,
- Büyüme (kariyer) için fırsatlar,
- İşgücü sosyal entegrasyon,
- Meşrutiyet,
- İş ve yaşam kalitesi,
- Sosyal alaka,

Özellikle işin, kişinin genel yaşamındaki önemi ve toplumların teknolojik ve sosyal yapılarındaki devinimler göz ardı edilemeyeceğine göre, çalışma hayatının kalitesinin artırılması gereğinin gerçek ve önemli bir sorun olarak kabulü gerekecektir. Çalışma hayatının kalitesinin artırılmasına duyulan gereksinimin nedenlerini toplumsal, örgütsel ve bireysel düzeyde inceleyebiliriz (Kayalar, 2007: 64-66).

Toplumsal nedenler: Bir toplumda sanayileşmenin başlamasını, endüstri ilişkilerinin karmaşıklaşması, grev, çalışanlarla yönetim arasındaki anlaşmazlıkların artması gibi sosyal huzursuzlukların başlaması olayları ile anlayabiliriz. Bu olayların hissedilmesi toplumsal bir gerçek olarak karşımıza çıkar. Bazı yazarlar bu gerçeğin nedenlerini, teknolojik determinizme (teknolojinin çalışma yaşamındaki egemenliği) bağlarken, bir grup düşünür ise teknolojik determinizme karşı bazı görüşler ileri sürmüşlerdir. Bu yazarlar, teknolojinin gelişme düzeyinin, örgütlerin ve işlerin geleneksel yapılarından uzaklaşma gereğini doğurduğunu vurgulamakta ve ancak işlerin yeniden yapılandırma, çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi gibi yollarla teknolojinin egemenliğinden kurtularak çalışanlar için daha insancıl ve demokratik çalışma ortam ve koşullarının

sağlanabileceğini ileri sürmektedirler. Çalışma hayatının kalitesini arttırılmasına duyulan gereksinimin toplumsal nedenlerinden bir diğeri de toplumsal eğitim düzeyinin yükselmesi ve bu sayede yeni değer ve normların doğmasıdır. İşgücünün eğitim düzeyinin yükselmesi, çalışanların işten beledikleri sonuçların değişmesine de neden olmuştur. Böylece çalışanlar, işten sadece maddi kazanç değil, bunun yanında diğeri bazı ihtiyaçlarını da tatmin etmek istemeye başlamışlardır. Bunun sonucu olarak da, çalışma hayatının kalitesinin arttırılması konusunda, tedbirler alınması kaçınılmaz olmuştur (Uğur, 2010: 45; Kayalar, 2007: 64-65).

Örgütsel nedenler: Çalışma hayatının kalitesinin arttırılmasına duyulan gereksinimin örgütsel düzeyde nedenleri, yüksek işgücü devri, devamsızlık oranının artması, grevler ve işi durdurma nedeni ile çalışma gün ve saatlerinin kaybedilmesi gibi örgütün beşeri ögesinden kaynaklanan ve verimliliğin düşmesi sonucunu doğuran sorunlardır. Bu sorunlar, işletme yöneticisi tarafından da kabul edilmekte ve sorunların nedenleri, çalışanların iş tatminleri ve tutumları ölçülerek belirlenmeye çalışılmaktadır. İşletmede beşeri unsurların daha etkin ve verimli kullanılmasının gerektiği bilincine varan yöneticiler, çalışma hayatının kalitesini arttırıcı tedbirler doğrultusunda uygulayacakları çeşitli yöntem ve programlarla söz konusu sorunları çözümlenmeyi amaçlamaktadırlar (Uğur, 2010: 46; Kayalar, 2007: 65-66).

Bireysel nedenler: Bireysel olarak çalışma hayatının kalitesinin arttırılmasına duyulan gereksinimin başında, çalışanların işten duydukları tatminsizliğin giderek artması gelir. İş tatminsizliği, çalışanların işleri hakkında olumsuz tutumlar geliştirmesi olarak ifade edilebilir. Bu tutumlar örgütte dışa vurulursa, örgütsel açıdan diğeri çalışanları da etkiler. Önceleri sadece bedensel emeğini kullanan çalışanların sorunu olarak görülen iş tatminsizliği, teknolojik gelişmeler neticesinde büro ve yönetsel düzeydeki işlerde çalışanlarında bu sorunlarla karşı karşıya gelmesine neden olmuştur. Bu olgu, bir yandan çalışanların genel yaşamlarındaki refah ve mutluluklarını etkileyip sağlıkları açısından olumsuz sonuçlar doğururken bir yandan da devamsızlık, işten ayrılma, grevler, işi durdurma ve sabote etme, iş arkadaşları ile geçimsizlik gibi davranışlarla da bu mutsuzluk ve huzursuzluğun örgüt yaşamına yansıtılmasına neden olmaktadır (Kayalar, 2007: 64-66).

1.2.6. Çalışma Yaşamı Kalitesini Yönlendiren Faktörler

Çalışma Yaşamı Kalitesini geliştirecek verimlilik artışı sağlamada, sosyo-teknik sistem yaklaşımının dayandığı iki temel unsur vardır: Birisi, çıktı (sistemin sonuçları) üzerinde yoğunlaşma, diğeri ise, bir bütün olarak organizasyonun tüm alt sistemlerinin entegrasyonudur. Çabalarını üretim projesi ya da girdi üzerinde yoğunlaştıran yöneticiler, çoğunlukla, dokümanlar, istatistikî veriler, kurallar ve talimatlara kafa yorurlar; fakat sonuçlar üzerinde duran yöneticiler, daha iyi çıktıya ulaşmaya ve kaynaklara yeni değerler ilave etmeye çalışırlar. Bu yöneticilerin, çalışanlarla haberleşme onları ödüllendirme yöntemleri, işyeri prosedürleri ya da talimatlarından çok, sonuçlara dayanır. Alt düzeyde bulunanlarda girişimciliği ve yeniliği teşvik ederler. Çalışma hayatının kalitesini (sosyo-teknik sistem) oluşturan temel faktörler aşağıda sıralanmıştır (Uğur, 2010: 45).

- Şeffaf ve düz katılımcı organizasyon türü (açık sistem),
- İşle bağlantılı katılım (direkt katılım),
- İşin geniş beceriye göre yeniden oluşturulması,
- İşin rasyonalizasyonu,
- Teknolojinin insan kaynaklarını geliştirici yönde seçimi ve kullanımı,
- Ücret ve ücret dışı teşvik programlarını oluşturma,
- Sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı ve çevresi sağlama,
- Sosyal programlar geliştirme,
- İstihdam güvenliğini sağlayıcı programlar uygulama,
- Sürekli eğitim imkânları sunma.

Çalışma Yaşamı Kalitesini geliştirmek için hazırlanan programlarda yer alan yöntemler, örgütlerin Çalışma Yaşamı Kalitesini algılayışlarına bağlı olarak farklılaşmakla beraber, dört grupta toplanabilmektedir. Bunlar (Uğur, 2010: 46);

- Kalite çemberi, bağımsız iş grupları gibi uygulamalarla katılımlı problem çözümünü geliştirmek,
- İşleri hem üretkenliği arttıracak, hem de çalışanları tatmin edecek biçimde yeniden tasarlamak ve yapılandırma,
- Örgüt içinde işlerliğini, bireysel performans ve tatmini etkileyecek bir ödül

sistemini geliştirmek,

- Kullanılan araç gereçlerde, işe ilişkin kurallarda, iş saatlerinde yapılacak değişikliklerle iş çevresini daha esnek, çalışanların hoşuna gidecek bir hale sokmak olarak sıralanmaktadır.

1.2.7. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Çalışan ve İşletmeler Açısından Önemi

Çalışma Yaşamı Kalitesi, çalışanlar için önemli olan kriterler listesinde yer almaktadır. Yaklaşan iş gücü sıkıntısı göz önüne alındığında, akıllı işverenler çalışanları için önemli olan şeylere dikkat edeceklerdir. Çalışma yaşamında yüksek bir kaliteye sahip olan çalışanlar kendilerini daha fazla dengede hissederler. Bugünün çalışanları sadece işten daha fazlasını arıyorlar. Çalışanlar ihtiyaç duydukları desteği aldıkları, büyüme ve tanınma istekleri hissettikleri bir ortamda çalışmak istiyorlar. Çalışma Yaşamı Kalitesi insanların yanı sıra örgütsel etkinlik üzerinde de bir etkiye sahiptir. İşin her boyutunda kişinin algı ve duyularını kapsar (Arulsenthilkumar et al, 2012: 109).

Çalışma Yaşamı Kalitesinin temel amacı, örgütsel başarının sağlanmasıyla birlikte iş görenler için de uygun çalışma koşullarını geliştirmektir. İşgören açısından oldukça önemli olan Çalışma Yaşamı Kalitesinin sağlanması örgütün etkililiğinin de belirleyicisidir. İşletmeler içinde buldukları rekabet ortamında örgütsel başarıyı yakalamak için müşteri memnuniyetini artırmak ve sadık müşteriler yaratmak için her yıl yüklü miktarda paralar harcamaktadır. Ancak, gerek sektörel gerekse bilimsel alanda yapılan son araştırmalar memnun müşteri yaratmaya giden yolun önce mutlu çalışanlar yaratmaktan geçtiğini göstermektedir. Çalışma Yaşamı Kalitesi, bireyin işten elde ettiği maddi kazançları ile birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve üretim sonucu sağladığı bir mutluluk olarak akla gelmektedir. Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, Çalışma Yaşamı Kalitesi açısından önemlidir. Bu durum bireyin genel yaşamdan keyif alması ve mutlu olmasını sağlamaktadır. Bireyin çalışma yaşamından beklentilerinin karşılanma derecesi genel yaşamdan doyum sağlamasının yönünü belirlemektedir. Çalışma Yaşamı Kalitesinin düşük olması ya da kalitesizliği bireyin genel yaşam düzeyini olumsuz etkilediği de görülmektedir. Çalışma yaşamında görülen olumsuzluklar bireyin çalışma dışı yaşamını, dolayısıyla genel yaşam doyumlarını olumsuz etkilemektedir. Çalışma Yaşamı Kalitesi kapsamında, işletmeler iş görenlere karşı çalışma koşullarıyla ilgili olarak; çalışma saatleri, iş

güvenliği ve işgören sağlığı, iş güvencesi, adil değerlendirme sistemi, ücret yönetimi, kişisel gizlilik hakkının sağlanması konusunda sorumluluklarını yerine getirmesi gerekir (Demir, 2011: 455).

1.2.8. Çalışma Yaşamı Kalitesinin Artırılmasının Yöntemleri

Çalışma Yaşamı Kalitesini artırmak için bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemleri, yönetime katılma uygulamaları, insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik uygulamalar, iş yaşam dengesini kurmaya yardımcı olan uygulamalar, iş sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları ve eğitim uygulamaları olarak sıralayabiliriz. Bu geliştirici faktörlere aşağıda değinmenin faydalı olacağını düşünmekteyiz.

1.2.8.1. Yönetime Katılma Uygulamaları

Yönetime katılmada temel taraflardan biri işçilerdir. Endüstri devriminin olumsuz çalışma koşullarının iyileştirilmesi için yönetime katılmanın bir yol olduğu düşünüldüğünde işçiler yönetime katılarak ücretleri, çalışma ortamı ve koşulları gibi konularda daha doğru kararların alınmasına vesile olabilecekler, bu yolla olumsuzlukları olumlu hale getirebileceklerdir. Günümüzde çalışanlar, işyerinde sadece mal veya hizmet üretimi yapmamakta aynı zamanda yönetsel süreç ve kararlarda da söz sahibi olmakta, hem kendilerine hem de işverenlerine birçok fayda sağlamaktadırlar. Diğer taraftan günümüzde insan unsurunun ön plana çıkması, işletmelerde ve yönetimlerinde taraf olarak işçileri daha da önemli hale getirmiştir. İşçiler yönetime doğrudan söz ya da oy hakkı aracılığıyla katılabilecekleri gibi, temsilcileri yoluyla dolaylı biçimde de katılabilirler. Bu durumda yönetime katılmanın tarafları olarak sendikalar ile işçi temsilcileri devreye girmektedir. Yönetime katılmanın amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Karakaş, 2010: 31-33).

Yabancılaşmaktan Kurtarmak: Üretim artışı oranında işçinin emeği azalmakta hatta üretilen değer işçinin düşmanı bile olabilmektedir. İşte işçinin bozulması nesneleşme olayı işçi için bir kayıp ve nesneye köle olma olarak ortaya çıkmakta ki buna yabancılaşma denmektedir. Yabancılaşmadaki çelişkiyi ortadan kaldırmak için, işçinin emeği ile ortaya koyduğu nesneye sahip olması onu egemenliği altına almasıyla sağlanabilir. Bu sağlanmadığı takdirde de, işçi ile doğa ve emekle işçi arasındaki

çelişkide işçiye değer vermemek olur. Bu nedenle son yüz yıl içinde toplumdaki gelişmelerle iş görenlerin çeşitli biçimlerde yönetime katılmaları sağlanarak bu yolda ileri bir adım atılmıştır. Yönetime katılmada iş görenler ortak amaçlar doğrultusunda örgütün hedeflemiş olduğu amaçlara kolayca ulaşırlar. Üst kademe yöneticileri örgütteki fazla yüklerini alt kademedeki iş görenlere devrederek iş görenlerin önemli olduğunu hissetmekte ve iş görenleri örgüte yabancılik hissinden kurtarmaktadır.

Verimlilikte Artış Sağlaması: Bu konuda Coch ve Franch tarafından yapılan ve yapıldığı örgütün adını alan Harward deneylerine göre, grup planlaması ve grup kararı uygulamasının işçi moralini yükseltmekle kalmayıp verimliliklerini de artırdığı, katılmanın derecesiyle verimlilik artış hızının doğru orantılı olduğu, katılma sonucu işçi devrinin azaldığı ve işçilerdeki aidiyet ve sorumluluk duygusunun gelişmesiyle birlikte işveren karşısında takınılan olumsuz tutumlarının giderek yok olduğunu göstermiştir.

İşçi-İşveren İlişkisinde Anlaşma: Yönetime katılmayla işçi emeğinin ürününe kısmen de olsa sahip olur. Gerek işçinin yabancılaşmasının önlenmesi gerekse işçi-işveren ve sendikanın ortak sorun etrafında birleşerek söz sahibi olmaları ve birlikte çözümlenmelere gitmeleri, aralarında ister istemez anlaşma sağlar. Toplumdaki temel çelişki, emek ile sermaye arasındadır. Bu çelişkinin yönetime katılma ile giderileceği muhakkaktır.

Demokrasinin Gerçekleşmesi: Kendi kendini yönetim ve karar verme, katılımcılığın altında yatan yaklaşımlardır. Bunu yaşayan kişiler, katılımcılığın kuvvetli bir demokratik güç olduğunu görürler.

İşçi Kuruluşlarının Güçlendirilmesi: Sendikaların kurulup gelişmesiyle beraber işçilerin örgütsel yapıları nedeniyle bilinçlendikleri ve işverene karşı haklarını savundukları görülmektedir. Yönetime katılma ile işçilerin yönetiminin koşullarını öğrenerek, partinin verdiği kazanımlarla daha da güçlenmeleri olanaklıdır. Bazılarının işçilerin yönetime katılmalarıyla işverenin yönetim sorumluluklarından bir bölümünü işçilerin üzerine yıkacağı ve bunu da sendikaların pazarlık güçlerini azaltacağı ileri sürülmektedir.

1.2.8.2. İnsan Kaynaklarını Geliştirmeye Yönelik Uygulamalar

Çalışanları geliştirip güçlendirme; çalışanların yaptıkları işlerin kontrolünü ve sorumluluklarını kendilerine yükleyen ve bilgi paylaşımı, işbirliği, eğitim ve takım çalışması yoluyla onların karar verme yetkilerini, performanslarını ve kendi etkinliklerine olan inançlarını artıran bir yönetim uygulamasıdır. Personel güçlendirme "sorumluluğun dağıtılması", "katılımlı yönetim" veya "herhangi bir yönetim tanımının" da ötesinde bir kavramdır. Personel güçlendirme "bireyleri daha güçlü kılmaktır". Ancak bu güçlü kılma, onları işletme hiyerarşisinde veya maddi anlamda güçlü kılmak demek değildir. Daha çok, bireysel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, onların kendine güvenmelerini sağlama ve diğer bireylerle daha çok yapıcı ve faydalı ilişkiler kurma yeteneğini güçlendirme anlamındadır. Bir diğer tanıma göre personel güçlendirme, her bireyin kendi içindeki volkanik gücünü, yaratıcılığını ve enerjisini açığa çıkarma davranışıdır. Bunun anlamı, bireylerin farkında olmadıkları, bilinçaltındaki güç ve yaratıcılıklarını ortaya koymalarına yardımcı olmaktır. Personel güçlendirmenin uygulamaya konulması için öncelikle gerekli olan unsur, her bireydeki başkaları tarafından kabul edilme, uyanıklık ve en azından bu potansiyel zihinsel kapasitesinin bir kısmını davranışa dökmesi ve kişisel gelişmelerine engel olabilecek unsurları ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktır (Karahan ve Yılmaz, 2011:142-143).

Bir güçlendirme modelindeki temel unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Çavuş, 2008: 129);

- Her şeyden önce etkin bir liderlik sistemi kurulmalıdır.
- Güçlü bir çift yönlü iletişimin kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir.
- Uygulama grupları oluşturulmalıdır.
- Organizasyonun performans yönetimi ile ilgili bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- Güvenilir personellerin desteği gereklidir.
- Personel ilişkileri içerisinde liderlik takımına ilişkin bir destek hizmeti kurulmalıdır.

Personel güçlendirme için örgütler bir takım gereklilikleri yerine getirmeleri gerekir. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Akçakaya, 2010: 156-158; Konak ve Ofluoğlu, 2013: 23-24).

Personelin Katılımı: Bilgi ve hizmet üretimine katılmanın yanında kararlara katılım personel için önemlidir. Komuta ve kontrole dayalı bir örgüt yapısı yerine her zaman ve her düzeyde tüm personelin katılımına olanak veren bir örgüt yapısı personel güçlendirmeyi kolaylaştıracaktır. Katılımcı bir örgüt iklimi, personelde yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır. Bu özellikler sayesinde personel örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkıda bulunacak ve rekabetçi bir çalışma ortamında örgütün ayakta kalmasına olanak verecektir.

Yenilikçilik Anlayışı: Yenilik kavramının boyutları; yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimciliktir. Güçlendirme, yenilik yapmanın teşvik edildiği ortamlarda daha kolay bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Örgütlerde yeniliklerin büyük bir kısmının iş basındaki personel tarafından yapıldığı görülmektedir.

Yetki ve Sorumluluk: Her kademeye işleri yaparken yetki verilmesi herkesin her istediğini istediği gibi yapması anlamına gelmez. Personelde sorumluluk duygusunun artırılması diğer personele karşı sorumlu davranmak, olumlu bir yaklaşıma sahip olmak, istenilen sonuçları gerçekleştirmek, kendi itibarını sürdürmek ve yapabileceğinin en iyisini yapması çerçevesinde düşünülebilir. Personele yetki ve sorumluluk vermenin asıl amacı personelin yönetim süreçlerine katılımını sağlamaktır.

Bilgi ve Beceri: Yetki ve sorumluluğun dağıtıldığı personel onları kullanacak yeterli bilgi ya da beceriye sahip değilse, yetki ve sorumluluğu yaymak çok iyi sonuç vermeyebilir. Bu sadece eski ya da değişmeyen teknolojilerle çalışan örgütlerde karşılaşılan bir problem değildir, aynı zamanda hızlı teknolojik değişimlerin olduğu bugünün dünyasında da kritik bir faktördür.

Kendine Güven ve Saygı Duyma: Kendine saygı ve güveni geliştirme ilişkiler bakımından temel bir eşitlik gerektirir. Bu, örgüt içindeki pozisyona ya da bilgiye dayalı bir eşitlik demek değildir, personelin yetiştirilmesine dayalı bir eşitliktir. Yetki ve sorumluluğu yayarken kimin hangi alanda yetiştirileceğine karar verirken, gelişmiş iletişim ağları sağlarken; gücün yayılmasının ötesinde cesaretlendirme, kendine saygı ve güven duyma duygusunun yaratılması gerekmektedir.

Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme: Güçlendirilmiş personelle ilgili performans değerlendirmede, personelin performansı hakkında kendisine geri bildirim yapılması ve etkin bir biçimde personelin hak ettiği ödülleri sağlayan bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir.

Üst Yönetimin Desteği: Personeli güçlendirme uygulamasının başarısını etkileyen diğer bir koşul üst yönetimin desteğidir. Personel güçlendirme uygulamasının başarısı, üst yönetimin bu uygulamanın gerekliliğine inanmasına ve personeli bu yönde desteklemesine bağlıdır.

1.2.8.3. İş Yaşam Dengesini Kurmaya Yardımcı Olan Uygulamalar

İş-yaşam dengesinin belirlenmesinde cinsiyetin yanı sıra çalışma süreleri, aile yapısı, normlar ile devletin sağladığı bakım hizmetleri önemli belirleyicilerdir. İş-yaşam dengesinin kurulamaması genellikle, bireyin hem evdeki hem de işteki sorumluluklarını karşılamaya yetecek zamanının olmamasından kaynaklanmaktadır. Özellikle uzun çalışma saatlerinin iş ve ailesel sorumlulukların dengelenmesini güçleştirdiği görülmektedir. Bireyin işe giderken ve işyerinde geçirdiği zamanın uzunluğu çoğu zaman ailevi sorumlulukların dengelenmesini güçleştirdiği görülmektedir. Çalışanların aile yaşamı ve iş sorumlulukları arasındaki çatışmanın çözümünde işin süresi ve saatlerinin çalışanın tercihlerine göre ayarlanma olanaklarının bulunması önemlidir. Dolayısıyla esnek çalışma biçimlerinin iş ve aile yaşamı sorumlulukları arasındaki çatışmayı azaltarak yaşam kalitesini arttıracakları ileri sürülmektedir. Avrupa'da gerçekleştirilen çalışma koşulları anketi haftada 30 saatten az çalışanların yüzde 85'nin iş-yaşam dengelerinden tatmin olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra, yarım gün çalışanlar ile haftada 35 saatten az çalışanlar sağlık sorunu bakımından hem fiziksel hem de psikolojik anlamda en düşük düzeyleri bildirmiştir (Sapançalı, 2009: 187).

İş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi için çeşitli önlemlerin alınması gerekir. Bu önlemlerin bir kısmı çalışma saatleri ile izin sürelerini düzenlemeye yönelik olabileceği gibi, bakım hizmetlerinin düzenlenmesi biçiminde de olabilir. Bu bağlamda uygulanabilecek temel önlemler; çalışma saatlerinin azaltılması, tam gün ve yarım gün işler arasında geçiş sağlanması, yarım gün çalışmayı uzun vadede geçerli kılan sosyal koruma ve emeklilik planlarının oluşturulması, uygun maliyetli, yeterince esnek ve

yüksek nitelikte çocuk bakımı hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması ve yaygınlaştırılması, çocuk bakım hizmetlerinin istihdam politikasıyla bütünleştirilmesi, erişilebilir, uygun maliyette, kaliteli yaşlı bakım hizmetlerinin geliştirilmesi ve son olarak erkeklerde dâhil olmak üzere doğum ve sonrası ebeveynlik izni olanaklarından yararlanılmasının kolaylaştırılması ve uzatılması olarak sıralanabilir (Sapançalı, 2009: 189; Konak ve Ofluoğlu, 2013: 25).

1.2.8.4. İş Sağlığı ve İş Güvenliği Uygulamaları

Yaşam kalitesinin temel unsurlarından birini güven ilkesi teşkil etmektedir. Kendini güvende hisseden bireylerin performansında olumlu yönde bir gelişimin olacağı açıktır. Söz konusu güven hem sosyal hayatı hem de iş hayatını kapsar niteliktedir. Sosyal anlamda güven, bireylerin kendilerini bir ortama ya da bir gruba ait hissetmesiyle doğrudan alakalıdır. Bu niteliği itibarıyla bireylerin çalıştıkları iş ortamına aidiyet duygusu oldukça önem taşımaktadır. Aynı zamanda bireylerin iş ortamında kendilerini güvende hissetmeleri de güven duygusunun bir diğer yansımasını ifade etmektedir. Kendini çalışma ortamında güvende hisseden bireyler daha verimli bir şekilde çalışabileceklerdir ve bu durum çalışan bireylerin performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Böyle bir sonuca ise iş sağlığı ve güvenliğinde yapılacak düzenlemeler sayesinde ulaşmak mümkün olabilecektir. İş sağlığı ve güvenliğinin birkaç önemli unsuru bulunmaktadır. Bu unsurları aşağıdaki gibi kısaca değerlendirmek mümkündür (Konak ve Ofluoğlu, 2013: 23-24).

İş kazalarının önlenmesine yönelik tedbirlerin alınması suretiyle iş güvenliğinin oluşturması: Çeşitli dönemlerde yapılan araştırmalara dayanarak ortalama olarak iş kazalarının yaklaşık % 50'sinin kolaylıkla önlenebilecek kazalar olduğunu, yine yaklaşık % 48'inin sistemli bir çalışma ile önlenebileceğini ve sadece % 2'sinin önlenemeyeceğini ifade edilmektedir. Bu verilerden de rahatlıkla anlaşılacağı üzere iş yerlerinde çalışan bireyler açısından tehlike oluşturabilecek unsurların tespit edilerek ortaya çıkması muhtemel sorunların alınabilecek basit tedbirler sayesinde kontrol altına alınması suretiyle iş kazalarının azaltılabilmesi mümkündür. İş kazalarının azaltılmasına odaklanıldığında, eğitim kavramı ön plana çıkmaktadır. Çalışan bireylerin iş sağlığı ve güvenliği konularında kurum tarafından sağlanacak eğitim programları sayesinde eğitilmeleri ve bilinçlendirilmeleri, iş kazaları ve çeşitli meslek hastalıklarının

önlenmesinde oldukça etkili olmaktadır. Verilen eğitimler çerçevesinde iş kazaları ve meslek hastalıklarından korunmak için ne gibi tedbirlerin alınması gerektiği üzerinde özellikle durulmalıdır. Bununla birlikte söz konusu eğitimler çerçevesinde sadece iş kazaları ve meslek hastalıklarından korunmaya yönelik bilgiler dışında olası bir iş kazası durumunda nelerin yapılması gerektiği ve bu sayede herhangi bir iş kazası durumunda yapılacak uygulamalar sayesinde çalışan bireylerin uğrayacakları zararın en aza indirilmesi için neler yapmaları gerektiği konuları üzerinde de ayrıntılı bir şekilde durulmalıdır.

İşverenlerin bilinçlendirilmesi: İşverenler de çalışanların çalışma hayatında karşılaşmaları muhtemel sorunlara ve kazalara yönelik tedbirleri almakla mükelleftir ve bu bilinçle hareket etmelidirler. İşverenler açısından iş kazası ya da meslek hastalıklarına karşı alınabilecek tedbirler nedeniyle yapılacak harcamalar bir maliyet unsuru olarak görülebilmektedir. Ancak muhtemel bir iş kazası ya da meslek hastalığı nedeniyle katlanılacak mali kayıpların, alınacak tedbirler için katlanılacak maliyetlerden çok daha büyük boyutlarda olacağını bilincine varmış olan işverenlerin, gerekli tedbirleri alma noktasında daha istekli ve daha hassas davranacakları açıktır.

Gerçekleştirilecek yasal ve kurumsal düzenlemeler: Bu noktada iş sağlığı ve güvenliğinin tesisi ve geliştirilmesi için hem sendikalara hem de siyasi otoriteye önemli görevler düşmektedir. Özellikle sendikalar ve iş hayatında yer alan çeşitli sivil toplum örgütleri, çalışanlar için bir hak teşkil eden iş sağlığı ve güvenliğinin temini ve geliştirilmesi için etkin rol oynamalıdır. Son zamanlarda özellikle üretim sürecinde ortaya çıkan çeşitlilik ve teknoloji-makine yoğun üretim, iş kazaları ve meslek hastalıklarında artışlara neden olmaktadır ve bu gelişmeler ise iş sağlığı ve güvenliği konularında daha hassas davranılmasını ve gerekli tedbirlerin alınmasını gerektirmektedir.

Çalışma Yaşamı Kalitesi iş sağlığı ve güvenliği açısından ele alındığında, üretimin arttırıldığı dönemlerde artan iş yükünün, stres ve gerginlik yarattığı ve sağlık açısından riski yüksek olan hataları gündeme getirdiği görülmektedir. İşyerinde sağlık ve güvenlik anlamındaki riski arttıran bir faktör olan iş stresi, günümüzde kişinin Çalışma Yaşamı Kalitesini olumsuz etkileyen önemli etkenler arasında tanımlanmaktadır. İş stresinin kişinin hem psikolojik hem de fiziksel sağlığını olumsuz etkilediğine dair bilgiler son

yıllarda önemli ölçüde artış göstermektedir. İş stresi hem iş görenler hem de işverenler açısından ciddi sorunlar yaratabilmektedir. Bu anlamda iş stresi, endişe, depresyon, sinir ve kalp hastalıkları, baş ağrısı, iş kazaları gibi çeşitli fiziksel sonuçlar doğurabilmektedir (Uçkun ve diğerleri, 2013: 66).

İş sağlığı ve güvenliğine yönelik çalışmalar sayesinde çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve çalışanlardan daha fazla verim alınabilmesinin yanında yaşam kalitesinin de iyileştirilmesi mümkün olabilmektedir. İş sağlığı ve güvenliğine yönelik çalışmaların, özelde bireylerin, genelde ise tüm toplumun yaşam kalitesinin artırılmasına katkıda bulunacağı açıktır. Unutulmamalıdır ki, insanlara verilen değer ile toplumların gelişmişlik seviyeleri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır ve toplumların gelişmişlik seviyesi ise yaşam kalitesi ile doğrudan ilişkilidir (Konak ve Ofluoğlu, 2013: 25).

1.2.8.5. Eğitim Uygulamaları

Çalışma Yaşamı Kalitesini artıran diğer bir uygulama ise örgütlerde verilen eğitim uygulamalarıdır. Örgütlerde hizmet içi eğitim uygulamaları ile çalışanların yaşam kalitesi yükseltilip, verimli çalışmalarının sağlanması amaçlanmaktadır.

Bütünsel bir yapı dâhilinde eğitim sistemlerinin "örgün eğitim" ve "yaygın eğitim" olarak ikiye ayrıldığı bilinmektedir. Bu iki eğitim türü, günümüzün gelişen ve değişen dünyasında birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadırlar. Yukarıda da ifade edildiği üzere, örgün eğitim, kişilerin kendilerini geliştirme ve niteliklerini artırmalarında tek başına yeterli olamamaktadır. Bu eksikliklerin giderilebilmesi için, çalışanların örgün eğitim yanında yaygın eğitim uygulamalarına da katılmaları gerekmektedir. İşletmeler, ancak bu yolla daha verimli bir işgücü yapısına kavuşmuş olabilirler. Hizmet öncesinde alınan örgün eğitim ile sağlanan bilgilerin çalışma hayatına girdikten sonra yetersiz kalması, çalışanlar tarafından kariyer yapma arzusunun gün geçtikçe artması, günümüzün gelişen dünyasına ayak uydurma zorunluluğu, özellikle bazı bilgilerin sadece işbaşında öğrenilebilecek nitelikler taşıması, öğrenme ve kendini geliştirme güdüsünün insanoğlunun doğasında olması gibi pek çok nedenden ötürü işletmeler hizmet içi eğitim uygulamalarına yer verme ihtiyacı duymaktadırlar. Bir anlamda hizmet içi eğitim, varılmak istenen hedeflere ulaşma yolunda öğrenme olgusunu

tesadüfî olmaktan çıkarmakta ve belirli plan ve programlar sürecine indirgemektedir (Şahin ve Güçlü, 2010: 221-223).

Hizmet içi eğitim yolu ile şu yararların elde edilebileceği ifade edilebilir: İş verimliliği artar, moral yükselir, kontrol azalır, iş kazaları azalır ve örgüt organizasyonunda süreklilik ve uyum sağlanır. Hizmet içi eğitim, insan kaynaklarının geliştirilmesinde önemli bir yöntem olarak görülür. Bu yöntem yönetici ve örgüt açısından olduğu kadar iş görenler için de yararlıdır. Hizmet içi eğitim sürecinden geçen iş görenin özgüveni yükselir, daha üst görevlere yükselme olanağı artar. İşgören, işlerini zamanında, doğru ve kusursuz yapmanın zevk ve heyecanını duyar, üstleri tarafından beğenilir ve takdir edilir. Bu duygu ve ortam içerisinde çalışma saatleri sıkıcı değil akıcı olur; çabuk ve eğlenceli geçer. Hizmet içi eğitim en genel anlamda iş başında ve iş dışında olmak üzere ikiye ayrılabilir. İş göreni işinden ayırmadan, işinin başında verilen hizmet içi eğitim "işbaşında eğitim" ; iş görene işinin dışında, örgüt içerisinde veya örgüt dışında verilen hizmet içi eğitim de "iş dışında eğitim" olarak tanımlanabilir. Bunun dışında, hizmet içi eğitim farklı şekillerde de gruplandırılmaktadır. Hizmet içi eğitim aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Demirtaş, 2010: 44-45; Kaptangil, 2012: 25-28).

Oryantasyon eğitimi: Örgüte yeni gelen iş görenlerin örgütün amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımaları için yapılan eğitimidir.

Temel eğitim: Bir örgütte işe başlayacak olan iş görenlere yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir. Oryantasyon eğitimi ile birlikte uygulanabilir.

Geliştirme eğitimi: Örgütte çalışmakta olan iş görenlerin kendi alanı ile ilgili gelişme ve yenilikler hakkında bilgi edinmesi ve yeteneklerini geliştirmesi için uygulanan eğitimidir.

Yükseltme eğitimi: Örgüt yapısındaki kadrolama ve iş görenlerin yükselme gereksinimini karşılamak üzere verilen eğitimidir.

Özel alan eğitimi: İş görenleri özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan programlardır.

Tez çalışmasının izleyen bölümünde ERP uygulamalarının kullanımının çalışanlar üzerinde oluşturabileceği olumsuz etkiler üzerinde durulacaktır.

1.3. ERP Uygulamaları Kullanımının Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri

Organizasyonların, varlıklarını etkin şekilde sürdürebilmeleri için bir yandan ERP uygulamaları öte yandan da belirli bir çalışma yaşam kalitesi düzeyine sahip çalışanları yönetmeleri gerekliliği öngörülmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin ne olduğu ve bir organizasyon için nasıl ortaya konulacağı ise organizasyonun yönetim yaklaşımları ve anlayışı ile doğrudan ilişkilidir. Bir organizasyondaki ERP uygulamalarının niteliği ve düzeyi o organizasyondaki çalışma, iş yapma biçimini ve yönetim ortamını da biçimlendirmektedir. Bu açıdan ERP uygulamalarının çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisi değişik yönetim unsurları üzerinden olabilmektedir.

Doktora tez çalışmasının bu kısmında ERP uygulamalarının çalışma yaşamı üzerindeki olumsuz etkilerinin neler olabileceği üzerinde durulacaktır. Tez çalışmasının giriş bölümünde de belirtildiği gibi, ERP'nin Çalışma Yaşamı Kalitesine (QWL) yönelik olumsuz etkilerini ele alan araştırmaların ve incelemelerin sayısı yetersiz düzeydedir. Bunun temel nedeni ERP kavramının özellikle büyüleyici ve dönüştürücü bir kavram olarak tanıtılması ve işletmelerin bu sürece bilinçsiz ve hazırlıksız olarak başlamaları temel sebepler arasında gösterilebilir.

ERP uygulamalarına yönelik olumsuzluklar daha çok ERP'ye yönelik olarak yapılan çalışmalarda yer almaktadır. Bu çalışmalarda da konu sadece ERP'nin kurulum ve devreye alma sürecinde oluşturmuş olduğu (genellikle kısa süreli) olumsuz etkiler yalnızca çalışma ortamı açısından ele alınmış ve detaylı analizlere tabi tutulmamıştır. ERP uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesine etkisinin analiz edilmesi apayrı bir araştırma konusu olmakta birlikte, ERP uygulamalarının etkisini sadece çalışma ortamı açısından değil, çalışma ortamının tüm bileşenlerini içerisinde barındıran "Çalışma Yaşamı Kalitesi" perspektifinden analiz edilmesi daha anlamlı sonuçların ortaya çıkarılabilmesi açısından önem teşkil etmektedir.

Daha öncede belirtildiği gibi ERP uygulamaları sadece bir yazılım olarak düşünülmemelidir. Tam tersine kuruldukları örgütlerin yapısını ve kültürünü direk olarak etkileyebilecek ve dönüştürebilecek faktörlere sahip olan bir olgudur. ERP

uygulamaları örgütlerin bilgi enformasyon yönetimi olmakla birlikte, tüm iş süreçlerinin, yönetim şekillerinin ve tüm yönetim fonksiyonlarını bünyesinde barındıran ve kendi içersinde bir takım kısıt ve yetkilerle kişilere kullanım ve uygulama alanı tanıyan örgüt için bir bilişim ağıdır (Howg, 2012: 238-242). Bu açıdan değerlendirildiğinde böyle bir özelliğe sahip olan bir uygulamanın iş gücünde sadece kurulum aşamasında ortaya çıkardığı ve genel olarak değişimden kaynaklanan tepkisel nedenlerin incelenmesinden ziyade, bu unsurun uzun vadede çalışan ve örgüt üzerinde oluşturabileceği potansiyel olumsuzlukların bilinmesi bu uygulamalardan alınacak olan faydaların daha fazla olmasına olanak sağlayacaktır.

Bununla birlikte ERP uygulaması sadece enformasyon teknolojisi projesi olarak görülmemelidir. Çok disiplinli bir takım çalışmasıdır, işletmenin kalbine kadar girer, politikaları, uygulamaları, güç odaklarını tersyüz eder. Kimleri rahatsız ettiği konusunda bir ayırım yapmaz. Pek çoğu anlık ve bir daha kullanılmayacak da olsa, yetenek setlerinin değişmesini talep eder. Başarılı olunduğu takdirde cömertçe ödüller sunar, işlemler hızla gerçekleştirilir. Zamanında gelen enformasyon neler olup bittiğinden haberdar olmayı sağlar. Eylemler daha proaktiftir fakat çalışma yaşamında olumsuz bir takım sonuçlar doğurması kaçınılmazdır (Harwood, 2004: 1-2).

Şu noktaya da özellikle değinilmedir ki, ERP uygulamalarının genel olarak kullanım fonksiyonları beyaz yakalı personeller tarafından gerçekleştirilmesi sebebiyle bu çalışmada ERP uygulamalarının beyaz yakalı çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler ele alınacaktır. Ayrıca sadece olumsuz özelliklerin ele alınmasının sebebi ise, daha önceki çalışmalarda bu olgunun sadece kurulum aşamasındaki zorlukları üzerinde durulması ve kullanım sürecinde çalışanların çalışma yaşamları üzerinde ne tür etkiler oluşturabileceğinin üzerinde durulmamasıdır. Bu tez çalışmasında oluşturabilecek potansiyel olumsuzluklar ve bunların nasıl çözümlenebileceği üzerinde durulmaya çalışacaktır. ERP uygulamalarının mavi yakalı çalışanlar üzerindeki etkisi genellikle otomasyon teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirildiği için, bu konuyla ilgili olarak ayrı bir araştırmanın yapılmasında fayda vardır.

ERP uygulamalarının çalışma yaşamına yönelik olumsuz etkileri "(1) ERP uygulamalarının işin kalitesine olan etkileri, (2) çalışma yaşamının sosyal yönüne etkileri, (3) iş yapma yöntem ve şekline olan etkileri, (4) işin anlam ve değerine olan

etkileri ve (5) kariyer gelişimine olan etkileri" başlıkları altında aşağıda detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Üzerinde durulması gereken diğer bir konu, ERP uygulamaları kullanımının çalışanın bulunduğu pozisyonun ortaya çıkarmış olduğu ihtiyaç gereksinimleri açısından ERP kullanım biçiminin, ERP'nin Çalışma Yaşamı Kalitesine yönelik olumsuz etkilerinin şekil ve düzeyinin farklı şekillerde gerçekleşeceği. ERP kullanım amaç ve gayesi genellikle örgüt piramidinde üst kademelerden alt kademelere doğru inildikçe ERP sistemin genel işleyişi itibariyle yapılan işlerin stratejik değeri ve önemi azalmakla birlikte işlerin o derece de yoğunluğu ve sistemsel gereksinimleri ve bu gereksinimlerin karşılanma düzeyi önem kazanmaktadır. Örgüt yapısından alt kademelere doğru inildikçe ve ana iş veri girişine doğru yöneldikçe, standart süreçlerin ve uygulamaların getirmiş olduğu yoğunluk ve rutinlik kişilerin işlerini sevmemelerine, motivasyonlarının düşük olmasına ve işlerine karşı yabancılaşmasına neden olduğu tespit edilmiştir (Howg, 2012: 242-253). Bu etkileşimde belli bir kademede oluşan olumsuz bir etki üst kademelere doğru çıkıldıkça olumlu olarak karşılanabilmektedir. Buda yukarıda belirtildiği gibi bulunulan pozisyonun ERP'yi ne amaçla ve nasıl kullanmakta olduğundan kaynaklanmaktadır.

Bununla birlikte kişileri sahip oldukları; tecrübe, yaş, eğitim, v.b. diğer faktörlerinde bu ilişkinin şeklinin belirlenmesinde etkili olabilmektedir. Bu husus özellikle tez çalışmasının uygulama bölümünde detaylı olarak analiz edilmiştir.

1.3.1. ERP Uygulamalarının İşin Kalitesine olan Etkileri

Genel olarak herhangi bir işin beş önemli özelliği (boyutu) bulunmaktadır. Bu boyutlar veya temel iş özellikleri ile işinde karşı karşıya gelen bir insan, her bir özelliğe göre psikolojik bir durum yaşar ve bu durum, insanın işine motive olmasını ve dolayısıyla hem kendisi hem de çalıştığı iş yeri açısından olumlu ve istendik iş davranışlarında bulunmasını sağlar. Ancak, bu ilişki sadece zenginleştirilmiş işleri arzu eden veya bu tip işlere ihtiyacı olan kişiler için geçerlidir. Bu özellikler sırasıyla şöyledir (Bilgiç, 2008: 68-69);

- Birinci özellik beceri çeşitliliğidir (skill variety): Bu kavram bir işin, işi yapan kişinin çeşitli becerilerini kullanmasına izin verip vermemesiyle ilgilidir. Örneğin, bir mühendis işini yaparken çeşitli becerilerini hem zihinsel hem de fiziksel olarak kullanır.
- İkinci özellik görev kimliğidir (task identity): Yapılacak bir işin ne derece baştan sona kadar ilgili kişi tarafından yapılıp yapılmadığı ile ilgilidir. Örneğin, üretim bandında çalışanlar bir işin sadece bir kısmını yaparken, takım halinde televizyon üretenler bir televizyonu başından sonuna kadar kendileri üretirler.
- Üçüncü özellik görevin anlamlılığıdır (task signifi cance): Bu kavram, yapılan bir işin başkalarının hayatında önemli değişiklikler yapıp yapmadığıyla ilgilidir. Örneğin, bir hemşirenin yaptığı görevler hastaların hayatlarında anlamlı bir etki yapmaktadır. İşlerinde bu üç özellik bulunan kişiler psikolojik olarak bir “anlamlılık” (meaningfulness) hissederler.
- Dördüncü iş özelliği ise bir kimsenin işinde yaşadığı “özerklik veya serbestlik” (autonomy) ile ilgilidir. Bu, daha çok bir çalışanın görevini hiç kimseden yönerge almadan yapması ile ilgilidir. Örneğin, bir temizlik işçisi yapacağı iş için adım adım emir alıyorsa veya bir sekreter yazacağı resmi yazı konusunda amirinden satır satır emir alıyorsa, bu işlerde serbestlik veya özerklik az demektir. Bunun yanında bir mimar tasarım yaparken kimseden emir almaz ve işinde serbestlik var demektir. İşinde serbestlik yaşayan çalışanlar psikolojik olarak işleriyle ilgili olarak bir “sorumluluk duygusu” yaşarlar.
- Son iş özelliği “geri bildirim”dir (feedback). Bu kavram, çalışanın yaptığı bir işin doğruluğuyla ilgili olarak işin doğrudan kendisinden bilgi almasıyla ilgilidir. Örneğin bir bilgisayar programlama mühendisi yaptığı programın yanlış olup olmadığını hemen anlarken (çünkü yanlış program çalışmaz), tişört üreten bir çalışan ise yaptığı yanlış kalite elemanından amiri aracılığı ile öğrenir. İşlerinden geri bildirim alanlar “psikolojik olarak sonuç bilgisini” hissederler.

Yukarıda yapılan genel değerlendirme çerçevesinde, ERP uygulamalarının organizasyona ve çalışanlara yönelik yaptığı etkiler üzerine yapılmış araştırmalar

incelendiğinde, 1980'li yılların başından itibaren ERP uygulamalarının ağırlıklı olarak verimlilik ve bununla birlikte iş süreçlerinin yeniden tasarlanması ve buna bağlı olarak çalışanın iş yükünün azalması ve iş tatmini üzerindeki etkilerin ve stresin incelendiği görülmektedir.

Yapılan çalışmaların sonuçlarından görüldüğü üzere ERP uygulamaları, organizasyonel yapıyı, çalışanları, çalışanların kullandıkları sistemleri, iş yapış şekillerini, çıktıları ve içinde bulunulan çalışma ortamını etkilemektedir. Söz konusu araştırmalardan yola çıkarak gerek ERP uygulamalarının organizasyonları etkilediği, gerekse organizasyona ait yönetsel parametrelerin çalışma yaşam kalitesini etkilediği söylenebilir.

Organizasyonlarda ERP sistemlerinin uygulanması karmaşıktır. Çalışanları işlerinde daha verimli ve etkin hale getirdiği için genellikle takdir edilmektedir. Yöneticiler ERP sistemini sadece organizasyondaki önemli bir teknolojik eser olarak düşünmemeli, aynı zamanda bunu iş tasarımı ve organizasyonel değişim stratejilerinin önemli bir anahtarı olarak görmeleri de gerekmektedir (Morris ve Venkatesh, 2010: 156-157). ERP uygulamalarının çalışanların iş yapma yöntem ve şekillerini değiştirmesiyle birlikte işin anlam ve niteliğinde önemli derecede katma değer oluşturmasına rağmen, sonuçları itibariyle özellikle alt kademede yer alan, eğitim seviyesi düşük olan, daha fazla tecrübeye sahip olan ve ERP deneyimi olmayan çalışanların işlerinin kalite ve niteliğinde ciddi gelişmeler oluşturmasına rağmen sonuçları itibariyle çalışanların işlerine yüklediği anlam ve önem seviyesinde azalmalar söz konusu olabilmektedir.

ERP uygulamalarının aktif kullanımında kullanıcı memnuniyetini yükseltmek çok önemlidir. ERP uygulamalarını kullanan çalışanların ERP uygulamalarının yaşam döngüsü boyunca yer almaları önerilmektedir. Örneğin, çalışanların uygun raporlar şeklini seçebilmeleri ve değiştirebilmeleri gerekir. Buna ek olarak, çalışanların yeni teknolojinin getirdiği değişime ayak uydurma konusunda zamana ihtiyaçları olduğu için organizasyon içerisinde iş süreçlerinde oluşacak tüm gerekli değişimleri tanımlayan ve açıklayan bir eğitim kursu geliştirmek çok pratik olacaktır. Ayrıca, ERP sisteminin organizasyon içerisindeki süreçleri standardize etmesine rağmen hızlı öğrenenlere ve teknolojiye yatkın olan çalışanların bu çabaya bağlı olarak ayrıcalıklara sahip olma ve ödüllendirilme şansına sahip olmalıdırlar. Bu nedenle, yöneticiler bu tarz çalışanları

uygun yollarla teşvik ve ödül prosedürleri ile desteklemeli ve cesaretlendirmelidirler (Qutaishat et al, 2012: 52).

ERP projesinde tüm departmanlar birbirinin ihtiyaçlarını daha iyi kavrar. Veri alışverişi merkezi bir veri tabanı üzerinde ve çoğunlukla insan eli değmeden gerçekleştiği için verinin doğruluğu ve güvenilirliği artar. Dolayısıyla ERP sayesinde şirket faaliyetlerini birbirinden bağımsız bölümler halinde değil bir ekip olarak yürütme olanağı bulur. Bu olumlu etkileşim çalışanların işlerinin kalite ve niteliğinde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Bu unsur özellikle daha üst kademede yer alan eğitim seviyesi yüksek olan, ERP deneyim ve tecrübesi olan genç çalışanlarda daha fazla gözlemlenebilmektedir (Morris and Venkatesh, 2010: 158).

ERP uygulamalarının getirmiş olduğu değişim neticesinde genel olarak işin sahip olduğu kalite ve niteliği artıracağına yönelik düşünce söz konusudur. Gerçekten hem fonksiyon olarak hem de sunmuş olduğu artılarla ERP uygulamaları işe bir anlam katmaktadır. Bu aslında ilişkinin yönetim düzeyiyle bir paralellik göstermektedir. Şöyle ki, örgüt kademesinde aşağıdan yukarıya doğru çıkıldıkça ERP'nin sunmuş olduğu avantajlardan yararlanma ve faydalanma fonksiyonu çalışanlar açısından daha fazla önem arz edeceğidir. Buradaki temel etmenlerden birisi çalışanın bulunduğu pozisyon yanında, bu pozisyonun ve işin sahip olduğu anlam ve önemi gösterilebilir. Benzer şekilde organizasyon kademesinde yukarıdan aşağıya doğru inildikçe ilgili pozisyonun gerektirmiş olduğu gereksinimlerin sadece çalışan düzeyinde çözüm bulurken yerini ERP uygulamalarına bırakması alt kademelerde çalışmakta olan çalışanların işin kendi merkezlerinden kaymasına neden olmaktadır. Burada ERP uygulamaların işin kalite ve niteliğini yükseltmesine rağmen anlam ve içerik olarak farklı çalışma düzeyindeki çalışanlar açısından olumsuz durumlarında ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Bu noktada alan çalışması bölümünde yapılan fenomenolojik çalışmalarda çalışma grubunda yer alan kişilerle yapılmış olan görüşmelerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi noktasında bu konuyla ilgili bulgular analiz edilmiştir.

1.3.2. ERP Uygulamalarının Çalışma Yaşamının Sosyal Yönüne Etkileri

İş yaşam dengesi çalışan bireyin çalışma yaşamına ilişkin faaliyetleri ile özel yaşamı özellikle de aile yaşamı sorumluluklarının uyumlu bir şekilde, birlikte yürütülmesi anlamına gelir. Çalışan bireyin iş ve aile sorumluluklarının uyumsuz olması, işin gereklerinin aile sorumluluklarının, aile sorumluluklarının da işin beklenildiği gibi yapılmasını engellemesi çatışmaya neden olmaktadır. İş ve aile yaşamı sorumlulukları arasında kurulacak insani bir denge ise gerek istihdamın kalitesi gerekse de yaşam kalitesi açısından önem taşımaktadır. İş ve özel yaşam dengesinin, verimliliği ve işe devamsızlığı azaltarak işletmeler için önemli kazançlar sağlarken diğer taraftan yaşam kalitesi ve ruhsal sağlığı geliştirerek, bireyin toplumsal refaha ve huzura katkısını arttıracığı düşünülmektedir. Çalışanın aile yaşamı ile iş sorumlulukları arasındaki çatışmanın çözümünde işin süresi ve saatlerin çalışanın tercihlerine göre ayarlanma olanaklarının bulunması önemlidir. Dolayısıyla esnek çalışma biçimlerinin iş ve aile yaşamı sorumlulukları arasındaki çatışmayı azaltarak yaşam kalitesini arttıracığı ileri sürülmektedir (Sapançalı, 2009: 186-188).

İş yaşam dengesini genel olarak etkileyen faktörlerden biri de bireyin iyilik halidir. Bireysel refah kişilik, gelir, emek piyasası durumu, iş özellikleri, sağlık, aile, sosyal ilişkiler, güvenlik, özgürlük, ahlaki değerleri, dini inanç vb. gibi birçok şeye bağlıdır. Öznel refah ise insanların duygusal tepkileri, hayattaki etki alanları ve genel yaşam doyumu ve kararlarının memnuniyetini içerir. İş-yaşam dengesi açısından bireyleri eşit ve aynı derece memnun yapan, iş rolü ve aile rolüdür. Bireyin değer sistemi, kişiliği, toplumsallaşma, tutum, inanç, beklentileri, motivasyon vb. iş hayatı dengesini, kendi algılamaları ile etkileyen uzun bir yol olabilir. Öte yandan kuruluşların da işçi ve iş yeri arasında tatmin edici bir ilişki sürdürmelerine yardımcı sağlıklı uygulamaları teşvik etmek için bir sorumluluğu da vardır (Singh and Amanjot, 2013: 3).

Konu ERP uygulamaları açısından değerlendirildiğinde, ERP uygulamaları tamamen teknik içerikle üretilen projeler değildir. Büyük bir ağırlığı genel kanının aksine sosyal ilişkiler üzerine kurulmaktadır. Bu nedenledir ki, bir ERP projesinin başarıya ulaşması ve sürdürülmesindeki temel taşlardan biri o projede yer almakta olan insani faktörlerdir. Bu durum sadece ERP'nin proje ekibinden değil, ERP uygulamalarını uzun vadede kullanacak olan çalışanlar açısından da büyük önem arz etmektedir. Çünkü ERP

uygulamalarının çalışanlar üzerindeki asıl etkisi sistemin devreye alınıp kullanılmasından sonraki süreçler içerisinde gözlemlenebilmektedir.

ERP uygulamalarının sosyal bir network olmaları ile beraber oluşturmuş olduğu formel yapı ile birlikte kişi ve gruplar arasında daha önceden var olan bir çok informal ilişki dahi formal sistem haline dönüşmüştür. Bununla birlikte daha önceden formel şekillerde yapılan işlemlerdeki esneklikler ortadan kaldırılmış ve sistem dahilinde yapılan her iş, görev ve sürece yetkilendirme, süre v.b. kısıtlamalar getirilerek kişiler arasındaki ortak çözümleme duygusu sistemsel çözümlenmeye bırakmış bu da kişilerin kendi noksanlıklarının veya işlerinin yapılabirliğini göstermek amacıyla farklı düşünce kalıplarına bürünmelerine yol açmıştır (Qutaishat et al, 2012: 53).

ERP sistemlerinin sahip olduğu özellik itibariyle iletişim süreçlerinin tamamını bir sistem dahilinde yönetme özelliğine sahiptir. Bu özellik organizasyonlara uygulandığında daha önceden yazılı veya sistemsel olarak takip edilmeyen bir çok iş ve bu işlerin informal çözüm süreçleri formal bir portala taşınmakta, böylelikle yönetimi, takibi, denetimi v.b. tüm süreçleri bu portal üzerinden gerçekleştirmektedir. ERP'nin sağladığı bu özellik işlerin daha sistematik bir şekilde yönetimine imkan vermesine rağmen çalışanların bazı durumlarda daha yapay olmasına ve kişiler arasındaki sosyal ilişkilerin giderek azalmasına ve zayıflamasına yol açmaktadır.

Her projede olduğu gibi ERP projelerinde de projenin esas aktörü o projenin proje yöneticisidir. Bir proje yöneticisinin sahip olması gereken en önemli beşeri özellikleri arasında liderlik, örgütlenme, koordinasyon ve iletişim yer alır. Bu bağlamda proje yöneticisinin bu özelliklere sahip olma oranı, projenin başarısını ve başarısızlığını önemli ölçüde etkilemektedir. Projenin paydaşlarıyla kuracağı ilişkiler, projenin planlanması ve bu planın gerçeğe uygun bir şekilde ilerlemesi tamamen proje yöneticisine bağlıdır (Üstüner, 2012: 22-23).

İnsanlarla seçtikleri işler arasında uyuma olması; insanların işlerine kolayca uyum sağlamaları; işlerinde üretken, doyum sağlayıcı olmaları ve sağlıklı bir kariyer elde etmeleri, etkili bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmelerine bağlıdır. Kısaca insan gücünün israf edilmemesi, insanların mutsuz kılınmaması ile bu sürecin etkililiği arasında anlamlı bir ilişki vardır. Sosyalleşme süreci, bireyin dışarıdan biri olmaktan

çıkarak içeriden biri ve yeni durumun bir parçası olmasını sağlar. Bireyin örgüte uyumu, başarısı, kariyer yapması ve iş doyumunu, sosyalleşmeyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla örgütün ve bireyin varlığı sosyalleşmeyle yakından ilişkilidir. Başarılı bir örgütsel sosyalleşme; rol belirsizliğini gidererek rol açıklığı, işe yüksek oranda güdülenme ve ilgi, örgüte yüksek düzeyde bağlılık ve işte kalabilme istek ve hakkı sağlar, iş görenlerin iş doyumunu ve performansını artırır. Böylelikle birey, örgütsel değer ve normları içselleştirerek örgüte daha kolay uyum sağlar (Memduhoğlu, 2008: 140-142).

ERP uygulamalarının başarısının sosyal ilişkilerin kalitesine bağlı olması nedeni ile yöneticilerin, çalışanların etkili bir örgütsel sosyalleşme süreci geçirmeleri için çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Aksi bir durumda sürekli olarak formal ilişkilerin mevcut olduğu bir yapı içerisinde çalışanların uzun süreler neticesinde içe kapanma, yalnızlık ve bunun neticesinde verim ve performans seviyelerinin de azalmalarının meydana gelmesi söz konusu olabilir.

Bu tema ile ilgili olarak alan çalışması bölümünde yapılan fenomenolojik çalışmalarda çalışma grubunda yer alan kişilerle yapılmış olan görüşmelerden elde edilen veriler detaylı olarak analiz edilmiştir.

1.3.3. ERP Uygulamalarının İş Yapma Yöntem ve Şekline Etkileri

ERP projeleri şirketlerin "iş yapma" şeklini, teknik tabiri ile "iş süreçlerini" değiştirmeye talip olduğu için doğal başlangıç aşamasından itibaren çalışanlar tarafından (genellikle) kullanım aşaması da dahil olmak üzere ciddi bir direnç gösterir. Bu özellik ERP uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesine olan en önemli etkilerin başında gelmektedir. ERP çalışanlar için ciddi bir devrimdir, çünkü ERP uygulamaları tüm iş yapma yöntem ve şekillerini sil baştan yeniden dizayn etmiş ve önceden bilinen pek çok doğru yerini standart sanal bir akla bırakmıştır.

Bu değişim örgüt içerisindeki tüm süreçleri etkilemiştir. ERP uygulamalarındaki ilerlemeler bilgiyi firmadan tedarikçilere, üreticilerden tüketicilere aktarırken yöneticilerden ise çalışanlara doğru aktarmaktadır. ERP uygulamaları sayesinde yöneticinin kontrolünde olan birçok önemli bilgiye çalışanlar tarafından ulaşılmakta ve

hızlı bir şekilde iş süreçlerinde uygulanabilmektedir. Bilgi işçisi olarak tanımlanan vasıf seviyesi yüksek olan çalışanlar, üst yönetim dışında diğer yöneticilerin ulaştığı ve sahip olduğu bilgilere ulaşabilmektedirler. Tüketicilerin tercihlerindeki çok yönlü talebe doğru değişim, çalışanların da çok yönlü bilgiye sahip olmalarını gerektirmektedir (Koçak, 2011: 72-73).

Yukarıda da belirtildiği gibi ERP'nin en önemli etkisi iş yapma yöntem ve şekilleri üzerinde olmaktadır. Bu etkinin olumsuzluğu en çok alt kademedeki çalışan, tecrübeli ve eğitim seviyesi düşük olan kişilerde daha fazla görülebilmektedir. Bunun temel nedeni ise işin çalışanların merkezlerinden alınması, işlerinin yönetiminin kendi kontrollerinden çıkmasından kaynaklanmaktadır (Howg, 2012: 244). Bu unsur tam tersine örgüt yapısında yukarıya doğru çıktıkça çalışanların daha çok stratejik karar verme pozisyonuna doğru gidildikçe bu olumsuz etkinin tersine pozitif bir algının oluştuğunu belirtmek yanlış olmayacaktır.

ERP projeleri var olan iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve geliştirmesi için önemli bir fırsattır. Çoğu işletmede iş yapış biçimini aynen ERP çözümüne taşıması gerektiğine inanılır. Tüm ERP çözümleri en iyi uygulamalar ve yönetim tarzları göz önüne alınarak geliştirilmiştir. O yüzden belli süreçlerin yazılımın önerdiği şekli ile yönetmek büyük çoğunlukla organizasyonların kazancına olmaktadır (www.workcube.com.tr, 2014).

Uyumluluk kullanılan sistemin, kullanıldığı kişilerin sosyo-kültürel yapıları, değerleri, geçmiş ve gelecek deneyimlerine bağlıdır. Ortamda kullanılan teknoloji de ERP uyumluluğu açısından önemlidir. İş yapış biçimlerinde verimliliği arttırmak için ise ya kullanıcıların iş yapış biçimlerini sisteme adapte etmeniz, ya da ERP sistemini kullanıcılara uyacak şekilde ölçeklemeniz gerekir. Yani ERP projesini implemente eden danışman ile şirket çalışanları arasında iletişimin kuvvetli olması projenin başarısı açısından şarttır. Çünkü sürekli (ve sağlıklı) bir bilgi transferi olması gerekiyor. Yani bir şekilde çalışanlarımızı, işlerini ERP sistemi üzerinde yapmanın daha pratik ve daha verimli olduğuna ikna edeceğiz, ya da belli bir şekilde iş yapmaya zorlayacağız (Altay, 2007: 2).

ERP'nin iş süreçlerine olan önemli bir takım etkilerini aşağıda gibi özetlememiz mümkündür (Altay, 2007: 14).

- Geri ofis işlemlerinin otomasyonu,
- İşlevsel iş süreçleri arasında koordinasyon sağlanması,
- Coğrafi olarak birbirinden uzak birimler arasında koordinasyon sağlanması,
- Bir defa veri girişi yapılması ve bilginin entegrasyonu ile tek bir noktadan gerekli bilgilere ulaşma,
- Bilginin kesintisiz paylaşılması,
- Bilgi zamanlamasının daha iyi yapılabilmesi.

Bu tema ile ilgili olarak alan çalışması bölümünde yapılan fenomenolojik çalışmalarda çalışma grubunda yer alan kişilerle yapılmış olan görüşmelerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi detaylı olarak analiz edilmiştir.

1.3.4. ERP Uygulamalarının İşin Anlam ve Değerine olan Etkileri

Yapılan bir araştırmada, işin anlamı için sekiz kategori tespit edilmiştir. Bunlar (Overell, 2009: 9);

- İşyerinde sosyal ilişkilerde ilgi çekici ve diğerleri için önemsenme olasılığı,
- Yararlı ve anlamlı büyük bir projenin parçası olma duygusunu hissetme,
- İş başarı hissi, mutlu olmak için önemli bir duygu,
- Öğrenme olasılığı ve kişinin işini yerine getirirken aldığı zevk,
- Özerklik deneyiminin bir özgürlük duygusu vermesi,
- Kişinin iş sorumluluk duygusu ve gurur duygusu,

Çalışanların sahip olduğu işin anlam ve değerini belirleyen en önemli unsur işine karşı olan bağlılık duygusudur. Çalışanların bir ERP kullanıcısı olması onların mesleki gelişiminde çok önemli bir yapı taşı olduğuna inandırmak, onları projenin gerçek birer parçası yapmak, bu şekilde motive olmuş kullanıcılarla, çalışmayı daha da verimli hale getirebilecektir (Tekiner, 2011: 1).

ERP takımının kendine özel iş istasyonları (workstation), veri tabanı, Lan'lı olmalıdır. Bu yaklaşım bazı masraf kalemlerinin artmasına yol açsa da takımda bağımsızlık ve

özgürlük hissini arttıracak. Özgün, yaratıcı çözümleri kamçılayacak, sahiplik ve iş bitirme hırsını besleyecektir. ERP uygulamalarının başarısı için ayrıca iyi takım üyesi olma yetkinlikleri, örneğin, takım arkadaşlarının desteklenmesi gibi özellikle şirkete yeni katılan çalışanlar için ödüllendirilmelidir (Kalaycı, 2005: 3).

İş değerleri, iş rollerinin gelişimi, anlaşılması ve ayarlanmasına eleştirel bakış olarak tanımlanabilir. İş değerleri hareketlere, eğilimlere, yargılara ve durumlarla nesnelere karşılaştırmaya yön veren inanç veya standartlardır. İş değerinin bireylerin iş bağlamında edinilen belli sonuçlara verdiği önem olarak tanımlanabilir, yani iş değerleri kişiyi iş yerinde tutan ödül ve amaçlardır. Çok çeşitli iş değeri tiplmesi ile çalışılsa da araştırmacıların iki temel iş değeri tipi üzerinde görüş birliğine vardıkları görülmektedir; işin ilgi çekici olması, çeşitlilik, zihinsel teşvik, bağımsızlık gibi işin psikolojik tatmin kısmıyla ilgili olan içsel iş değerleridir. Ücret, iş güvenliği, prestij gibi işin maddi boyutuyla ilgili olan dışsal iş değerleridir (Kuruüzüm ve diğerleri, 2010: 187).

Bir sistem yazılım anlamında ve sunduğu bilgi kalitesi açısından başarılı olduğu kadar sisteme sürekli destek sunan bir departmanın varlığı, bu departmanın çalışan kalitesi, sundukları hizmetin kalitesi de en az yazılım ve bilgi kalitesi kadar başarıya dönük algıyı etkilemektedir (Karacadağ, 2011: 189).

ERP uygulamalarının başarısını arttırmak için, çalışanların yaşam kalitelerinin yükseltilmesi amacı ile çalışanların iş değeri algılarını olumlu yönde etkilemek için, işin ilgi çekici olması, çeşitlilik, zihinsel teşvik, bağımsızlık, ücret, iş güvenliği ve prestij gibi konularda örgütlerin çalışanlarına bu imkânları sunması önem arz etmektedir.

Bu tema ile ilgili olarak alan çalışması bölümünde yapılan fenomenolojik çalışmalarda çalışma grubunda yer alan kişilerle yapılmış olan görüşmelerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi detaylı olarak analiz edilmiştir.

1.3.5. ERP Uygulamalarının Kariyer Gelişimine Olan Etkileri

Çalışanların gerçek varlığı, becerileri, yetenekleri ve bilgileri çoğu kuruluş için önemli konulardır. Çalışanların gelişimi çok iyi bir insan kaynakları sistemi ve kariyer sistemi ile ilgilidir (Younis et al, 2013: 2).

Birey açısından kariyer, bir işe sahip olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır. Kariyerde ilerleme daha çok gelir, sorumluluk, mesleki ve sosyal anlamda daha yüksek saygınlık elde etmeyi ifade etmektedir. Bu anlamda kariyer, başarıma duygusu, karşılaşılabilecek olanaklar, psikolojik ödüller, daha iyi yaşam biçimi gibi pek çok hususla yakından ilgilidir. Geleneksel kariyer yaklaşımı, bireyin belli bir çalışma süresi boyunca örgütte gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıya işaret etmektedir. Ancak günümüzde işletmelerin yaşadıkları değişimler sonucunda, iş güvencesinin olmadığı, bunun yerine istihdam edilebilirlik özelliklerinin geçtiği bir kariyer yapısı ortaya çıkmaktadır. Yeni kariyer yaklaşımları, bireylerin kariyerleri için bir örgüte bağımlı olmadıklarını ve kariyerin sadece hiyerarşik basamaklarda yükselme olmadığını ileri sürmektedir. Ayrıca kariyer yönetimi ile ilgili sorumluluk sadece örgütle sınırlanmamakta ve bireyin sorumluluğu vurgulanmaktadır. Kariyer literatürü bu açıdan incelendiğinde, “sınırsız” (boundaryless) ve “çok yönlü” (protean) kariyer olarak iki kariyer perspektifinin geliştiği ve ön plana çıktığı görülmektedir. Sınırsız kariyer, psikolojik ve fiziksel anlamda değişkenliğe açık olan, bir başka deyişle örgütsel kariyerin özelliklerini taşımayan bir kariyer yönelimini ifade etmektedir. Gerçekten sınırsız kariyer, kariyer açısından tek bir örgüte bağlılığı içermemekte, çok sayıda iş değiştirmeyi kapsamaktadır. Sınırsız kariyer, bireylerin işverenlerinden ayrılmaya zorlanmaları veya gönüllü olarak ayrılmayı seçmeleri ve böylece örgüt içindeki kariyer gelişimlerine son vermeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin örgütler geçici süreli bilişim uzmanları istihdam ederek, demode olmuş teknik yetkinliklere bağlı kalmaktan kaçınmakta ve nitelik gelişimi için sorumluluğu bilişim profesyonellerinin kendilerine aktarmaktadırlar. Sınırsız kariyer, birçok firma arasında sürdürüldüğü için öznel kariyer başarısını, yani psikolojik olarak anlamlı işi vurgulamakta ve kariyer sorumluluğunun kişide olduğunu savunmaktadır. Buna karşılık, geleneksel kariyerde başarı ölçütü, ücret artışı ve ilerleme olarak görülmekte ve dolayısıyla kariyer sorumluluğu örgütün olmaktadır. Sınırsız kariyer dönüm noktası olarak öğrenme düzeyini ele alırken, geleneksel kariyer yaşa odaklanmaktadır. Kısaca, sınırsız kariyer yaklaşımı bireyden güvencesizliğe hazır olmasını, ücret ve terfi yerine içsel başarıya odaklanmasını ve öğrenmeye açık olmasını beklemektedir (Seçer, 2011: 51).

Geleneksel kariyer yaklaşımı, bireyin belli bir çalışma süresi boyunca örgütte gelebileceği hiyerarşik basamakların önceden belli olduğu bir yapıya işaret etmektedir.

Kariyer literatürü, incelendiğinde, “sınırsız” (boundaryless) ve “çok yönlü” (protean) kariyer olmak üzere iki kariyer perspektifinin geliştiği ve ön plana çıktığı görülmektedir. Sınırsız kariyer, psikolojik ve fiziksel anlamda değişkenliğe açık olan, bir başka deyişle örgütsel kariyerin özelliklerini taşımayan bir kariyer yönelimini ifade etmektedir. Gerçekten sınırsız kariyer, kariyer açısından tek bir örgüte bağlılığı içermemekte, çok sayıda iş değiştirmeyi kapsamaktadır. Çok yönlü kariyer ise, kişinin kendi tarafından yönlendirilen, bireysel olarak belirlenmiş hedeflere yönelik olan, yaşamın dönemlerini bütünsel olarak kapsayan ve para, terfi, güç gibi objektif başarılarından ziyade psikolojik anlamda başarıya odaklanan kariyer yönelimidir (Tunçer, 2013: 215).

Bireysel kariyer yaklaşımlarında değişimler yaşanmaktadır ve en büyük değişme diplomanın önemini yitirerek bilgi ve becerinin ön plana çıkması olmuştur. Örgütsel kariyer modeli ise yukarıya doğru tırmanma şeklinde iken, yatay ve dikey geçişlerle spiralleşmiştir. Yeni kariyer modellerinin ortak yanı, profesyonelliğin, işe ve işletmeye bağlılığın, verimliliğin ön plana alınması ve geleneksel basamaklardan tırmanma beklentisi yerine daha çok bilgi, beceri ve yeteneğe dayalı birçok alanda uzmanlaşmaya dayalı kariyer yollarının oluşturulmasıdır (Aytaç, 2005: 141).

Çalışma yaşam kalitesi önemli bir konudur. Bazı araştırmalar mutlu bir çalışanın üretken bir çalışan olduğundan bahseder, mutlu çalışan sadık ve örgüte adanmıştır. Çalışma hayatının kalitesi de işi daha cazip hale getirmeyi ve çalışanlara fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışanların örgütte kalmaları, onların örgütün geleceğini nasıl gördüklerine bağlıdır. Çalışanlar örgüt tarafından sağlanan iş tasarımlarının, kendi işleri ve kariyerleri için yararlı hissettikleri zaman örgüt içinde kalırlar. Çalışma hayatında açık bir kariyer gelişiminin varlığı çalışanların örgütte kalmaları açısından derinden etkiler (Amin, 2013: 39).

ERP eğitimi almış olan çalışanlar ve bu eğitimi benimsemiş olanlar şirketler için kıymetlidir. Kıymetli elemanların ise beklentileri yüksektir. Eğer siz bu beklentileri karşılayamazsanız başka bir şirket karşılayabilir. Bu nedenle elinizde hazır yetişmiş ve kendini geliştirip, bilgi birikimi ile ERP uygulamalarına hâkim olan çalışanları kaybetme olasılığınız bulunmaktadır. Çalışana kariyer gelişimi ile çalışma yaşam kalitesinin yükseltilmesine olanak sağlayarak elinizde bulunan ERP uygulamalarında

yetenekli çalışanlarınızın başka firmalara yönelmelerinin önüne geçilebilir. Bununla birlikte özellikle yeni çalışanların ve daha önce ERP kullanmamış olan mevcut çalışanların ERP kullanımlarının kendi kariyerlerine olan pozitif etkilerinin de kendilerine aktarılması çalışanın ERP uygulamalarından olan beklentilerini ve tepkilerini pozitif yönde etkileyecektir (Younis ve diğerleri, 2013:1-4).

Bu tema ile ilgili olarak alan çalışması bölümünde yapılan fenomenolojik çalışmalarda çalışma grubunda yer alan kişilerle yapılmış olan görüşmelerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi detaylı olarak analiz edilmiştir.

BÖLÜM 2 : ERP UYGULAMALARININ ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının bu bölümünde nitel alan çalışmasına yönelik olarak yapılan tespitlere ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu amaçla, öncelikli olarak araştırmanın modeli ve dizaynı üzerinde durulmuş, daha sonra araştırmada kullanılan veri toplama süreci ve yöntemine detaylı olarak değinilmiş son olarak ta ilgili verilerin çözümlemesi ve araştırmanın tematik çerçevesi üzerinde durulmuştur.

Bu bölümde araştırmadaki işlem basamaklarının daha iyi anlaşılabilmesi için araştırma süreciyle ilgili bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği, araştırmanın etik çerçevesi ve araştırmacının rolü ile ilgili bilgilere de tez çalışmasının ilgili kısımlarında yer verilmiştir.

Tez çalışmasının 1. ve 2. bölümünde teorik alt yapısı incelenen çalışmanın, bu bölümde belirlenen çalışma grubu üzerinde elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Yapılan analiz ve değerlendirmeler neticesinde ERP uygulamalarının Çalışma Yaşam Kalitesi üzerinde belirlenen çalışma gruplarına göre farklı biçimlerde (olumsuz) etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu tespitinin temelinde ise çalışma grupları üzerinde yapılan fenomenolojik analizler neticesinde farklı pozisyonda bulunan çalışanların ERP uygulamalarının kullanım amaç ve maksadının farklı nedenlerden kaynaklanıyor olması temel sebep olarak gösterilebilir. Çalışmanın bulgularının analiz bölümünde yapılan fenomenolojik incelemenin bu varsayımın temel sebeplerinin neler olabileceği üzerinde detaylı olarak durulmuş ve konu ile ilgili değerlendirmelerde bulunulmuştur.

2.1. Araştırmanın Modeli

Taşıdığı amaç ve dayandığı kuramsal yaklaşımla da uyumlu olarak bu araştırma nitel bir desende tasarlanmıştır. Bu tez çalışmasında, alan çalışmasının nitel desende yapılmasının sebebine geçmeden önce kısaca nitel araştırmanın ne olduğu, nitel araştırmanın nicel araştırmalardan temel farkının neler olduğu, nitel araştırmanın üstün olduğu yönlerinin neler olduğu, nitel araştırmanın daha çok hangi tür araştırmalarda tercih sebebi oluşturduğunu ve nitel araştırmanın özelliklerinin neler olduğunun kısaca özetlemenin faydalı olacağı kanaatindeyiz.

Nitel araştırmayı genel kabul görmüş bir tanım olarak "gözlem, görüşme ve döküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği" araştırma olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 35). Başka bir açıdan bakıldığında nitel araştırma insanların yaşam tarzlarını, öykülerini, davranışlarını, örgütsel yapıları ve toplumsal değişmeyi anlamaya dönük bilgi üretme süreçlerinden biri olarak tanımlamak mümkündür (Strauss ve Corbin, 1990: 42).

İstatistiksel veri analizine dayalı nicel araştırmanın aksine nitel araştırma, insanların olaylara ne tür anlamlar yükledikleri, diğere bir deyişle olayları nasıl niteledikleri sorusuna cevap aramaktadır (Dey, 1993: 38). Storey (2007: 49) nitel araştırmanın, insanların olaylara dönük öznel bakış açılarını keşfetmeyi hedeflediğini ve bu nedenle nicel araştırmadan daha üstün olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla nitel araştırmayı insanın, kendi sınırlarını çözmek ve kendi çabasıyla biçimlendirdiği toplumsal sistemlerin derinliklerini keşfetmek üzere geliştirdiği bilgi üretme yollarından birisi olarak tanımlamak mümkündür.

Nitel araştırma hakkında yapmış olduğunuz tanımlamaların ardından, Nitel araştırma yönteminin sahip olduğu özellikleri şu şekilde açıklamamız mümkündür. Nitel araştırma yöntemi, pozitivist geleneğe bağlı, gerçeklik anlayışının öznenen bağımsız olarak "orada" var olduğu, nesnel bir temele dayalı resimlendirilebilir olduğu görüşünü temsil eden niceliksel araştırma yönteminin tersine, gerçekliğin karmaşık doğasını, özne ve nesnenin dinamik ilişkisinden anlamaya çalışan bir araştırma yöntemidir (Kümbetoğlu, 2005: 42; Groat ve Wang, 2001: 73). Çevreyi anlamak ve onu anlamının, kendi inşa ettiğimiz zihinsel imgeler ve sembollerle, büyük resminin ancak öznel bir temsilini ortaya koymak olduğunu düşünen bu yöntem, çok katmanlı kentsel mekânların okunmasında önemli ipuçları sağlamaktadır. Bu yöntemde, araştırmacının rolü, varlığı, cinsiyeti, eğitimi, bakış açısı ve bunun gibi özellikleri, araştırma sonuçları içinde oldukça önemli bir yer kaplar (Groat ve Wang, 2001: 43). Bu anlamda, araştırmacının "tarafsız göz" olduğuna inanan deneysel ve karşılıklı ilişkilerin analitik çözümlenmesine dayanan araştırma yöntemlerinden oldukça farklıdır. Araştırmacının altyapısının araştırmayı yönlendirebilir olması ve araştırmanın, nesnel olanın bilgisiyle birlikte ilerliyor olması sayesinde öznel değil, özneler arasında olarak tanımlanabilir. Bu

araştırma yöntemi ile "mutlak bir öznelliğin" de "mutlak bir nesnellik" kadar mümkün olamayacağı, bunun özne ile nesneyi gerilime sokan bir süreç olduğu düşünülür.

Nitel araştırmalar, araştırma yapılan ya da yapılması planlanan kişilerin sahip oldukları deneyimlerinden doğan anlamların sistematik olarak incelenebilmesinde tercih edilen bir tekniktir (Ekiz, 2003: 89). Nitel araştırma tekniklerinin doğal ortama duyarlılık sağlaması, araştırmacının katılımcı rolü olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, alguların ortaya konmasını sağlaması, araştırma deseninde esnekliği olması önemli özellikleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 30-32). Bu bağlamda nitel araştırmalar, araştırmanın üretildiği sosyal bağlama tam olarak duyarlılık sağlayabilmektedir (Kuş, 2003: 78).

Nitel yöntemler; tümevarımcıdır, kendi içinde bütüncül ve doğaldır. Bu yöntemde kontrol altına alınmamış açık sistemler üzerinde çalışma tercih edilir. Gerçekliği dinamik olarak kavrayan nitel yönelişte, araştırmacı aynı zamanda bir veri toplama aracıdır. Sıklıkla gözden kaçırılmasına karşın ampirik ve sistematik olma özelliği bakımından nicel yöntemlere benzeyen yanları da vardır (Pagdett, 2002: 2-4).

Nitel araştırma yöntemi küçük insan grupları yada durumlar hakkında zengin ayrıntılarla dolu bir bilgi seti sağlar. Bu durum olay ya da durumların daha iyi anlaşılmasını sağlar ama genellenebilirlik düzeyini düşürür (Stecher ve Borko, 2002: 34).

Nitel araştırmalarda determinist anlayış egemen değildir, olaylar arasında neden-sonuç ilişkisi kurulmaz. Sayısal verilere ve istatistiklere daha az yer verilirken sözlü ve nitel analizlere daha çok vurgu yapılır. "Bilen" ve "bilinen" etkileşim halindedir ve birbirinden ayrılmaz. Analitik veya kavramsal genellemeler zamana ve bağlama özgüdür (Sarantakos, 1998: 54). Nitel araştırmacılar olayların ve bağlamların dilini kullanır, olayları bağlamı içerisinde inceler. Aynı zamanda bir duruma egemen olan ilişkiler ağını kendi doğal ortamında yorumlamaya veya bunların anlamlarını ortaya çıkarmaya çalışır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 54; Neuman, 2003: 146).

Nitel araştırma sahip olduğu özelliği itibariyle, araştırmanın desenlenmesi ve gerçekleştirilmesinde araştırmacıya önemli bir esneklik alanı tanımaktadır. Araştırmanın her aşamasında duruma göre yeni yöntem ve yaklaşımlar geliştirme, araştırma deseninde değişiklikler yapma nitel araştırmanın temel özelliğidir. Bu, şu varsayıma dayanmaktadır: Sosyal olaylar ve insanla ilgili olgular, belirli ortamlardan bağımsız olarak gerçekleşmez, araştırma sırasında dahi, bütün olay ve olgular sürekli akış halindedir, olay ve olgular arası dinamikler sürekli değişmektedir. Öte yandan hiç bir ölçüm aracı bize tam ve kesin sonuçlar vermez, çünkü sosyal olay ve olgular nesnel ölçütlerle tam anlamıyla ölçülemezler. Nitel araştırma standart ve tekil yöntemler yerine, duruma uygun çoklu yöntemleri kullanmayı uygun bulur (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 48).

Nitel araştırmaların diğer önemli özelliği de keşfedici (exploratory) olmalarıdır (Creswell, 2003: 74). Keşfedici özelliğe sahip araştırmalar, üzerinde az çalışılmış veya yeni çalışılan konuları aydınlatmada oldukça kullanışlı ve yararlıdır. Keşfedici bir araştırma, çalışılan durumun genel zihinsel bir resmini ortaya çıkarmakta; yeni düşüncelerin, tahminlerin ve hipotezlerin oluşmasına olanak tanımaktadır (Neuman, 2003: 29-30).

Son yıllarda sosyal bilimler alanında, özellikle bir çok doktora programında, nitel araştırma yöntemine olan ilginin artmasındaki en temel sebep, nitel araştırmanın keşfedici ve farklılık arayıcı özelliğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Yukarıda belirtilen tüm sebeplerden ötürü uygulamacılar için nitel araştırmaların cazibesi her geçen gün artmaktadır.

Yukarıda yapılmış olan tanımlar çerçevesinde nitel araştırmaların temel özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Özne'nin gözleriyle görme ya da perspektifini takınma,
- Günlük yaşamın sıradan/olağan detaylarını betimleme,
- Aksiyonları ve anlamları, sosyal bağlamları içinde anlama,
- Zaman ve süreci vurgulama,
- Açık ve görel olarak yapılaşmamış araştırma desenlerini destekleme,
- İlk aşamada kavramlar ve teorilerden kaçınma (Kuş, 2003: 86).

Bu çalışmada insan faktörünün baskın olduğu Çalışma Yaşamı Kalitesi ve ERP arasındaki etkileşimin oluşturmuş olduğu, daha doğru bir ifade ile ERP uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesi üzerindeki sosyal ve psikolojik etkilerinin ne yönde ve nasıl olduğunu tespit etmenin yolunun konunun "**derinlemesine, birebir çalışma gerektirmesi ve olayın özüne inilmesinin gerekliliği sebebiyle**" bu doktora tez çalışmasında nitel araştırma yönteminin uygulanması tercih edilmiştir. Bu amaçla, araştırmanın ilerleyen kısımlarında detaylı olarak açıklanacağı gibi verilerin elde edilmesinde çalışma grubunda yer alan çalışanlarla birebir görüşmeler gerçekleştirilmiş, sonuçları analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın uygulama yöntemine geçmeden önce yapılan bu çalışmanın hangi kuram temelinde gerçekleştirildiğinin açıklanması, yapılan görüşme ve gözlemlere ait bulguların daha iyi şekilde analiz edilmesi ve yorumlanmasına yardımcı olacağı düşünüldüğünden öncelikli olarak "**Olgu Bilim- Fenomenolojik Yaklaşım**" hakkında genel bilgi verilmiştir.

2.1.1. Fenomenolojik Yaklaşım (Olgu Bilim)

Yukarıda da belirtildiği gibi bu çalışmada nitel veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu amaçla, araştırmanın veri analizinde insanların deneyimlerini açığa çıkaran ve grup içerisindeki bireylerin olgulara verdikleri anlamları paylaşmaya odaklanan nitel araştırma yöntemi olan Fenomenolojik Yaklaşım (Olgu Bilim) tercih edilmiştir.

Fenomenoloji çevremizdeki fenomenler hakkında insanların deneyimlerini, algılarındaki farklılıkları açığa çıkarmaya odaklanan ampirik bir çalışmadır. Herkesin algıları, anlamaları ve deneyimleri farklı olduğu için fenomenleri tanımlama biçimleri de farklı olabilir. Fenomenoloji, nitel araştırmanın doğasına uygun olarak kesin ve genellenebilir sonuçlar ortaya koymayabilir. Ancak bir olguyu daha iyi tanımaya ve anlamaya yardımcı olacak sonuçlar sağlayacak örnekler, açıklamalar ve deneyimler ortaya koyabilir. Bu yönüyle hem bilimsel literatüre hem de uygulamaya önemli katkılar sunabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 75).

Fenomenolojik analiz ağırlıklı olarak varoluşçu psikoloji içerisinde gelişme gösteren bir yaklaşım olup, insanların çevrelerinde olup biten olayları nasıl değerlendirdiklerini anlamaya çalışan bir analiz türüdür (Wade ve Tavris, 1990: 32).

Olgubilim olarak da adlandırılan fenomenolojik yaklaşım "Gerçek Nedir ?" sorusuna cevap arayan bir yöntemdir. Fenomenoloji yaklaşımının temelini bireysel tecrübeler oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda araştırmacı katılımcının kişisel (öznel) tecrübeleri ile ilgilenmekte, bireyin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamları incelemektedir. Fenomenoloji tanımlayıcı bir araştırmadır. Bu bağlamda genelleme yapmak değil, olguları tanımlamak bu yaklaşım açısından önemlidir (Baş ve Akturan, 2008: 110).

Seamon'a (2003: 42) göre pozitivist araştırma yöntemlerine alternatif olarak ortaya konan fenomenolojik araştırma yöntemi, olasılık olarak kabul edilmiş / kesin olmayan bir muğlaklık ve spontanlık ile var olur. Belirli bir fenomene yönelmiş fenomenolojik yaklaşım, yaratıcılıkla geliştirilmeli ve araştırma sürecinde akışkanlığa olanak vermelidir. Radikal bir ampirizm olarak tanımladığı bu yöntemde Seamon (2003: 43) bazı temel noktaları şöyle tarifler: Öncelikle araştırmacı araştırdığı fenomen ile doğrudan bir temas içinde olmalıdır ve yaşantıya katılmalı, deneyimleyen insan konumunda olmalıdır. Araştırmacı, araştırdığı fenomeni bilmediğini ancak bilmeyi umut ettiğini düşünmelidir. Kısaca fenomenolog, araştırma sürecinde, ne bulacağını ve keşfin nasıl ilerleyeceğini net olarak bilemeyebilir. Uсталık, algılama gücü ve araştırmacının adanmışlığı, fenomenolojik bir araştırma için asıl itici gücü oluşturur ve hiçbir metodolojik süreci önemsemez ve son olarak, araştırmacı, bir araç olarak fenomenolojik metodun kalbidir; kullandığı özgül araştırma metotları, insan yaşantısının zengin, yapılandırılmamış ve çok yönlü olarak ortaya çıkarılmasını sağlamalıdır. Bu bakış açısıyla her araştırmacı kendi özgül araştırması için kendi özgül yöntemlerini oluşturmalıdır (Seamon, 2003: 44).

Fenomenolojik yaklaşım, farklı taktikleri de beraberinde getirir. Bu taktikler, araştırmanın biçimci ve katı olmayan yapısını belirler. Büyük anketler yerine sohbetler ve odak grup tartışmalarından, çevresel analizler yerine deneyimler ve deneyimleyenlerle konuşmalardan, tek tek belgeler yerine bilginin birbiriyle ilişkilendirilmiş ve yeni bilgiler oluşturmuş şeklienden oluşan bu taktikler (bu taktikleri her araştırma için araştırmacının kendisinin bulması gerekmektedir), anlatının sürekli

yenilenebilen karakteri ile örtüşür. Bu anlayış, niceliksel ve belgelemeye yönelik bir araştırma yöntemi yerine niteliksel ve anlamaya yönelik bir seyir izler.

Fenomenolojik yaklaşımın temel özellikleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

- Fenomenolojik yaklaşım, bireyin davranışlarını anlayabilmek için, onun kendine özgü algılayışını ve yaşantısını bilmemiz gerektiğini savunur.
- Bireyin davranışını, ne çevre koşulları ne de organizmadaki biyolojik dürtüler, istekler, gereksinimler belirler. Bireyin davranışını biçimlendiren en önemli etken, onun kendini ve çevreyi o andaki anlamlandırış biçimi, başka bir deyişle bireyin o andaki fenomenidir.
- Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır.
- Olgubilimde ele alınabilecek olgular arasında "mesleğe yabancılaşma", "başarısızlık", "iş doyumu" gibi konular sayılabilir.
- Olgubilim araştırmalarında veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır. Örneklem seçiminde "kartopu" yada "ölçüt örnekleme yöntemleri" kullanılabilir.
- Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Gözlem ise genellikle görüşmelere temel oluşturma yada destekleme amacıyla kullanılır.
- Veri analizinde ise genellikle birey veya durum temelli yaklaşımlar kullanılır.
- Olgubilim (fenomenoloji) deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular, yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bize tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için olgubilim (fenomenoloji) uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 40-45).

Özetle, Fenomenolojik yaklaşım, geleneksel olarak deneklerle yapılan ve onların incelenen olay ve olgulara ilişkin öznel bakış açılarını ortaya koymaya çalışan bir analiz yöntemidir. Bu çalışmada da temel amacımız çalışanların kullanmakta oldukları ERP yazılımlarının kendilerinin Çalışma Yaşamı Kalitelerinde ne tür farklı değişiklikler

oluşturduğunu ortaya çıkarmaya yönelik olmasından ötürü bu yöntem tercih edilmiştir. Böylelikle kişilerin (öznel) tecrübelerinden, kişisel deneyimlerinden yararlanarak bu etkinin ne yönde ve nasıl gerçekleştiği analize ve değerlendirmeye çalışılmıştır.

2.1.2. Sosyo-Teknik Sistem

Yapılan bu çalışmada insan ve madde arasındaki ilişkiyi en iyi şekilde ele alabilmek ve Fenomenolojik yaklaşımı destekleyebilmek için sosyo-teknik sistem anlayışı bu çalışmada benimsenmiştir. Bu anlayışla madde ve insan arasındaki ilişkinin etkileri ve sonuçlarının bu çerçevede ele alınması planlanmıştır.

Sosyo-teknik sistem kavramı, yaklaşık elli yıl önce, Tavistock Enstitüsüne bağlı bir grup sosyal bilimcinin İngiltere'de kömür madenciliği sanayindeki teknolojinin değiştirilmesi üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda ortaya atılmıştır (Dönmez: 1993: 18-27). Söz konusu araştırmada, kullanılan teknoloji ile örgütün çeşitli yönleri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve teknoloji ile sosyal sistemin etkileşim içinde oldukları ve bunlardan birinin tek başına belirleyici olmadığı gözlenmiştir. Kuşkusuz bu bakış açısı örgütsel gerçekliği anlamada tek bakış açısı olmadığı gibi, eksik olmadığı da söylenemez. Ancak, zaman içinde, teknolojide meydana gelen baş döndürücü nitelikteki hızlı değişimin kurumlara yönelik bir takım olumsuz etkilerinin olabileceğini belirtmek yanlış bir tespit olmayacaktır.

Bugün artık istihdam alanındaki ağırlık merkezi, beden işçileri ve masa başında kırtasiye işleriyle uğraşan kimselerden, ticaret dünyasının yüzyıl önce ordudan aldığı kumanda ve kontrol modeline karşı direnen bilgi işçilerine doğru hızla kaymaktadır. Bu kaymayı sağlayan zorlama her şeyden çok bilişim teknolojilerinden kaynaklanmaktadır (Drucker,1994: 21). Bilişim teknolojilerindeki gelişme ve yaygınlaşma giderek diğer sistemlerinde değişmesine yol açmaktadır.

Teknoloji giderek yaygınlaştıkça, örgütler analiz ve tanı ile uğraşmak zorundadırlar. Aksi takdirde ürettikleri verilerin altında ezilirler. Şimdiki halde ülkemizde bilgisayar kullanıcılarının çoğu, özellikle de ERP tarzındaki bilişim teknolojisi kullanıcıları yeni teknolojiyi daha önce hep yaptıkları; yazı yazma, muhasebe hesapları gibi şeyleri daha hızlı yapmak amacıyla kullanmaktadırlar (Erdoğan, 1997: 30). Ancak bir örgüt veriden

bilgiye doğru ilk adımını atar atmaz karar süreçleri, yönetim yapısı ve işlerini gördürme biçimi kalıp değiştirmeye başlar (Drucker, 1994: 212). Bir başka deyişle, etkileşimin niteliği değişir. Bu değişim değerleri değiştirmeye zorlar. Çünkü bilgisayar veri üretir, veri bilgi değildir. Bilgi, verinin kullanım yerine ve amacına uygun olarak giyinmiş biçimdir. Veriyi bilgiye dönüştürmek gerekir. Ve bilgi doğası gereği uzmanlık gerektirir. Bilgiye dayalı örgütte bilgi, esas itibarı ile altta, yani farklı işler yapan ve kendi kendilerini yöneten uzmanların kafasındadır (Drucker, 1994: 214). Bu nedenle bilgi işçileri geçmişin emir ve komuta yöntemleri ile yönetilmeye yatkın değildirler. Örgütlerde Bilişim teknolojisi kullanımının yoğunlaşmasıyla birlikte, örgütlerin yönetim yapılarında, iş yapma şekil ve yöntemlerinde, kültürlerinde ve diğer tüm alanlarında ciddi değişimler gerçekleşmektedir.

Sosyo-teknik sistem kuramı, örgütsel değişimlerle baş edebilecek, örgütsel etkenliği ve çalışanların doyumunu sağlayabilecek esnek ve organik yapılar oluşturmak üzere örgütün sosyal ve teknolojik yönlerinin birleştirilmesini öngören bir örgütsel desenleme olarak tanımlanabilir (Balcı, 2008:173). Sosyo-teknik sistem kuramı, sosyo-teknik sistemlerin ortaya çıkması ile ortaya atılmış bir kuramdır ve araştırmacılara (Herrmann, Hofmann, Kunau, ve Loser, 2004: 120) göre sosyo-teknik sistem terimi, en genel tanımı ile sosyal ve teknik alt sistemlerin birbirlerini içerdikleri sistemlerdir.

Sosyo-teknik sistem kuramı sosyal ve teknolojik alt sistemleri de kapsayan dört temel alt sistemden oluşmaktadır. Bunlar; 1) Sosyal, 2) teknolojik, 3) çevre ve 4) örgüt alt sistemleridir (Balcı, 2008:174). Sosyo-teknik sistemlerin sahip oldukları bu dört alt sistem, zaman zaman ve örgütten örgüte farklılıklar göstermesine rağmen birbirleri ile etkileşimli ve iç içe geçmiş bir yapıyı oluşturmaktadır.

Sosyo-teknik sistem kuramının temelinde değişime açıklık yatmaktadır. Çünkü sosyo-teknik bir örgütün teknolojik alt sistemi değiştiğinde, iş gören alt sisteminde bu değişime uyum sağlaması gerekmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek ise karar verici durumunda bulunan yönetici ve örgütlerin doğru ve güvenilir bilgiye açık olmalarının yanında, eldeki haber veya bilgi uyarınca harekete geçip, inisiyatif kullanmalarını gerektirmektedir (Dessler, 1989: 394).

Tez çalışmasının alan araştırması bölümünün Fenomenolojik ve Sosyo-Teknik açıdan ele alınacak olması, ERP ve Çalışma Yaşamı Kalitesi arasındaki ilişkin derinlemesine incelenmesine ve ortaya çıkabilecek olan değişimlerin doğru şekilde tespit edilmesine olanak sağlayacaktır.

2.2. Araştırmanın Dizaynı

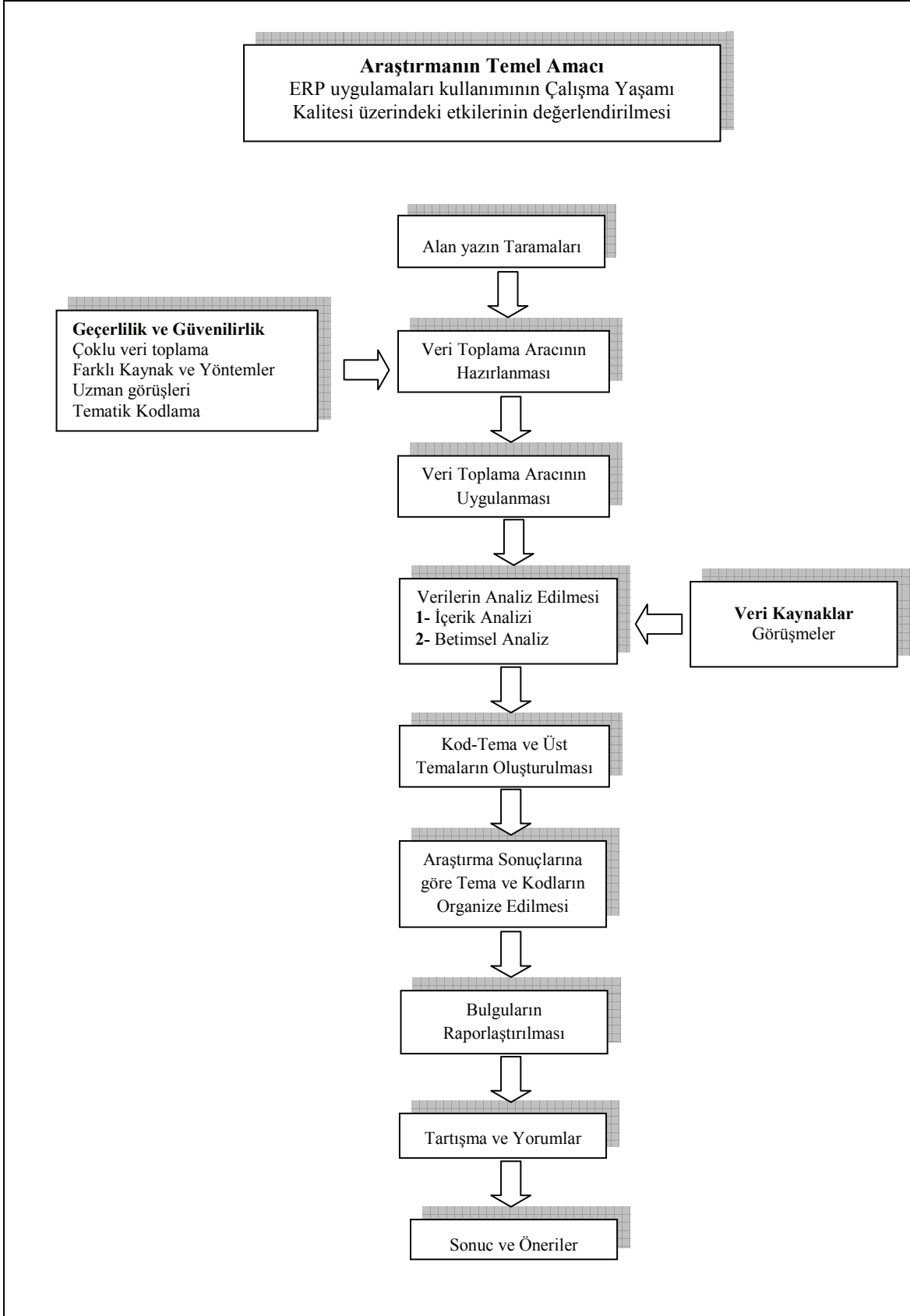
Araştırma, Sakarya ilindeki 1.ve 2. Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyette bulunmakta olan 5 farklı firmadaki toplam 30 beyaz yakalı çalışanla yapılan birebir görüşmeler şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu 5 farklı firmada ERP uygulamaları uzun süreden beri aktif olarak tüm birimlerde kullanılmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan 30 beyaz yakalı çalışan da ERP kurulum öncesinde, ERP kurulum devresinde ve ERP kullanım sürecinde firmalarında faal olarak çalışmaktadırlar.

Bu kapsamda yer alan çalışanlarla birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde fenomenolojik bir yöntem benimsenmiş ve çalışanların bireysel tecrübeleri ve düşünceleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Seçilen bu 30 farklı çalışan ERP kullanım düzeyine göre 3 farklı çalışma grubunda (kategoride) değerlendirilmiştir. Araştırma da nitel araştırmanın sağlamış olduğu esneklikten yararlanılmış ve araştırma öncesi oluşturulan tematik çerçeve baz alınmış ve araştırma sürecinde gerekli görülen revizyonlar gerçekleştirilmiştir.

Bu plan doğrultusunda sırasıyla görüşme yeri ve zamanı, araştırmaya dahil edilme ve araştırmadan dışlanma ölçütleri, araştırma kapsamına alınacak kişiler ve uygulama öncesi işlem basamaklarının ayrıntıları belirlenmiştir. Süreç içerisinde karşılaşılan bir takım aksaklıklar nedeniyle araştırma planında değişiklikler de yapılmıştır. İzleyen kısımda öncelikli olarak uygulama öncesi işlem basamakları ve çalışma grubunun belirlenmesinin ölçütleri üzerinde durulmuştur.

2.2.1. Uygulama Öncesi İşlem Basamakları

Araştırmada izlenen temel süreci aşağıda yer alan şemadaki gibi özetlemek mümkündür.



Şekil 2: Araştırma Deseni ve İzlenen Süreç

2.2.2. Çalışma Grubunun Belirlenmesi ve Ölçütleri

Araştırmada, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde görüşme tekniği kullanılmıştır. Cohen, Manion ve Morrison (2007: 63) ve Lichtman'e (2012: 23) göre, çalışma grubunun genellikle küçük olarak tutulduğu nitel araştırmalar zengin ve kapsamlı bilgi toplamak için kullanılır (akt. Çelik ve Arıkan, 2012: 86). Yıldırım ve Şimşek'e göre, olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacılara sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması gerekmektedir. Creswell'e (2003: 201) göre de nitel araştırma yöntemi bir ana olgu üzerine odaklanmakta ve katılımcıların görüşleri üzerine temellendirilmektedir (akt. Çelik ve Arıkan, 2012: 87).

Daha önce de belirtildiği gibi tez çalışması fenomenolojik bir yaklaşımla oluşturulmuştur. Fenomenolojik araştırmalarda veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardan oluşmaktadır (Yıldırım ve Şimşek; 2008: 74). Bu çalışmada bünyelerinde ERP uygulamalarını tüm departman ve bölümlerinde ilgili ERP yazılımının tüm modülleriyle birlikte kullanmakta olan firmalarda çalışan farklı düzeylerdeki beyaz yakalı personeller çalışma grubu kapsamına alınmıştır. Bu amaçla, Sakarya ilinde bu kıstasa uymakta olan ve organize sanayi bölgelerinde çalışmakta olan firmalar bu değerlendirme kapsamında ele alınmış ve bu firmalarda çalışan beyaz yakalı personellerle birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunun belirlemede kolay erişebilirlik ve araştırmaya katılma isteği esas alınmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunun belirlemede, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, örneklemin problemle ilgili olarak belirlenen niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulmasıdır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2009: 79).

Amaçlı örnekleme yöntemleri tam anlamıyla nitel araştırma süreci içinde ortaya çıkmıştır. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 58). Bu örneklemede seçim için önemli olduğu düşünülen ölçütler belirlenmekte ve bu ölçütlere

göre seçilen örneklemin, araştırma evrenini bütün nitelikleri ile temsil edebildiği düşünülmektedir (Tavşancıl ve Aslan, 2001: 42).

Bu yüzden öncelikli olarak yapılan alan çalışması kapsamında belirlenen temel ölçütleri kısaca belirtmekte fayda görüyoruz. Genel olarak araştırmaya dahil edilme ve araştırmadan dışlanma ölçütlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

Kurumlar açısından gerekli olan kriterler;

- Sakarya ilindeki 1. ve 2. Organize sanayi bölgesinde faaliyet göstermesi,
- Bünyelerinde ERP yazılımlarının en az 3 yıldan beri kullanılması (Kurulum süreci dahil olmak üzere),
- ERP 3 olarak tabir edilen internet tabanlı bir ERP yazılımının kullanılması,
- ERP uygulamalarının tüm departmanlarda kullanılmakta olması,
- İlgili ERP modüllerinin aktif olarak kullanılmakta olması,

Çalışan beyaz yakalı personel açısından gerekli olan kriterler;

- ERP kullanıyor olmak,
- ERP'nin iş ve görev tanımı içerisinde yer alması,
- İşinin her aşamasında düzenli olarak ERP kullanmak,
- Örneklem kısmına giren bir pozisyonda ve departmanda çalışıyor olmak,
- Çalışmakta olduğu firmada ERP kullanımından önce ve devreye alınmasından sonra (en az 4 yıldır) çalışıyor olmak.

Yukarıda belirtilen ilgili kıstaslara uygun olarak ölçüt örnekleme kapsamında belirlenen 5 firmada çalışmakta olan 3 kategorideki toplam 30 çalışan, çalışma grubuna dahil edilmiş ve kendileri ile birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

ERP Programını günlük işlerinin yürütümünde aktif olarak kullanan beyaz yakalı çalışanlar, orta-üst düzey yöneticiler ve firma sahipleri ile görüşmeler yapılmıştır. Bu kapsamda kişilerin ERP sisteminden almış olduğu çıktılar ve kullanım amaçları açısından aşağıda belirtilen 3 farklı grup yapısı oluşturulmuştur.

2.2.3. Çalışma Grubunun Genel Yapısı

Çalışma grubu 2.2.2.'de belirtilen kıstaslar çerçevesinde, çalışanların ERP kullanım amaç ve kullanım düzeylerine göre aşağıda belirtilen 3 farklı grup düzeyinde değerlendirmeye alınmıştır.

1. Grup Çalışanlar

Çalışma Şekli : ERP üzerinden (düzenli ve sürekli) veri girişi yapan beyaz yakalı çalışanlar.

Çalışma Grubu : Bu kapsamda firmalardan devamlı olarak bu işlemi yapmakta olan muhasebe, satınalma, satış ve pazarlama v.b. departmanlarda çalışmakta olan beyaz yakalı personeller seçilmiştir.

2. Grup Çalışanlar

Çalışma Şekli : Sisteme dönem dönem veri giren, fakat genellikle mevcut verilere istinaden bir takım operasyonel ve yönetsel kararların alınmasında rol oynayan orta kademe yöneticiler.

Çalışma Grubu : Bu kapsamda firmalarda alt düzeyde çalışmakta olan personellerin girmekte olduğu verilerden yola çıkarak belirli operasyonel ve yönetsel karar vermekte olan şef, bölüm müdürü, departman müdürü, müdür yardımcısı pozisyonunda yer almakta olan orta düzey yöneticiler seçilmiştir.

3. Grup Çalışanlar

Çalışma Şekli : Sistem üzerinden düzenli raporlama olarak (haftalık-aylık) firmanın kritik yönetsel ve stratejik kararlarının alınmasında rol oynayan üst düzey yöneticiler ve firma sahipleri.

Çalışma Grubu : Bu pozisyon kapsamında daha çok firmalarda üst düzey yönetsel ve firmayla ilgili stratejik kararların alınmasında söz sahibi olan yöneticiler, genel müdürler, genel müdür yardımcıları ve müdürlerle görüşmeler yapılmıştır.

Yukarıda belirtilen grupta yer alan kişiler amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılarak seçilmiştir. Burada amaç, Yıldırım ve Şimşek'e (2008: 109) göre, görel olarak küçük bir örnekleme oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini yansıtmaktır. Bu çalışmada ölçüt örnekleminin seçilmesiyle, bu alanda tecrübesi daha fazla olan çalışanların araştırma çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada nitel araştırma veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği tercih edilmiştir. Çalışmanın fenomenolojik bir yaklaşımla ele alınması sebebiyle bu yöntem tercih edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında uygulanan bu yönteme ilişkin bilgiler verilmiş ardından da uygulanan görüşme yönteminin çerçevesi hakkında bilgi verilmiştir.

2.3.1. Görüşmeler

Görüşme, açık uçlu keşif odaklı bir yöntemdir. Görüşmenin amacı, görüşmecinin duygularını, bakış açısını ve perspektifini derinlemesine keşfetmektir (Baş ve Akturan, 2008: 111). Patton'a (1987: 114) göre görüşmenin amacı, bireyin iç dünyasına girmek ve onun bakış açısını anlamaktır (Akt: Yıldırım ve Şimşek, 2008: 120). Görüşme tekniği; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak üç grup olarak tasnif etmek uygundur (Karasar, 1995: 83). Yapılandırılmış görüşmede önceden belirlenmiş sorular vardır; yapılandırılmamış görüşmede önceden sorular belirlenmez, görüşme esnasında beliren açık uçlu sorular mevcuttur. Görüşme yöntemi hakkında genel bir bilgilendirmede bulunulduktan sonra izleyen kısmında çalışmada uygulanan görüşme yönteminin türü ve tekniği ile yapılan görüşmelerin ana hattı ve süreci üzerinde durulmuştur.

2.3.1.1. Görüşme Türü ve Tekniği

Sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniği olan görüşme, bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yol olarak kullanılmaktadır (Karasar, 1995: 165-166). Görüşme doğal bir iletişim ve bilgi toplama yolu olduğundan anlaşılmayan konularda açıklama, soru sorma ve tamamlama yapmaya olanak sağlamanın yanı sıra araştırma yapılan konuda daha

çok ve ayrıntılı bilgilere ulaşılabilmesine de zemin hazırlar. Görüşmede asıl amaç, görüşülen kişilerin anlam dünyalarını, yorumlamalarını ortaya çıkarmaktır (Kuş, 2003: 125). Kerlinger ve Lee de (2000: 692), görüşmenin bireysel durumlar için esnek ve uyarlanabilir bir özellik taşıdığını ve başka hiçbir yöntem kullanılabılır ya da uygun olmadığında sıklıkla kullanıldığını belirtmektedir.

Yukarıda belirtilen olumlu özelliklerinden ötürü bu araştırmada, nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde görüşme tekniği kullanılmıştır. Bryman (2004: 72); Cohen, Manion ve Morrison (2007: 114) ve Lichtman'e (2012: 79) göre, çalışma grubunun genellikle küçük olarak tutulduğu nitel araştırmalar zengin ve kapsamlı bilgi toplamak için kullanılır (Akt. Çelik ve Arıkan, 2012: 84). Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir. Olgulara ilişkin yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmak için görüşmenin araştırmacılara sunduğu etkileşim, esneklik ve sondalar yoluyla irdeleme özelliklerinin kullanılması gerekmektedir. Creswell'e göre de nitel araştırma yöntemi bir ana olgu üzerine odaklanmakta ve katılımcıların görüşleri üzerine temellendirilmektedir (akt. Çelik ve Arıkan, 2012: 42-43).

Veri toplama aracı olarak hazırlanan görüşme formunda yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiş ve sorulan sorularla kişilerin bu alanda yaşamış oldukları tecrübe ve deneyimlerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaçla, araştırmanın izleyen kısımlarında öncelikli olarak araştırma da kullanılan görüşme sürecinin ana hattı ve süreci üzerinde durulmuş ve daha sonra da gerçekleştirilen gözlemlerin çerçevesi hakkında bilgi verilmiştir.

2.3.1.2. Görüşme Ana Hattı ve Görüşme Süreci

Araştırma grubunda yer alan 5 farklı firmadaki toplam 30 çalışanla farklı zaman dilimlerinde, mevcut iş ortamlarında veya ofis dışında (mesai haricindeki zamanlarında) bir araya gelinerek planlanan görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin yapılması için öncelikli olarak çalışanların buldukları firmaların yetkililerinden izin alınmıştır. Belirlenen kısıtlara uyan ve ilgili görüşmeye katılma konusunda istekli olan çalışanlarla firmaların ilgili İnsan Kaynakları Departmanı yardımıyla belirlenmiştir. Görüşmeler sırasında araştırma kapsamında belirlenen kriterlere uymayan 2 çalışan yerine yeniden belirlenen 2 çalışanla görüşme gerçekleştirilmiştir.

Bu amaçla çalışanlara yapılan görüşmelerden önce kendilerine verilen bilgi formlarını doldurmaları istenmiştir. Buradaki temel amaç; görüşme yapılması planlanan kişinin araştırmadan dışlanma ve araştırmaya dahil edilme kriterlerine uyup uymadığını analiz etmektir. Yapılan bu basit anket çalışması aynı zamanda çalışanlarla yapılan birebir görüşmelerde vermiş olduğu cevapların anketteki bulgularla karşılaştırılması ve yanıtlarının farklı açılardan analize tabi tutulmasına imkan verecektir.

2.3.1.3. Görüşme Sorularının Planlanması

Görüşme formunda bulunan sorular öncelikle araştırmacı tarafından hazırlanmış ve alan uzmanı tarafından değerlendirilmiştir. İçerik ve araştırma amacına uygunluğu açısından değerlendirilen görüşme formu için bir de ön uygulama yapılmıştır. Görüşme soruları öncelikle çalışma grubunda olmayan her bir grup düzeyinde bulunan 2'şer personel ve toplamda 6 beyaz yakalı personele uygulanmıştır. Elde edilen verilerle görüşme formu tekrar gözden geçirilmiş ve forma son şekli verilmiştir.

Personel görüşme formunda 6 ana soru mevcuttur. Görüşme yarı yapılandırılmış bir biçimde geçmesinden ötürü daha çok kişilerin bu alanda yaşamış olduğu tecrübeleri ve deneyimleri ortaya çıkarmaya yönelik olarak görüşme süreçlerinin yönlendirilmesi sağlanmıştır. Bu amaçla belli kısımlarda sondalardan da yararlanılmıştır.

Görüşme öncesinde çalışma grubuna dahil edilen çalışanlara, ve bu çalışanların ERP kullanım alışkanlıklarına yönelik olarak tanıtıcı bilgileri içeren bir anket formu verilmiştir (EK-3). Bu anket formu 12 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan 7 tanesi çalışma grubuna dahil edilen çalışanların genel özelliklerini analiz etmeye yönelikken diğer 5 tanesi bu çalışanların ERP kullanım alışkanlıklarına yönelik bilgileri analiz etmeye yöneliktir. Bu anket formundaki amaç ERP uygulamalarının Çalışma Yaşam Kalitesi üzerindeki bir takım değişken unsurların etki düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır.

2.3.1.4. Görüşmelerin Kaydedilmesi

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulguları nvivo yazılımı yardımıyla verilerin içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi yoluyla veriler tanımlanmaya çalışılmış; birbirine benzediği ve birbiri ile ilişkisi olduğu tespit edilen

veriler belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilerek yorumlanmıştır. İçerik analizi yanında çalışmada ayrıca betimsel analizden de yararlanılmış ve içerik analizini destekleyecek bölümlerde doğrudan alıntılarda bulunulmuştur.

Araştırmacı, personellerin çalışmakta olduğu firmalardan izin alınarak, çalışmakta oldukları firmalarda veya firma dışında birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler genellikle iş saatlerinin yoğunluğunun düşük olduğu öğlen paydoslarında, akşam mesai bitimine doğru ve hafta sonlarında gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan 30 görüşmenin tamamı yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Tutulan notlar, ilgili görüşmenin bitişinden ayrıntılı bir hale getirilerek yeniden düzenlenmiştir. Yapılan görüşmeler sırasında not tutma yöntemiyle görüşmelerin kayıt altına alınması sağlanmıştır. Görüşmeler ortalama olarak 45 dakika ile 1 saat aralığında tamamlanmıştır. Katılımcılarla görüşmelere başlanmadan önce görüşmenin kapsamı ve görüşmenin gizliliği konusunda karşılıklı olarak görüşme formu sözleşmesi imzalanmıştır. Yapılan görüşmeler neticesinde 72 sayfalık bir veri seti ortaya çıkmıştır.

2.3.2. Verilerin Toplanması

Bu çalışmada birden çok veri toplama süreci izlenmiştir. Bu süreçler aşağıda adım adım gösterilmiştir.

- Tez çalışmasının tanıtıcı bulgularının değerlendirilmesi kapsamında "Demografik Bilgilerin" ve "ERP kullanımına yönelik" bulguların tespit açısından değerlendirilmesi kapsamında Watson tarafından geliştirilen "Quality of Work Life Measurement" anket ölçeğinden mevcut sorular oluşturulurken alıntılarda bulunulmuştur. Bu ölçeğin genel kabul görmesi ve araştırmanın örgütsel düzeydeki etkilerini analiz etmeye yönelik olması açısından bu ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür. Böylelikle görüşmelerin ilk başlangıç aşamasında nicel veriler elde edilmiştir.
- Bu amaçla öncelikle kısıtlara uygun olarak belirlenen firmaların yetkililerinden ve araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanlardan izin alınmıştır.
- Nitel verilerin toplanmasında çalışmanın uygulama öncesi tematik çerçevesine yönelik olarak aşağıda belirtilen 6 soru ve ilgili sonda sorular çalışma grubunda yer alan beyaz yakalı personellere yöneltilmiştir.

- 1. Soru:** ERP öncesi dönemle, ERP'ye geçiş sonrası dönemi kıyasladığınızda sizce çalışma yaşamınızdaki en önemli değişiklik nedir ?
- 2. Soru:** ERP uygulamalarını kullanmak işinizin kalitesini ve niteliğini nasıl etkilemektedir ?
- 3. Soru:** ERP uygulamalarını kullanmak çalışma yaşamınızın sosyal yönünü nasıl etkilemektedir ?
- 4. Soru:** ERP uygulamaları kullanmak iş yapma şekil ve yöntemlerinizi nasıl etkilemektedir ?
- 5. Soru:** ERP kullanımı işinizin anlam ve değerini nasıl etkilemektedir ?
- 6. Soru:** ERP uygulamalarını kullanmak kariyer gelişiminizi nasıl etkilemektedir ?

Nitel ve nicel verilerin analizi sonucunda, ERP uygulamaları kullanımının 2.2.3'de belirtilen 3 farklı çalışma grubu düzeyinde etkilerinin farklı şekillerde olduğu, bunun ana sebebinin bulunulan pozisyon ve ERP kullanım amacı olmakla birlikte diğer sebeplerinin yaş, tecrübe, eğitim v.b. diğer faktörlerin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulguların analiz ve değerlendirmelerine tez çalışmasının 3. bölümünde detaylı olarak değinilmiştir.

2.4. Verilerin Çözümlemesi

Tez çalışmasının önceki bölümlerinde değinildiği gibi bu tez çalışmasında Fenomenolojik (olgubilim) desenden yararlanılmıştır. Olgubilim araştırmalarında veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatımla sunulur. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 71).

Fenomenolojik analiz; katılımcı tarafından tecrübe edilmiş bir olguya ilişkin psikolojik özü elde etmeye çalışır. Nitel araştırmalarda kullanılan muhakeme süreci algısal olarak parçaları bir araya getirerek bir bütün yaratmayı gerektirmektedir (Baş ve Akturan, 2008:112).

Nitel çözümlemede verilerin içeriklerini keşfetmeye yönelik çözümleme için kodlama ilk ve asli bir işlemdir (Punch, 2005: 72). İçerik analizinde birbirine benzeyen verileri belli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları anlaşılabilir bir düzene sokarak yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 54).

Çalışmanın bu kısmında öncelikli olarak veri analiz şekli ve süreci, araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği ile araştırmanın etik çerçevesi ve yapılan araştırmada araştırmacının rolü üzerinde durulmuştur.

2.4.1. Verilerin Analiz Şekli

Nitel veri analizi, araştırmacının verileri düzenlediği, analiz birimlerine ayırdığı, sentezlediği, biçimleri ortaya çıkardığı, önemli değişkenleri keşfettiği ve hangi bilgileri rapora yansıtacağına karar verdiği bir süreçtir (Bogdan ve Biklen, 1992: 43). Diğer bir deyişle nitel analiz yapan araştırmacı, alandan toplamış olduğu verilerden hareket ederek bu veriler içerisinde saklı duran bilgiyi keşfetmeye ve ortaya çıkartmaya çabalamaktadır. Dolayısıyla nitel veri analizinin, kuramdan türetilen denence(lerin) sınamasına dayalı nicel veri analiz yöntemlerinden farklı bir analiz yöntemine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim Walcott (1994: 48) nitel ve nicel araştırma yöntemleri arasındaki en belirgin farkın veri analiz süreci olduğunu öne sürmektedir.

Araştırmaya katılan 30 beyaz yakalı personel için yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen nitel verilere içerik analizi ve betimsel analiz yapılmıştır. Verilerin analizinde, personellerin ERP-Çalışma Yaşamı Kalitesi arasındaki ilişkideki var olan durumu açıklamak için betimsel analiz, daha detaylı bulguları elde etmek ve yorumlamak için de içerik analizi yapılmıştır.

Betimsel analiz, verilerin araştırma sorularının ortaya çıkardığı temalara göre düzenlenmesine ve görüşmede kullanılan soruları dikkate alarak yorumlanmasına imkân vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 220). Betimsel analizde elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenir ve yorumlanır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşmelerde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir (Yıldırım ve Şimşek,

2008: 224). Bu çalışmada da, katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntı yapılarak etkili bir betimsel analiz tercih edilmiştir.

Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla fark edilmeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve bu veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 227).

Yıldırım ve Şimşek'e göre bu tip araştırmalarda veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılabilmesi çabası vardır. Olgubilim (Fenomenolojik) araştırmalarında veri analizi, yaşantıları ve anlamları ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu amaçla yapılan içerik analizinde verinin kavramsallaştırılması ve olguyu tanımlayabilecek temaların ortaya çıkarılması çabası vardır. Sonuçlar betimsel bir anlatımla sunulur. Bunun yanında ortaya çıkan temalar ve örüntüler çerçevesinde elde edilen bulgular açıklanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 78).

Araştırmada görüşme sorularıyla elde edilen veriler içerik analizi ile incelenmiştir. İnceleme sırasında yorumlama ve çıkarımlarda bulunma yolları ile derinlemesine analiz yapılmaya çalışılmıştır. Böylelikle ERP kullanımı ile Çalışma Yaşamı Kalitesinde oluşan değişim ve etkileşimle ele alınarak incelenmiştir. Verilerin analizinde çalışmanın analiz süreci hakkında bilgi verildiği bölümde detaylı olarak açıklanacak olan ve Creswell tarafından tespit edilen işlem basamakları izlenmiştir.

2.4.2. Verilerin Analiz Süreci

Araştırmanın verileri fenomenoloji yönteminin analiz sürecine uygun olarak samimiyet, yoğunlaşma, mukayese, gruplama, açıklama ve sınıflandırma süreçlerinden geçerek analiz edilmiştir. Öncelikle görüşme bulguları üç kez incelenmiştir. Daha sonra veriler gruplandırılıp son metindeki anlam kategorileri analiz edilmiştir. Gruplamalardan sonra kategoriler arasında kıyaslamalar yapılmıştır. Uzman ve araştırmacı tarafından ulaşılan kategoriler böylece son halini almıştır. Ana anlamlar etiketlenmiş, kavramlar gruplanıp

kategorize edilmiş ve kategorilere isimler verilmiştir. Kategorilerin belirlenmesinden sonra tablolar oluşturulmuş ve kategorilere örnek olabilecek cümlelerle tablolar zenginleştirilmiştir.

Bu araştırmada analiz süreci uygulama öncesinden başlamış, uygulama sırasında ve sonrasında devam etmiştir. Verilerin analizinde Creswell'in ön gördüğü süreç dikkate alınmış ve analiz aşağıda belirtildiği üzere beş aşamada gerçekleştirilmiştir.

Creswell (2003: 190-194) nitel araştırmalarda veri analizinin, araştırmanın başından sonuna kadar devam eden ve araştırmanın diğer aktivitelerinden (örneğin veri toplama veya araştırma sorularını formüle etme gibi) ayrı tutulamayacak bir işlem olduğunu vurgulamaktadır. Creswell her araştırmanın farklı bir takım özellikler taşıması nedeniyle araştırmacıların genel yaklaşımların dışında kendi amaçlarına özgü, spesifik bir veri analiz planı geliştirme ihtiyacı duyduklarını belirtmekte; bununla birlikte ideal bir veri analizinin, organizasyon ve hazırlıkla başlayan ve verilerin yorumlanması ile sonuçlanan beş aşamadan oluşan bir süreç olduğunu öne sürmektedir.

1. Aşama: Araştırmacı geniş bir literatür taramasından elde ettiği bilgilere dayanarak ERP ve QWL kavramlarının anlamlı öğelerini ve yapısal özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Ayrıca araştırmanın amacı doğrultusunda görüşmelerin ana hattını oluşturmak üzere genel kategorileri ve temaları önceden belirleyerek; verilerin analizi için genel bir kavramsal yapı oluşturmuştur.

Bu doğrultuda ERP uygulamalarıyla ilgili olarak çalışanları ERP kullanım düzeyine göre 3 grupta kategorize edilmeye çalışılmıştır. Bu düzey aynı zamanda analiz için birer genel kategori olarak kabul edilmiş, literatür bilgilerinden oluşturulan temaların her biri kendileri ile uyumlu olduğu düşünülen kategorilerin içerisine yerleştirilmiştir.

Tablo 1: Kategoriler ve Temsil Ettiği Çalışan Grupları

| Kategori(ler) | Temsil Ettiği Çalışan Grubu | Grubun Faaliyet Biçimi Çalışmakta Olduğu Departman(lar) |
|-------------------------|---|--|
| 1. Grup Personel | ERP üzerinden (düzenli ve sürekli) veri girişi yapan beyaz yakalı çalışanlar. | Bu kapsamda firmalardan devamlı olarak bu işlemi yapmakta olan muhasebe, satınalma, satış ve pazarlama v.b. departmanlarda çalışmakta olan beyaz yakalı personeller seçilmiştir. |
| 2. Grup Personel | Sisteme dönem dönem veri giren, fakat genellikle mevcut verilere istinaden bir takım operasyonel ve yönetsel kararların alınmasında rol oynayan orta kademe yöneticiler. | Bu kapsamda firmalarda alt düzeyde çalışmakta olan personellerin girmekte olduğu verilerden yola çıkarak belirli operasyonel ve yönetsel karar vermekte olan şef, bölüm müdürü, departman müdürü, müdür yardımcısı pozisyonunda yer almakta olan orta düzey yöneticiler secilmiştir. |
| 3. Grup Personel | Sistem üzerinden düzenli raporlama olarak (haftalık-aylık) firmanın kritik yönetsel ve stratejik kararlarının alınmasında rol oynayan üst düzey yöneticiler ve firma sahipleri. | Bu pozisyon kapsamında daha çok firmalarda üst düzey yönetsel ve firmayla ilgili stratejik kararların alınmasında söz sahibi olan yöneticiler, genel müdürler, genel müdür yardımcıları ve müdürlerle görüşmeler yapılmıştır. |

Tablo 2: Uygulama Öncesindeki Genel Tematik Çerçeve

| Kategori(ler) | Tema(lar) |
|----------------------|---|
| 1. Grup Personel | A. İşin Kalitesi Boyutu |
| 2. Grup Personel | B. İşin Zaman Harcama Boyutu |
| 3. Grup Personel | C. Organizasyonel Yapıdaki Durum |
| | D. Çalışan Açısından İşin Anlam ve Değeri |
| | E. İşin Beceri Geliştirme ve Fırsat Oluşturma Boyutu |

2. Aşama: Görüşme süreçleri tekrar tekrar okunarak her bir görüşmede elde edilen veriler, araştırma için önceden belirlenen kavramsal çerçeveye göre kodlanmıştır (Çalışma öncesi oluşturulan tematik çerçeve EK-8'de yer almaktadır) . Bu kodlama Tablo 3'te görüleceği üzere personelin anlatısı (örneklem anlatısı) - anlatının özeti (ön anlamı)- kod(lar) – tema(lar) - kategori(ler) şeklinde kurgulanan bağlantı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3: Verilerin Kodlanmasına İlişkin Bir Örnek

| Örnekleme : Çalışan Açısından "İşin Anlam ve Değeri" Temasının Kodlanması | | | | |
|--|--|--|--|-------------------------|
| Soru (A1) : ERP kullanımı işinizin anlam ve değerini nasıl etkilemektedir ? | | | | |
| Örneklemin Anlatısı | Anlatının Özeti (ön anlama) | Kod (lar) | Tema | Kategori |
| (Pilot Çalışma: K-1) "...ERP kullanımından önce çok daha yoğun ve aktif çalışıyordum, bireysel ve departman olarak sürekli farklı şeyler araştırıp bunları nasıl raporlayabileceğimiz konusunda aktif tartışmalarımız oluyordu, ERP ile birlikte süreçler ve iş akışları daha belli olduğundan işimizin aslında yapılış şekli değişti...işlerimiz rutine girdi ve bu rutinlik içinde devamlı olarak benzer talimat ve yönergeleri uygulamaya çalışıyoruz bu da aslında biraz sıkıcı bir husus bazen işimi yapmama veya bekletme isteğim oluşuyor [1]. | Çalışan aslında ERP öncesi yoğunluğunda daha memnun olduğunu ifade etmekte. ERP sisteminin getirmiş olduğu düşünsel ve zihinsel aktivitelerin azalmasının işiyle ilgili olarak bir takım yabancılaşma unsurlarının ortaya çıkmasına sebep olduğunu belirtmektedir. | (D4) Çalışanların işlerine karşı yabancılaşma boyutu | D. Çalışan Açısından İşin Anlam ve Değeri | 1. Grup Personel |
| (Pilot Çalışma: K-1) "...sürekli olarak aynı işleri yapmak sıkıcı gelmekte, onay mekanizması gibi çalışıyorum, zaman zaman önüme gelen uyarıları okumadan onaylıyorum. ERP ile birlikte işimin yapılış biçimi basitleşti, biz genelde sistemin yönlendirmelerine göre işlerimizi yönetmeye çalışıyoruz"[2]. | Denek sürekli benzer işlerin yapılmasının işlerin sistem sayesinde basitleştiğini ve yalınlaştığını ifade etmektedir. | (D1) İşlerin basitliği ve yalınlığı | | |
| (Pilot Çalışma: K-1) "...ERP'ye geçiş aşamasında gerçekten hevesliydim, ERP 'yi kullanmaktan yine de mutluyum, fakat sebebini bilmemekle birlikte işimin her aşamasını kendim kurgulayamamamdan ötürü biraz tatminsizlik yaşamaktayım...fakat ERP sistemlerini kullanmak gerek bana gerekse firmaya işlevsellik ve kurumsallık kattığı düşüncesindeyim[3]. | ERP'nin çalışanlar açısından oluşturduğu bir takım olumsuz etmenler, çalışanların işlerine karşı olan motivasyonel unsurlarının azalmasına, işlerine karşı olan heves ve isteklerinin azalmasına sebep olmaktadır. | (D5) İşini sevme ve işiyle övünme düzeyi | | |

K1,K2,K3 : Araştırmaya katılan beyaz yakalı personeller,

A1,A2 : Araştırmacının soruları,

[1], [2], [3]... : Katılımcıların belirttikleri görüşlerden kayda değer olanları göstermektedir.

3. Aşama: Bu aşamada her bir personel için yapılan veri kodlaması, tek bir çatı altında toplanarak tüm vakaların veri kodlamaları bütünleştirilmiş; böylece veriler toplu olarak incelenmiştir. Verilerin incelenmesi sonucunda ortaya çıkan temaların altında yer alabilecek olan daha ayrıntılı kodlar da listeye dahil edilerek alt temalar oluşturulmuştur.

İncelemeler sırasında bazı kodların içerisinde yer aldığı temalarla uyumlu olmadığı görülmüş bu nedenle yerleri değiştirilmiştir (Örneğin; yeni fırsatlar oluşturma ve çalışanların özdeğeri kodları v.b.)

Ayrıca önceden belirlenmesine karşılık görüşmeler sonucunda belirlenmiş olan bazı kodlar listeden çıkarılmıştır (Örneğin; işin stres oluşturma kodu v.b.) . Böylece Tablo 4'te gösterildiği gibi araştırmanın kavramsal çerçevesine son şekli verilmiştir.

Tablo 4: Araştırmanın Tematik Çerçevesi

| KATEGORİ (ler) | | | ÜST TEMA (lar) | TEMA (lar) | KOD (lar) |
|--|---|--|----------------|----------------------------------|--|
| 1. Grup Personel (Alt Kademe Çalışanlar) | 2. Grup Personel (Orta Kademe Çalışanlar) | 3. Grup Personel (Üst Kademe Çalışanlar) | SİSTEM BOYUTU | A. İşin Kalitesi | (A1) Bulunulan pozisyon, (A2) İşin değeri, (A3) Standart süreçler, (A4) İşlerin tekrar sıklığı, (A5) İşlerin nitelik ve nicelik durumu, |
| | | | | B. Çalışma Yaşamının Sosyal Yönü | (B1) Çalışma saatlerinin düzeni, (B2) Dinlenme için ayrılan zamanın kalitesi, (B3) Çalışma ortamı, (B4) İş ve özel yaşam dengesi, (B5) İş haricindeki zamanın kalitesi, |
| | | | | C. İşin Yapılma Yöntemi ve Şekli | (C1) Sanal iş yapma, (C2) Sanal iş süreçleri, (C3) Sanal çalışma ortamı, (C4) Sanal yetkilendirme, (C5) Sanal denetim alanı, |
| | | | ÇALIŞAN BOYUTU | D. İşin Anlam ve Değeri | (D1) Çalışanların işe karşı olan tatmin düzeyleri, (D2) Çalışanların performans düzeyleri, (D3) Çalışanların işlerine karşı yabancılaşma boyutu, (D4) İşini sevme ve işiyle övünme düzeyi, (D5) Çalışanların öz değerleri, |
| | | | | E. Kariyer Gelişimi Boyutu | (E1) Mevcut yeteneklerin korunması ve geliştirilmesi, (E2) Yeni yetenek(lerin) kazanımı, (E3) Yeni fikirlerin değerlendirilmesi, (E4) Çalışanların zihinsel üretkenlikleri, (E5) Yeni fırsatlar oluşturma imkanı, |
| | | | | | |

* Araştırmanın tematik çerçevesi kapsamında oluşturulan temaların ve kodların ne anlama geldiği çalışmanın Ek-8'de yer almaktadır.

4. Aşama: Ortaya çıkan kavramsal çerçevedeki sıralamaya göre temaların ve alt temaların içerikleri, araştırmaya katılan kişilerin ifadelerinden yapılan alıntılarla desteklenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Tablo 5'te araştırma raporunda yer alan katılımcılara ait alıntılarının sayısal olarak dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 5: Araştırma Raporunda Yer Alan Katılımcılara Ait Alıntılarının Dağılımı

| Katılımcılara ait Kodlar | Kategori | Katılımcı Sırası | Alıntı Yapılan Firma | Alıntı Sayısı |
|-----------------------------|----------|------------------|----------------------|---------------|
| K1 | 1. Grup | 1 | 1. Firma Çalışanları | 9 |
| K2 | 1. Grup | 2 | | 9 |
| K3 | 2. Grup | 3 | | 9 |
| K4 | 2. Grup | 4 | | 9 |
| K5 | 3. Grup | 5 | | 9 |
| K6 | 3. Grup | 6 | | 9 |
| K7 | 1. Grup | 7 | 2. Firma Çalışanları | 9 |
| K8 | 1. Grup | 8 | | 9 |
| K9 | 2. Grup | 9 | | 9 |
| K10 | 2. Grup | 10 | | 9 |
| K11 | 3. Grup | 11 | | 9 |
| K12 | 3. Grup | 12 | | 9 |
| K13 | 1. Grup | 13 | 3. Firma Çalışanları | 9 |
| K14 | 1. Grup | 14 | | 9 |
| K15 | 2. Grup | 15 | | 9 |
| K16 | 2. Grup | 16 | | 9 |
| K17 | 3. Grup | 17 | | 9 |
| K18 | 3. Grup | 18 | | 9 |
| K19 | 1. Grup | 19 | 4. Firma Çalışanları | 9 |
| K20 | 1. Grup | 20 | | 9 |
| K21 | 2. Grup | 21 | | 9 |
| K22 | 2. Grup | 22 | | 9 |
| K23 | 3. Grup | 23 | | 9 |
| K24 | 3. Grup | 24 | | 9 |
| K25 | 1. Grup | 25 | 5. Firma Çalışanları | 9 |
| K26 | 1. Grup | 26 | | 9 |
| K27 | 2. Grup | 27 | | 9 |
| K28 | 2. Grup | 28 | | 9 |
| K29 | 3. Grup | 29 | | 9 |
| K30 | 3. Grup | 30 | | 9 |
| Toplam Alıntı Sayısı | | | | 270 |

5. Aşama: Verilerin analizi sırasında ulaşılan kelime ve/veya kelime gruplarının tekrar edilme sayıları hesaplanarak, hangi kelime ve/veya kelime gruplarının aşağıda tablo 6'da görüldüğü gibi daha fazla kullanıldığı tespit edilmiş, bu sayısal verilerden yola

çıkılarak çalışma grubunda yer alan bireylerin kelime kullanımları ve bu kelime gruplarına yüklemiş oldukları anlamlar değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Örnek olarak aşağıdaki 6 nolu tabloda 3 farklı çalışma grubunda yer alan bireylerin kendilerine yöneltilen bir soruya vermiş oldukları cevaplar içersinden seçilen olumsuz kelime tekrarları belirtilmiştir.

Tablo 6: Personellerin Kelime Tekrarını Gösteren Tablo Örneği

| Çalışma Grubu | Personel | Tekrar Edilen Kelime | Tekrar Sayısı | Toplam Kullanım |
|------------------|-----------------|----------------------|---------------|-----------------|
| 1. Grup Personel | K1 | Zorlaştırmak | 2 | 24 |
| | | Detay | 2 | |
| | | Rutin | 1 | |
| | | Sıkıcı | 1 | |
| | K2 | Yoğunluk Artışı | 1 | |
| | | Denetim | 1 | |
| | | Hata | 1 | |
| | K7 | Rutin | 1 | |
| | | Süreklilik | 1 | |
| | K8 | Hata | 2 | |
| | K13 | İşin Değer Kaybı | 2 | |
| | K14 | Sorumlulukta Azalma | 1 | |
| | | Motivasyon Kaybı | 1 | |
| | K16 | Detay | 1 | |
| | K17 | İşin Değer Kaybı | 1 | |
| Kontrol Kaybı | | 2 | | |
| K25 | Yoğunluk Artışı | 1 | | |
| K26 | Rutin | 1 | | |
| | Yönlendirilmek | 1 | | |
| 2. Grup Personel | K3 | Yoğunluk | 1 | 6 |
| | K4 | - | - | |
| | K9 | Yoğunluk | 1 | |
| | K10 | - | - | |
| | K15 | Rutin | 1 | |
| | | Sıkıcı | 1 | |
| | K16 | - | - | |
| | K21 | - | - | |
| | K22 | Rutin | 1 | |
| | K27 | - | - | |
| K28 | Yoğunluk | 1 | | |
| 3. Grup Personel | K5 | - | - | 1 |
| | K6 | - | - | |
| | K11 | - | - | |
| | K12 | Yoğunluk | 1 | |
| | K17 | - | - | |
| | K18 | - | - | |
| | K23 | - | - | |
| | K24 | - | - | |
| | K29 | - | - | |
| | K30 | - | - | |

2.4.3. Araştırmanın Tematik Çerçevesi

Çalışmanın bu bölümde çalışma grubuna uygulanmış olan görüşmelerin çözümlenmesi noktasında baz alınan tematik çerçevede yer alan temaların ve kodların ne anlam ifade ettiklerine yönelik olarak açıklamalarda bulunulmuştur. Bununla birlikte anlamlarının neleri ifade ettiği verilecek olan örneklerle kısaca ifade edilmiştir.

Yapılan bu araştırmada 3 ana kategoride toplam iki ana tema üzerine kurulmuş ve 5 tema ile toplam 25 koddan oluşmaktadır. Yapılan açıklamaların, araştırmanın uygulama bölümünde elde edilen verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına zemin oluşturacak olması açısından önem taşıdığı düşüncesindeyiz. Araştırmanın tematik çerçevesi ile oluşturulan tablo **EK-8'de** yer almaktadır.

2.4.4. Araştırma Sürecinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Bir çok araştırması, son 20 yılda popülarlığı gittikçe artan nitel araştırmaya bilimsel açıdan şüpheyle yaklaşmakta, özellikle geçerlik ve güvenilirliğine yönelik eleştiriler yapmakta hatta bazen de tamamen reddetmektedir (Hinds ve diğerleri, 1990: 430-432). Appleton (1995: 993) bu eleştirilerin üstesinden gelmek isteyen araştırmacıların, araştırma sürecinde geçerlik ve güvenilirlikle ilgili aldıkları önlemleri açıkça belirtmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Aşağıda bu araştırmanın nitel boyutu için geçerlik ve güvenilirlikle ilgili olarak, Yıldırım ve Şimşek'in (2008: 288) önerileri doğrultusunda yapılan çalışmalar açıklanmıştır.

Toplanan verilerin geçerlik ve güvenilirliğini arttırmak üzere alınması gereken birinci önlem, araştırmacının çalıştığı durumla etkileşim süresini uzatmasıdır. Bu araştırmada değerlendirmede bulunulan firmalar ve çalışma grubunda bulunulan çalışanlarla yürütülen çalışmalar 4 aylık süre içerisinde gerçekleştirilmiş ve bu süre içerisinde çalışanlarla formal görüşmeler dışında da dönem dönem bir araya gelinmiş ve bu alandaki fikir ve görüşlerine başvurulmuştur. Aynı zamanda Workcube, ASP, Primavera, Uyumsof v.b. ERP firmalarının yazılım ve proje uzmanlarıyla görüşmelerde bulunulmuştur.

LeCompte ve Goetz (1982) nitel araştırmada güvenilirliği arttırmak için toplanan verilerin öncelikle betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulmasını, araştırmacının

gözlem, görüşme ve dokümanlar yoluyla elde ettiği verileri herhangi bir yorum katmadan okuyucuya sunmasını ve yorumları daha sonraya bırakmasını önermektedirler (Akt:Yıldırım ve Şimşek, 2008, 262). Bu araştırmada da bulguların sunulmasında görüşmelerden elde edilen bilgiler, herhangi bir yoruma yer vermeden ayrı başlıklar halinde, sık sık doğrudan alıntılara yer verilerek sunulmuş, daha sonra tartışma kısmında bütüncül olarak ele alınıp tartışılmıştır.

Creswell (2003: 103) nitel araştırmada inandırıcılığın sağlanabilmesi için araştırmanın gerçekleştirildiği durumun, katılımcıların ve temaların ayrıntılı bir şekilde tanımlanmasını önermektedirler. Johnson da (1997: 288) nitel araştırmacının, araştırma raporunun yöntem kısmında, araştırmaya katılanların sayı ve özellikleri, nasıl seçildikleri, araştırma bağlamına ilişkin bilgiler, araştırmacıyla katılımcılar arasındaki ilişkiler, kullanılan veri toplama yöntemleri ve veri analizi teknikleri hakkında bilgiler sunmasının önemini vurgulamaktadır. Johnson (1997: 290) bu betimsel geçerliliğin (descriptive validity) önemli olduğunu, çünkü betimlemenin hemen hemen tüm nitel araştırmalarda temel amaç olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmanın raporlaştırılmasında da bireylerin nasıl belirlendiği, veri toplama araçları, verilerin nasıl analiz edildiği, sonuçlara nasıl ulaşıldığı, araştırmacının rolü vb. konularla ilgili ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir. Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması nitel araştırmada geçerliliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır. Bu durum nitel araştırmada genellenebilirliği de arttırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 257-259).

Bu araştırma sürecinde geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanması için aşağıda belirlenen kıstaslar da dikkate alınmıştır.

- Araştırmanın yöntemi, süreci ve sonuçlarına yönelik çalışmalar açık ve ayrıntılı bir biçimde açıklanmıştır.
- Katılımcılarla görüşme dışı zamanlarda da bir araya gelinmiş, uzun süreli bir etkileşim ortamında bulunulmuştur.
- Derinlemesine araştırma ve inceleme anlayışı (verilerin toplanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi) benimsenmiştir.
- Verilerin toplanmasından analiz edilip sonuçlara ulaşılmasına kadar birbiriyle bağlantılı ve tutarlı bir süreç takip edilmiştir.

- Çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme tekniği tercih edilmiştir.
- Araştırma verileri ve sonuçları doğrulama amacıyla katılımcılarla paylaşılmış, konuyla ilgili danışmanlarla görüşülmüş, düşünce ve fikirleri değerlendirmeye alınmıştır (Ekiz, 2004: 415-420).

2.4.5. Araştırmanın Etik Çerçevesi

Nitel araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik konusu gibi etik de sık tartışılan bir konudur. Bu konu, özellikle kişilerin çalışma yaşam kaliteleri gibi geniş kapsamlı bir konuyu ele alan bir olgu olması ve çalışanın işiyle olan etkileşim bağını incelemesi açısından, bu çalışmada etik kavramı daha da önemli bir husus haline gelmektedir. Bogdan ve Biklen (1992: 43), insanı konu alan araştırmalarda iki geleneksel etik uygulaması olduğunu belirtmektedirler. Bunların birincisi, bireylerin araştırmaya gönüllü olarak katılması, araştırmanın niteliğini ve karşılaşılabilecekleri tehlike ve zorunlulukları bilmeleri; diğeri ise bireylerin elde edecekleri kazanımlardan daha büyük risklerle karşılaşmamalarıdır.

Bu araştırmada, etik açıdan bu iki uygulamaya da dikkat edilmeye çalışılmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan olan çalışma grubunda yer alan katılımcıların (2.2.3'te belirlenen kıstaslar çerçevesine giren beyaz yakalı çalışanların) gönüllük esasına göre çalışmaya katılımları sağlanmıştır.

Araştırma raporunun hazırlanmasında, ne firmaların ne de araştırmaya katılan bireylerin isimleri hiçbir şekilde açıklanmamış ve katılımcılar için K_1, K_2, \dots ; firmalar için F_1, F_2, \dots ; şeklinde kodlar kullanılmıştır.

2.4.6. Araştırmacının Rolü

Bu tarz nitel bir araştırmada, araştırmacının rolü, varlığı, cinsiyeti, eğitimi, bakış açısı ve bunun gibi özellikleri, araştırma sonuçları içinde oldukça önemli bir yer kaplar (Groat ve Wang, 2001: 118). Bu anlamda, araştırmacının "tarafsız göz" olduğuna inanan deneysel ve karşılıklı ilişkilerin analitik çözümlenmesine dayanan araştırma yöntemlerinden oldukça farklıdır. Araştırmacının altyapısının araştırmayı yönlendirebilir olması ve araştırmanın, nesnel olanın bilgisiyle birlikte ilerliyor olması sayesinde öznel değil, özneler arasında olarak tanımlanabilir. Bu araştırma yöntemi ile

"mutlak bir öznelliğin" de "mutlak bir nesnellik" kadar mümkün olamayacağı, bunun özne ile nesneyi gerilime sokan bir süreç olduğu düşünülür.

LeCompte ve Goetz (1982: 92) nitel araştırmada dış güvenilirliğin sağlanmasına yönelik olarak araştırmacının öncelikle araştırma sürecindeki kendi konumunu (katılımcı gözlemci, çalışılan durumla ilgili ön deneyimler gibi) açık hale getirmesi gerektiğini belirtmektedir (Akt: Yıldırım ve Şimşek, 2008: 260). Bu bölümde önce araştırmacının araştırmayla ilgili anlayışından, daha sonra araştırma sürecinde gözlemler sırasındaki konumundan söz edilmiştir.

Gerek 2 farklı firmadaki ERP proje yöneticisi olarak yaşamış olduğu deneyime gerekse pilot gözlemlerdeki deneyimlerine dayalı olarak, araştırmacı ERP uygulamalarının sadece bir yazılım olmadığının, çalışma yaşam kalitesini direk olarak etkileyebilecek niteliklere sahip bir kavram olduğunun bilincindedir. Bu anlayışla araştırmacı, görüşmeler sırasında oldukça esnek ve uyanık davranmaya ve çalışma ortamındaki her türlü sosyal örüntüyü değerli bir veri kabul ederek mümkün olduğunca değerlendirmeye ve yorumlamaya çalışmıştır.

Araştırmacı ERP'nin çok önemli bir uygulama olduğunu bilmekle birlikte firmaların kurumsal performanslarını pozitif yönde etkileyebileceğinin farkındadır. Burada araştırmacı bu pozitif unsur dikkate alınırken "Çalışma Yaşamı Kalitesine" yönelik oluşabilecek olan negatif unsurların da dikkate alınması ve buna yönelik önleyici tedbirlerin alınması düşüncesindedir. Böylelikle ERP'den beklentilerin daha kısa sürede ve katma değerli olarak sağlanabileceği kanısındadır.

BÖLÜM 3: BULGULAR ve YORUM

Çalışmanın bu bölümünde; öncelikle araştırmaya katılan kişileri ve çalışmakta oldukları firmaları çeşitli yönleriyle betimlemek üzere tanıtıcı bulgular ele alınmıştır. Daha sonra araştırmaya katılan farklı düzeydeki beyaz yakalı çalışanların kullanmakta olduğu ERP uygulamalarının çalışma yaşamı kalitelerine ne yönde ve nasıl etki ettiğine ilişkin yapılan analizler neticesinde ortaya çıkan bulgulara yer verilmiş ve bunlar detaylı olarak yorumlanmıştır.

Tez çalışmasının önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi, bu çalışma olgu bilim olarak adlandırılan fenomenolojik bir desende yürütülmüştür. Fenomenolojik yaklaşım "gerçek nedir?" sorusuna cevap arayan bir yöntemdir. Fenomenoloji yaklaşımın temelini bireysel tecrübeler oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda araştırmacı katılımcının kişisel (öznel) tecrübeleri ile ilgilenmekte, bireyin algılamaları ve olaylara yükledikleri anlamları incelemektedir. Fenomenoloji tanımlayıcı bir araştırmadır. Bu bağlamda genelleme yapmak değil, olguları tanımlamak bu yaklaşım açısından önemlidir (Baş ve Akturan, 2008:112). Öncelikle araştırmacı araştırdığı fenomen ile doğrudan bir temas içinde olmalıdır ve yaşantıya katılmalı, deneyimleyen insan konumunda olmalıdır. Araştırmacı, araştırdığı fenomeni bilmediğini ancak bilmeyi umut ettiğini düşünmelidir. Kısaca fenomenolog, araştırma sürecinde, ne bulacağını ve keşfin nasıl ilerleyeceğini net olarak bilemeyebilir. Uсталık, algılama gücü ve araştırmacının adanmışlığı, fenomenolojik bir araştırma için asıl itici gücü oluşturur ve hiçbir metodolojik süreci önemsemez ve son olarak, araştırmacı, bir araç olarak fenomenolojik metodun kalbidir; kullandığı özgül araştırma metotları, insan yaşantısının zengin, yapılandırılmamış ve çok yönlü olarak ortaya çıkarılmasını sağlamalıdır. Bu bakış açısıyla her araştırmacı kendi özgül araştırması için kendi özgül yöntemlerini oluşturmalıdır (Seamon, 2003: 44).

Yukarıda belirtilen çerçevede, araştırmacı, 2 farklı firmadaki ERP proje yöneticisi olarak yaşamış olduğu deneyime ve gerekse pilot gözlemlerdeki deneyimlerine dayalı olarak, ERP uygulamalarının sadece bir yazılım olmadığı, ERP uygulamalarının yazılımdan öte bir anlam taşıdığını ve çalışma yaşam kalitesini direkt olarak etkileyebilecek niteliklere sahip bir kavram olduğunun bilincindedir. Bu anlayışla

araştırmacı, görüşmeler sırasında oldukça esnek ve uyanık davranmaya ve çalışma ortamındaki her türlü sosyal örüntüyü yukarıda da belirtildiği gibi değerli bir veri kabul ederek mümkün olduğunca değerlendirmeye ve yorumlamaya çalışmıştır.

Araştırmacı, ERP'nin çok önemli bir uygulama olduğunu bilmekle birlikte firmaların kurumsal performanslarını pozitif yönde etkilediğinin farkındadır. Burada araştırmacı bu pozitif unsuru dikkate alırken "Çalışma Yaşamı Kalitesine" yönelik oluşabilecek negatif unsurların dikkate alınması ve buna yönelik önleyici tedbirlerin de alınması gerektiği düşüncesindedir. Böylelikle ERP'nin farklı kategorilerdeki çalışanlar üzerinde orta ve uzun vadede oluşturabileceği olumsuz bir takım psikolojik ve sosyal olumsuzluklar bertaraf edilerek çalışanların örgüte olan bağlılıkları kuvvetlenecektir.

3.1. Tanıtıcı Bulguların Değerlendirilmesi

Doktora tez çalışmasının bu kısmında araştırmaya ilişkin tanıtıcı bulguların değerlendirilmesi çerçevesinde; 3.1.1. kısımda çalışma grubuna yönelik demografik bulgular ve 3.1.2. kısımda çalışma grubunun ERP uygulamalarını kullanım alışkanlıkları ile ilgili bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

3.1.1. Demografik Bulguların Değerlendirilmesi

Bu araştırmanın çalışma grubu oluşturulurken, tez çalışmasının 2.2.2. ve 2.2.3. kısımlarında belirtilen ölçüt ve kısıtlar dikkate alınmıştır. Bu amaçla belirlenen 5 firmadaki, toplamda 30 beyaz yakalı çalışanla bire bir (yarı yapılandırılmış-fenomenolojik desende) görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

▪ Çalışma Grubunun Yaş ve Cinsiyet Dağılımı

Aşağıdaki 7 nolu tabloda araştırmaya dahil edilmiş olan 30 çalışanın yaş ve cinsiyet dağılımına ait olan veriler görülmektedir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaş ve Cinsiyet Dağılımı

| Cinsiyet | Yaş | | | | | Toplam |
|---------------|----------|-----------|----------|----------|------------|-----------|
| | 25 altı | 25-35 | 36-45 | 46-55 | 56 ve üstü | |
| Kadın | 1 | 5 | 3 | 2 | 1 | 12 |
| Erkek | 2 | 8 | 5 | 2 | 1 | 18 |
| Toplam | 3 | 13 | 8 | 4 | 2 | 30 |

Çalışma grubuna buldukları firmalarda ERP kurulum dönemi öncesinde ve sonrasında (en az 4 yıldır ilgili firmada) çalışmakta olan beyaz yakalı aktif ERP kullanıcıları dahil edilmiştir. Çalışma grubu cinsiyet açısından 18 erkek ve 12 kadın katılımcıdan oluşmuştur. Bu katılımcıların genel yaş aralığı (25-35) yaş arasında 12 kişi, (36-45) yaş arasında ise 8 kişiden oluşmaktadır. Bunun yanında 25 yaş altı 3, (46-55) yaşları arasında 4 ve (56 ve üstü) yaşlarında ise 2 beyaz yakalı çalışan çalışma grubunda yer almaktadır. Çalışma grubuna dahil edilen firmalardaki yaş ortalamasının genel olarak 25-45 yaşları arasında ve erkek çalışan sayısının fazla olduğu bir yapıdadır.

Oluşturulan çalışma grubu içerisinde yaş ve cinsiyet farklılığının olması, bu değişkenliklerin ERP kullanımının Çalışma Yaşamı Kalitesine olan etkilerini ele alırken (yapılan görüşmelerin analiz bölümünde) bu değişkenlerin ne tür farklılıklara yol açabilecekleri konusunda değerlendirmelerde bulunulmuştur.

▪ Çalışma Grubunun Eğitim Düzeyi

Aşağıdaki 8 nolu tabloda araştırmaya dahil edilmiş olan 30 çalışanın eğitim düzeyi dağılımına ait olan veriler görülmektedir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeyi

| Cinsiyet | Eğitim Düzeyi | | | | | Toplam |
|---------------|---------------|-----------|---------------|----------|----------|-----------|
| | Ön Lisans | Lisans | Yüksek Lisans | Doktora | Diğer | |
| Kadın | 2 | 6 | 2 | 1 | 1 | 12 |
| Erkek | 5 | 7 | 3 | 1 | 2 | 18 |
| Toplam | 7 | 13 | 5 | 2 | 3 | 30 |

Çalışma grubu eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük bir kısmı (20 kişi) 4 yıllık üniversiteden mezundur. 5 katılımcı yüksek lisans, 2 katılımcı doktora, 7 katılımcı ön lisans ve 3 katılımcı ise diğer alanlarda (Açık öğretim devam etmekte) eğitim almıştır. Cinsiyet faktörü açısından değerlendirildiğinde kadın ve erkek katılımcıların farklı eğitim seviyelerinde olduğu görülmektedir.

Eğitim seviyelerinin farklı düzeylerdeki katılımcılardan oluşuyor olması, çalışmanın bulguların analizinde (yapılan görüşmelerin analiz bölümünde) eğitim faktörünün ERP ve çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin tespitindeki rolünün değerlendirilmesi açısından önem teşkil etmektedir.

▪ **Çalışma Grubunun Kıdem Süreleri**

Aşağıdaki 9 nolu tabloda araştırmaya dahil edilmiş olan 30 çalışanın eğitim düzeyi dağılımına ait olan veriler görülmektedir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kıdem Süreleri

| Kıdem Bilgisi | Çalışma Süresi | | | | | Toplam |
|-----------------------------------|----------------|---------|---------|----------|----------------|-----------|
| | 1 Yıdan az | 1-4 Yıl | 5-8 Yıl | 9-12 Yıl | 13 yıl ve üstü | |
| Firmada Çalışmakta Olduğunuz Süre | - | 1 | 13 | 12 | 4 | 30 |
| Toplam İş Tecrübeniz | - | 2 | 15 | 8 | 5 | 30 |

Çalışma grubu iş tecrübeleri açısından değerlendirildiğinde, aynı firmada ve toplamda iş tecrübe yoğunluğunun daha çok (5-8) ve (9-12) yılları arasında olduğu gözlenmektedir. Bunun temel nedeni ise çalışma grubunda yer alan katılımcıların 25-45 yaşları arasındaki katılımcılardan oluşmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışma grubunda yer alan katılımcıların kıdem sürelerinin (gerek aynı firmada, gerek toplam çalışma süresinin) farklı kıdem sürelerine sahip katılımcılardan oluşuyor olması, çalışmanın bulgularının analizinde (yapılan görüşmelerin analiz bölümünde) kıdem sürelerinin ERP ve çalışma yaşam kalitesi üzerindeki ilişkiye olan etkisinin değerlendirilmesindeki rolünün ilgili kısımda ele alınmıştır.

▪ **Çalışma Grubunun Departman Bilgileri**

Aşağıdaki 10 nolu tabloda araştırmaya dahil edilmiş olan 30 çalışanın, çalışmakta oldukları departmanlara ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Departmanlar

| Departmanlar | Çalışan Sayısı | Departmanlar | Çalışan Sayısı |
|------------------|----------------|--------------------|----------------|
| İnsan Kaynakları | 3 | Üretim-Planlama | 3 |
| Satınalma | 3 | Depo-Lojistik | 4 |
| Muhasebe | 4 | Müşteri İlişkileri | 3 |
| Finans | 2 | Kalite Kontrol | 2 |
| Satış-Pazarlama | 4 | Diğer | 2 |

Yukarıda ki tabloda görüleceği gibi çalışma grubu, farklı departmanlarda yer alan beyaz yakalı çalışanlardan meydana gelmektedir. Çalışma grubunda Muhasebe ve Lojistik departmanlarından 4'er kişi; İnsan Kaynakları, Satınalma, Üretim-Planlama ve Müşteri İlişkileri departmanlarından 3'er kişi ve Finans, Muhasebe, Kalite Kontrol ve diğer departmanlardan 2'şer kişi yer almaktadır.

Oluşturulan çalışma grubu içerisinde farklı departmanlarda çalışmakta olan katılımcıların bulunması, ERP kullanımının Çalışma Yaşamı Kalitesine olan etkileri incelenirken (yapılan görüşmelerin analiz bölümünde) değişkenin bu ilişkide her hangi bir etkisinin olup olmadığına yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur.

▪ Çalışma Grubunun Pozisyon Bilgileri

Aşağıdaki 11 nolu tabloda araştırmaya dahil edilmiş olan 30 çalışanın, çalışmakta oldukları pozisyonlara ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Çalışanların Pozisyonları

| | Departmanlar | Çalışan Sayısı |
|---------------|-----------------|----------------|
| 1 | Genel Müdür | 1 |
| 2 | G.M.Yardımcısı | 2 |
| 3 | Müdür | 7 |
| 4 | Şef | 4 |
| 5 | Amir | 2 |
| 6 | Koordinatör | 2 |
| 7 | Birim Sorumlusu | 2 |
| 8 | Personel | 8 |
| 9 | Diğer | 2 |
| Toplam | | 30 |

Yukarıda ki tabloda görüleceği gibi çalışma grubu, farklı pozisyonlarda yer alan beyaz yakalı çalışanlardan meydana gelmektedir. Çalışma grubunun genel yapısı; 2.2.3. kısımda belirtilen çerçevede aşağıdaki gibi oluşmuştur.

1. Grup Çalışanlar : Bu grupta; 8 personel ve 2 alt birim beyaz yakalı çalışan olmak üzere toplam 10 kişiden oluşmaktadır.

2. Grup Çalışanlar : Bu grupta; 4 şef, 2 amir, 2 koordinatör ve 2 birim sorumlusu olmak üzere toplam 10 kişiden oluşmaktadır.

3. Grup Çalışanlar : Bu grupta; 1 genel müdür, 2 genel müdür yardımcısı ve 7 müdür olmak üzere toplam 10 kişiden oluşmaktadır.

Çalışma grubunda yer alan çalışanların farklı pozisyonlarda çalışıyor olması ERP kullanımının pozisyonlara göre değerlendirilmesindeki düşünce çeşitliliğini arttırmaktadır. Oluşturulan çalışma grubu içerisinde farklı pozisyonda çalışmakta olan katılımcıların bulunması, ERP kullanımının Çalışma Yaşamı Kalitesine olan etkileri incelenirken (yapılan görüşmelerin analiz bölümünde) bu değişkenin bu ilişkide her hangi bir etkisinin olup olmadığına yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur.

3.1.2. ERP Kullanımına İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Bir önceki kısımda çalışma grubunda yer alan çalışanların genel özellikleri hakkında bilgi verdikten sonra, tez çalışmasının bu kısmında, bu çalışanların ERP kullanım biçim ve alışkanlıkları üzerinde bulunulmuştur. Böylelikle görüşmeye ait bulguların analizi öncesinde çalışanların ERP kullanım biçim ve şekilleri üzerinde elde edilecek olan veriler, yapılan yorumların daha sağlıklı olmasına yardımcı olmuştur.

▪ Çalışma Grubunun ERP Yazılımını Kullanım Süresi

Aşağıdaki 12 nolu tabloda araştırmaya dahil edilmiş olan 30 çalışanın, ne kadar süredir ERP uygulamalarını kullanmakta olduklarına yönelik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Çalışanların ERP Yazılımını Kullanım Süreleri

| | 3 Yıldan az | 3-5 Yıl | 6-10 Yıl | 11-15 Yıl | 16 yıl ve üstü | Toplam |
|-----------------------------------|-------------|---------|----------|-----------|----------------|---------------|
| Firmada Çalışmakta Olduğunuz Süre | - | 12 | 10 | 5 | 3 | 30 |

Yukarıda ki tabloda görüleceği gibi çalışma grubunda yer alan tüm çalışanlar aktif ERP kullanıcısı olmakla birlikte, ERP kullanım süreleri açısından 12 çalışan 3-5 yıl arasında ERP kullanmakta olduğunu belirtmişti. 6-10 yıl arasında 10; 11-15 yıl arasında 5; 16 yıl ve üstü süreden beri ERP kullanmakta olan 3 kullanıcı bulunmaktadır. Çalışma grubunda yer alan çalışanların farklı sürelerde ERP kullanıyor olması, ERP kullanım süresinin etkisinin değerlendirilmesindeki düşünce çeşitliliğini arttırmaktadır.

Oluşturulan çalışma grubu içerisinde ERP kullanım sürelerine ait bilgilerin ele alınması, ERP kullanımının Çalışma Yaşamı Kalitesine olan etkileri incelenirken (yapılan görüşmelerin analiz bölümünde) ERP kullanım süresinin bu ilişkiyi ne yönde ve nasıl etkilemekte olduğuna yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur.

▪ **Çalışma Grubunun ERP Modüllerinin Kullanım Düzeyi**

Aşağıdaki 13 nolu tabloda araştırmaya dahil edilmiş olan 30 çalışanın, hangi ERP modüllerini kullanmakta olduklarına yönelik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Çalışanların ERP Modüllerini Kullanım Düzeyi

| Modül | Sayı | Modül | Sayı |
|--------------------|-------------|--------------------|-------------|
| Üretim Yönetimi | 9 | Kalite Yönetimi | 3 |
| Satınalma Yönetimi | 7 | Planlama | 5 |
| Envanter Yönetimi | 7 | İnsan Kaynakları | 5 |
| Depo Yönetimi | 8 | Satış-Pazarlama | 7 |
| Pazarlama | 9 | Müşteri İlişkileri | 15 |
| Finans | 5 | Diğer | 5 |
| Muhasebe | 8 | | |

Yukarıdaki tabloda görüleceği gibi çalışma grubunda yer alan 30 çalışan kullanmakta oldukları (veya yetkili oldukları) modüller belirtilmiştir. Buna göre çalışma grubunda yer alan çalışanların tamamı buldukları bölüm haricindeki modüllerden 1 veya daha fazla modül kullanmaktadırlar, bunun temel sebebi ise ilişkili birimler arasındaki iş akışının ve süreç yönetiminin birlikte yönetilmesinden kaynaklanmaktadır.

Oluşturulan çalışma grubu içerisinde ERP uygulamalarının hangi modül veya kısımlarının kullanılmakta olduğuna yönelik bilgilerin ele alınması, ERP kullanımının Çalışma Yaşamı Kalitesine olan etkileri incelenirken (yapılan görüşmelerin analiz bölümünde) ERP uygulamalarında kullanılmakta olan modüllerin bu ilişkiyi ne yönde ve nasıl etkilemekte olduğuna yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur.

▪ **Çalışma Grubunun Günlük ERP Kullanım Süresi**

Aşağıdaki 14 nolu tabloda araştırmaya dahil edilmiş olan 30 çalışanın, günlük mesaieleri içerisinde ne kadar süre ile ERP kullanmakta olduklarına yönelik bilgiler yer almaktadır.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Çalışanların Günlük ERP Kullanım Süreleri

| | 1 saatten az | 1-3 saat | 4-5 Saat | 5-6 saat | 7 saat ve üstü | Toplam |
|------------------------------------|--------------|----------|----------|----------|----------------|---------------|
| Günlük ERP kullanım süreniz (saat) | 3 | 7 | 5 | 5 | 10 | 30 |

Yukarıda ki tabloda görüleceği gibi çalışma grubunda yer alan 30 çalışanın günlük ERP kullanım süreleri belirtilmiştir. Günlük mesai süresi içerisinde 1 saatten az kullanan 3 çalışan, 1-3 saat arasında kullanan 7 çalışan, 4-5 saat arasında kullanan 5 çalışan, 5-6 saat arasında kullanan 5 çalışan, 7 saat ve üstü kullanan ise 10 çalışan bulunmaktadır.

Çalışma grubunda yer alan çalışanların verdikleri cevaplarda kişilerin buldukları pozisyonların etkili olduğu belirtilebilir. Buna göre günlük ERP kullanım süresi alt kademe çalışanlarda daha fazlayken, bu oran üst kademelere doğru çıkıldıkça azalmaktadır. Bunun temel sebebi ise kişilerin ERP kullanım amaç ve fonksiyonlarından kaynaklanmaktadır. Günlük rutin işlerde ERP başında geçirilen süre daha fazla iken, yönetsel pozisyonda yer alan kişiler daha çok rapor ve hedefler üzerinde incelemeler yapmaları sebebiyle bu kısımdaki kullanım süreleri günlük olarak daha azdır.

Oluşturulan çalışma grubu içerisinde, günlük ERP kullanım sürelerinin ele alınması, ERP kullanımının Çalışma Yaşamı Kalitesine olan etkileri incelenirken (yapılan görüşmelerin analiz bölümünde) ERP uygulamalarında günlük geçirilen kullanım sürelerinin bu ilişkiyi ne yönde ve nasıl etkilemekte olduğuna yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur.

▪ Çalışma Grubunun Ofis Haricinde ERP Kullanımı

Aşağıdaki 15 nolu tabloda araştırmaya dahil edilmiş olan 30 çalışanın, ofis haricinde ERP uygulamalarını kullanıp kullanmadıkları ve eğer kullanıyorlarsa kullanım sürelerine ait bilgiler yer almaktadır.

Tablo 15: Araştırmaya Katılan Çalışanların Ofis Harici ERP Kullanım Bilgileri

| | Evet | Hayır | Toplam |
|---------------|-----------|-----------|---------------|
| Bay | 10 | 8 | 18 |
| Bayan | 3 | 9 | 12 |
| Toplam | 13 | 17 | 30 |

Yukarıda ki tabloda görüleceği gibi çalışma grubunda yer alan 30 çalışanın mesai saatleri haricindeki ERP kullanıp kullanmadıklarına yönelik bilgiler yer almaktadır. Buna göre çalışma grubunda yer alan 30 çalışandan 13'ü günlük mesai hariçinde evde veya dışarıda ERP kullanmakta olduklarını belirtmişlerdir. Bu 13 çalışandan 10'u bay, 3'ü de bayan çalışanlardan oluşmaktadır. Bayan çalışanların iş haricinde ERP kullanımını için yeterli zamanlarının olmaması ve fonksiyon olarak daha az nitelikli işlerde çalışıyor olmaları temel sebep olarak gösterilebilir.

Aşağıdaki 16 nolu tabloda mesai saatleri haricinde ERP kullanmakta olan 13 çalışanın, özel yaşamlarında günlük olarak ne kadar süre ile ERP kullandıklarına ait veriler yer almaktadır.

Tablo 16: Çalışanların Mesai Harici Günlük ERP Kullanım Süreleri

| | 1 saatten az | 1-3 Saat | 4-5 Saat | 5-6 saat | 7 saat ve üstü | Toplam |
|---|--------------|----------|----------|----------|----------------|---------------|
| Ofis Harici Günlük ERP kullanım süreniz | 7 | 5 | 1 | - | - | 13 |

Yukarıda ki tabloda görüleceği gibi çalışma grubunda yer alan 13 çalışan mesai saatleri haricinde daha çok 1 saatten az süre ile ERP kullanmaktadır. Bu kullanıcılar ise daha çok, satış ve pazarlama bölümünde yer alan (4 çalışan) ve aynı zamanda üst düzey pozisyonda yer almakta olan (9 üst düzey yönetici) 3. grup çalışanlardan oluşmaktadır.

Alan çalışmasının bu kısmına kadar çalışma grubuna dahil edilmiş olan çalışanların demografik özellikleri ve ERP kullanım alışkanlıklarına yönelik verilerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Tez çalışmasının izleyen kısmında nitel alan çalışması kapsamında yapılan fenomenolojik görüşmelerde elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Bu değerlendirmeler yapılırken aynı zamanda bu kısımda ele alınan tanımlayıcı değişkenlerinde etkileri üzerinde durulmuştur.

3.2. Görüşmelere ait Bulguların Değerlendirilmesi

Doktora tez çalışmasının bu kısmında araştırmanın teorik çerçevesini desteklemek amacıyla belirlenen çalışma grubuna yönelik olarak yapılan fenomenolojik desendeki görüşmelere ait verilerin çözümlemesi ve bulgularının yorumlanması yapılmıştır.

Bulguların çözümlenmesi yapılırken tez çalışmasının önceki kısımlarında da (2.2.3. ve 2.4.1.'de) belirtildiği gibi kişilerin ERP kullanım düzeylerine göre 3 farklı grupta çözümlenme yapılmıştır. Bu amaçla her çözümlenme de öncelikle; 1. grup personelin çözümlenmesi yapılmış ardından 2. grup personelin ve son olarak ta 3. grup personelin çözümlenmesi yapılmıştır. Yapılan çözümlenme sırası aşağıdaki 17 nolu tabloda belirtildiği gibidir.

Tablo 17: Veri Çözümlenme Sırası ve Temsil Edilen Gruplar

| Çözümlenme Aşaması | Temsil Edilen Grup | Temsil Ettiği Çalışanlar |
|--------------------|------------------------|--|
| 1. Aşama | 1. Grup Personel(ler) | K1, K2, K7, K8, K13, K14 K19, K20, K25, K26 |
| 2. Aşama | 2. Grup Personel (ler) | K3,K4, K9, K10 ,K15, K16 K21, K22, K27, K28 |
| 3. Aşama | 3. Grup Personel(ler) | K5,K6,K11,K12, K17, K18 K23, K24, K29, K30 |

İlgili personellerle yapılan fenomenolojik görüşmelerde aslında onların tecrübe ve deneyimleri üzerine durulmuş ve bu çerçevede bir yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte belli noktalarda sorulan sonda sorularla alan araştırmasına 2.4.3.'ü kısmında belirtilen tematik çerçeveye mümkün olduğunca bağlı kalınmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın bu kısmında belirlenmiş olan tematik çerçeveye göre yukarıda belirtilmiş kapsamda (2.2.2. ve 2.2.3. bölümlerdeki kısıtlara göre) belirlenen çalışma grubuyla gerçekleştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşmelerin çözümlenmesine ve bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Bu ana bölümün alt başlıkları ön plana çıkan temalar çerçevesinde "**6 ana başlıkta**" değerlendirmenin yapılması planlanmaktadır. Bu çerçevede ele alınan ana başlıklar aşağıda belirtildiği gibidir.

- ERP Kullanımının Çalışma Yaşamında Oluşturduğu Değişiklikler,
- ERP Kullanımının İşin Kalitesine olan Etkileri,
- ERP Kullanımının Çalışma Yaşamının Sosyal Yönüne olan Etkileri,
- ERP Kullanımının İş Yapma Şekil ve Yöntemlerine olan Etkileri,
- ERP Kullanımının İşin Anlam ve Değerine olan Etkileri,
- ERP Kullanımının Kariyer Gelişimine olan Etkileri,

Her tema altında öncelikle sorulan sorulara katılımcıların verdikleri cevaplar tablo halinde kodlanmış ve sonrasında ise yapılan kodlamaların değerlendirmesi ve yorumlaması yapılmıştır. Burada yapılan değerlendirmede ERP kullanıcı gruplarına göre ERP kullanımının farklı gruptaki personellerin çalışma yaşam kalitelerine ne şekilde etki etmekte olduğu değerlendirilmeye çalışılmıştır. 3 farklı grubunun kodlanmasının sonrasında ise oluşturulan kısmın genel bir değerlendirmesinde bulunulmuştur.

Bu kısımda ayrıca sorulan soruyla ilgili olarak çalışma grubunda yer alan katılımcıların vermiş oldukları cevaplar arasında yer alan belli kelime veya kelime grupları üzerinde durularak belli tespitlerin yapılması amaçlanmaktadır. Öncelikli olarak kelime veya kelime grupları değerlendirilmeye alınırken dikkat edilen hususları aşağıda bir kaç örnekle açıklanmaya çalışılmıştır.

- Değerlendirme kapsamında dikkate alınan kelimeler, konunun kapsamı çerçevesinde olumsuz anlam taşıyan veya olumsuz anlam yüklenen kelime ve/veya kelime gruplarından seçilmiştir.

Katılımcı :K14

"...sanki (1) **sorumluluğumuz daha da arttı**. Sosyal yaşamımıza da işlerimiz girdi tabi ki bu yaşadığımız dönemin normal bir neticesi..., ERP kullanımımız bunu iyice perçinlendi şimdi her şeyle entegrasyonumuz var kurulan sistem (2) **kafa olarak işten uzaklaşmamızı engelliyor**, (3) **bir nevi hep çalışıyoruz**".

Tablo 18: Kelime Tekrar Tespiti (1. Örnek)

| No | Tekrar Edilen Kelime Grubu | Yüklenen Anlam |
|----|--|---------------------------------|
| 1 | sorumluluğumuz daha da arttı | sorumluluk artışı |
| 2 | kafa olarak işten uzaklaşmamızı engelliyor | mental olarak işten uzaklaşmama |
| 3 | bir nevi hep çalışıyoruz | psikolojik yorgunluk |

Katılımcı :K12

"...her şey sisteme odaklı, herkes sisteme bir şeyler giriyor, bir nevi beyin gibi, tüm iş akışı sanal ortam üzerinden yürüyor."

Tablo 19: Kelime Tekrar Tespiti (2. Örnek)

| No | Tekrar Edilen Kelime Grubu | Yüklenen Anlam |
|----|--|----------------|
| 1 | "...sistem neticesinde iyice sanallaştık , her şeyi sistem üzerinden yapıyoruz, anlık konuşmaları bile, öyle dönemler oluyor ki gün içersinde yazışıp ta konuşmadığım arkadaşlar olabiliyor." | Sanallaşmak |

Katılımcı :K7

"...sistem üzerinde tüm süreçler belli, neyin ne zaman yapılacağı bize sadece onu takip etmek ve talimatlara uymak düşünüyor."

Tablo 20: Kelime Tekrar Tespiti (3. Örnek)

| No | Tekrar Edilen Kelime Grubu | Yüklenen Anlam |
|----|--|-----------------|
| 1 | "...sistem üzerinde tüm süreçler belli, <u>nevin ne zaman yapılacağı bize sadece onu takip etmek ve talimatlara uymak düşünüyor.</u> " | Hakimiyet Kaybı |

- Aşağıda yer alan ifade çalışma grubunda yer alan katılımcı tarafından ERP kullanımının iş yaşamında oluşturmuş olduğu bir fayda olarak görünmesine rağmen kullanılan ifadeye yüklenen asıl anlam gereği "iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi" olumsuz yönde etkilediği tespitinden yola çıkılarak iş ve özel yaşam teması içerisinde olumsuz bir ifade olarak değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Katılımcı :K4

"...ERP kullanımı mesaimizi olumsuz yönde etkilemedi, sadece sağladığı olanaklar sayesinde evde dahi bir takım raporları hazırlama ve değerlendirme fırsatı oluşturdu.

Yapılan görüşmelere ilişkin bulguların değerlendirilmesine başlamadan önce şu hususun kısaca belirtilmesinde fayda görüyoruz. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında detaylı olarak açıklanacağı gibi ERP uygulamalarını kullanmak araştırmaya katılan deneklerin çalışma yaşamlarını alt kademededen üst kademeye doğru (1.gruptan-3. gruba doğru) çıkıldıkça daha olumlu yönde etkilediği, buda çalışanın işini daha fazla sevmesi, benimsemesi ve motive olması anlamında geldiği belirlenmiştir. Zıt olarak üst kademededen alt kademelere doğru ilerledikçe (3.gruptan-1. gruba doğru) ve iş veri girişine doğru yöneldikçe, standart süreçlerin ve uygulamaların getirmiş olduğu yoğunluk, rutinlik kişilerin işlerine karşı yabancılaşmasına, işlerini sevmemelerine ve motivasyonlarının düşük olmasına sebep olduğu tespit edilmiştir. Bu sebepten ötürü örgüt piramidinde ERP'nin Çalışma Yaşamı Kalitesine etkisinin farklı şekillerde olduğu belirlenmiştir. İzleyen kısımda daha çok çalışmanın amacı çerçevesinde ERP'nin bu ilişkideki olumsuz etmenleri üzerinde durulmuştur.

3.2.1. ERP Kullanımının Çalışma Yaşamında Oluşturduğu Değişiklikler

ERP uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesine etkilerini belirlemek amacıyla, çalışma grubuna yönelik 6 ana soru ve bir kaç sonda soru sorulmuştur. Bu kapsamda çalışma grubuna öncelikle ERP kullanımına geçişle birlikte çalışma yaşamlarında meydana gelen en önemli değişikliğin ne olduğu sorusu sorulmuştur.

1.Soru: *"ERP öncesi dönemle, ERP'ye geçiş sonrası dönemi kıyasladığınızda sizce çalışma yaşamınızdaki en önemli değişiklik ne olmuştur ?"*

Çalışma grubunda yer alan çalışanlara öncelikle bu sorunun sorulmasının sebebi, ERP'ye geçişin çalışanların çalışma yaşamlarının hangi noktasında daha etkili olduğunu belirlemeye yöneliktir. Bu açıdan çalışma grubunda yer alan personellerin öncelikle bu soruya vermiş oldukları yanıtlar yapılan değerlendirmelerin genel çerçevesi açısından önem teşkil etmektedir.

Çalışma gruplarına göre, katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak ERP'ye geçiş sürecinin 3 grupta bulunan çalışanların çalışma yaşamlarına farklı etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Aşağıda yer alan tabloların (Tablo:21-22-23-24-25) değerlendirilmesinde bunun sonuç ve nedenlerine değinilmiştir.

Aşağıda 18 nolu tabloda, 1. Grup Personel olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 21: ERP Uygulamalarına Geçişin Değerlendirilmesi (1.Grup Personel)

| 1. GRUP PERSONEL (Alt Kademe -Beyaz Yakalı Çalışanlar) | |
|--|---|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı |
| K1, K2 | "...benim açımdan en önemli değişiklik verileri tüm detayları ile bu sisteme girmek oldu, tabi ki bu benim işimi çok zorlaştırdı, çünkü daha önceleri bu kadar çok veri girişini detaylı olarak yapmıyorduk bu aslında benim işimi çok zorlaştırdı, rutin ve sıkıcı bir hale getirdi." "iş yoğunluğu artışı ve denetimin sıklaşması sonucunda, hatalarımız eskisinden daha fazla tespit edilmeye başlandı, belki de sebebi bulunduğumuz pozisyonun kaynaklanabilir, çünkü çalışanların büyük bir kısmı işlerini bu yazılım sayesinde daha hızlı yaptıklarını belirtmekte" |
| K7, K8 | "...rutin işlerimiz çoğaldı, eskiden dönem dönem yapmakta olduğumuz işler şimdi süreklilik kazandı." "...hata unsuru aslında, programın kurgusu detaylı olduğundan anlık hatalarımızı biz de görebiliyoruz, şef ve amirlerimizde görüyor; bu açıdan bence iyi yönü de var kötü yönü de..." |
| K13,K14 | "...iş eskiden planlamasını ve yönetimini ben yapıyordum,bunu genelde haftalık olarak planlıyordum ve hafta sonunda raporluyordum, şimdi ise sistem üzerinde her şey belli, tüm yönlendirmeler, hedefler...v.b. ben sadece şu an veri giriş ve stok sayım elemanıyım, işimin eskisi kadar bir değeri kalmadı, eskiden bizim bölüm çok önemliydi, fakat program üzerinden tüm stok takipleri yapılabilir ve satınalma talepleri stok durumuna göre sipariş ediliyor...satınalma ile olan telefon görüşmemiz bile azaldı." "...değişim bence benim işimde sorumluluğumu azalttı...işim sadece sisteme doğru veri girmek şekline dönüştü, ilk çalışmaya başladığımda işimi daha fazla seviyordum fakat şimdi eski motivasyonum kalmadı, sürekli veri girmek açıkçası sıkıcı bir durum." |
| K16,K17 | "...programa alışmak ilk zamanlar zordu, şimdi eskiye göre daha rahatız, bölüm şeflerimiz günlük takiplerini daha rahat yapıyor, bu aslında bize rahatlık getirdi, zorluk sadece daha detaylı veri girişi olması ama bu da geriye dönük evrak v.b. dökümanlara daha rahat ulaşmamıza imkan vermektedir". "...ben kısaca işimizin öneminin azaldığını düşünüyorum, çünkü iş benim kontrollümden çıktı, daha önce her şey benim kontrolümdeydi, işimle ilgili çoğu şeyi ben çözüyordum ama veriler şu an sistemde ortak alanda olduğu için herkes dilediğinde yönetebiliyor." |
| K25,K26 | "...çalışma hayatımız yeni programla birlikte bir düzen kazandı. Kullandığımız bu programdan önce işlerimiz bizi yoruyordu, çünkü çok farklı veriler vardı ve sorumluluğumuz çok fazlaydı. Fakat üst yönetimin aldığı kararla bu programı kullanmaya başlayınca (tabi ki ilk zamanlar çok zorlandık) işlerimiz rayına girdi. İşlerimizin yoğunluğu azalmadı tam tersine arttı ama yönetilebilir bir hal aldı..." "...işimin problemleri azaldı, her şey belli zaten sistemde (uyarılar, hedefler, talimatlar...) biz sadece yönlendirmeleri yapar bir hale geldik, rutin aynı işleri yapar olduk." |

1. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik beyaz yakalı (alt kademe) çalışanla yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan ifadelerle özetlemek mümkündür.

Bunlar;

- Daha fazla detaylı bilgiyi sisteme girme zorunluluğu,
- Detaylı veri girişinin meydana getirmiş olduğu iş yoğunluğu,
- İşlerinin rutinleştiği ve sıkıcı hale geldiği,
- İşin kontrolünün ve yönetiminin kendi ellerinden çıkması,
- Sorumluluklarında azalma,
- Denetim yapılabirliğin kolaylaşması,
- Motivasyon ve işe karşı olan heyecanın azalması,
- İşin öneminin azalması,
- Bilginin kurumsallaşması
- İş üzerindeki hakimiyetin kaybolması,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarına geçiş süreci ile birlikte özellikle 1. Grup Personel olarak tabir edilen deneklerin çalışma yaşamlarında önemli düzeyde olumsuz değişikliklerin olduğu vermiş oldukları cevaplardan kolaylıkla tespit edilebilmektedir.

Geçiş süreci ile birlikte deneklerin belirtmiş oldukları ifadelere göre işlerinde önemli derecede artış söz konusu iken, işleri kendi kontrollerinden çıkmış buna istinaden de işlerine karşı sorumluluk sahibi olma bilinçleri azalmış ve bunun neticesinde işlerine karşı olan eski tutkularında azalma meydana gelmiştir.

Bu grupta yer alan çalışanların ERP kullanım öncesinde mevcut işleri kendi kontrolleri ve yönetiminde organize olurken, ERP süreci ile birlikte o güç ellerinden alınmış ve bu çalışanlar ortak bir paydada paylaşım sürdürmek zorunda kalmışlardır. Bunun temel sebebi bulunmuş oldukları pozisyonun ortaya çıkarmış olduğu nedenlerden kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak, ERP uygulamalarına geçişin araştırmaya katılan 1. Grup Çalışanlar açısından olumsuz olarak karşılandığını ve ifade edildiğini belirtmemiz yanlış bir tespit olmayacaktır.

Aşağıda 19 nolu tabloda, **2. Grup Personel** olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 22: ERP Uygulamalarına Geçişin Değerlendirilmesi (2.Grup Personel)

| 2. GRUP PERSONEL (Orta Kademe Yöneticiler) | |
|--|--|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı |
| K3,K4 | "...işimiz anlam ve düzen kazandı, iş yoğunluğumuz arttı, denetleme fonksiyonumuz çok gelişti, anlamlı hedefler koyabilir ve hedeflerimizi tutturabilir pozisyona geldik." "tabi ki çok önemli değişiklikler oldu ama bence en önemlisi, işimizin düzene girmesi ve firmanın kurumsal değerinin artması, bence ERP uygulamasının getirmiş olduğu en önemli değişim olmuştur." |
| K9,K10 | "...bir sistem etrafında firmanın bütünleşmesi en önemli değişiklik tabi ki sisteminde çalışanlar tarafından beslenmesi çok önemli, doğru veri çok önemli..işlerimizdeki yoğunluk artmasına rağmen, aslında çalışanların işlerine de bir anlam kattığı düşüncesindeyim." "...bölüm ve kısımların aynı tabanda buluşması şirket ve çalışanlar arasında bu yeni yazılım sayesinde ortak bir dilin kullanılmasını sağladı..bu bence en önemli değişim ve etkilerinin çok faydalı olduğu kanaatindeyim." |
| K15,K16 | "...en önemli değişiklik işlerin ortak bir sistem üzerinde yürütülmesi, departman ve kısımların bir biriyle entegre olmasıdır. Çalışma hayatı açısından ise işlerin bir disipline girmesi ve anlamlılık kazanması olarak belirtebilirim, bu disiplinin getirmiş olduğu rutinlik ve sıkıcılık dezavantaj olarak değerlendirilebilir" "...yapılanların çalışma kalitesine olumlu yansıdığını düşünüyorum. Çünkü sistem hem en alt çalışandan hem de en üst çalışanda belli derece de besleniyor ve anlamlı bir veri topluluğu oluşuyor. Bu ortak verinin de aslında tüm çalışanların bir ürünü olduğu düşüncesindeyim." |
| K21,K22 | "...çalışma hayatımda amaç birliğinin sağlandığını düşünüyorum, aslında bu firma kültürü ile ilgili bir olgu fakat ERP yazılımı tüm çalışanları hatta müşteri ve tedarikçileri de ortak bir portal yarattığı için buna imkan sağlayan en önemli unsur olduğu düşüncesindeyim bu da ERP'nin getirmiş olduğu en önemli değişimdir." "...daha sistemli ve düzenli çalışmamızı verdiğimiz ve bize verilen hedeflerin daha tutarlı olmasını sağladı tabi ki bu da işten aldığımız mutluluğumuzu arttırdığı düşüncesindeyim, tersine işlerin rutinliğe girmesine de sebep oldu". |
| K27,K28 | "... ERP yazılımının sunduğu imkanlar ve raporlamalar işimde dönüşüm yarattı, daha önce ara bir takım yazılımlarla çözebildiğimiz konular (ki bunlar genelde hatalı oluyordu) şimdi tek bir tuşla rapor alabilir hale geldi tabi ki bu biz yöneticileri mutlu etti, böylelikle reaksiyonlarımızı anlık alabilir bir esneklik kazandık." "...yapmış olduğumuz işin sonuçlarını en doğru şekilde görmemizi sağladı, bu da amaç ve hedeflerimizi buna göre belirlememize imkan verdi. Böylelikle eksik olunan ve geliştirilmesi gereken yönlerimizi görmemize ve değerlendirmemize imkan verdiği düşüncesindeyim, fakat işlerimizin yoğunluğunda ciddi düzeyde artış meydana getirdi". |

2. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Orta Kademe yöneticilerle yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan kilit cümlelerle özetlemek mümkündür.

Bunlar;

- İş yoğunluğunda kısmi artış meydana geldi,
- Denetleme fonksiyonu gelişti, işler disipline edildi,
- İşlerin yapılma şekli düzene girdi,
- Tutarlı hedefler belirleme ve bunları gerçekleştirme,
- Karar verme süreçlerinin hızlanması,
- Yapılan işin anlam kazanması,
- İşe olan bağlılık ve motivasyon derecesi arttı,
- Amaç birliğinin sağlanması ve firma kültürünün olgunlaşması,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarına geçiş süreci ile birlikte özellikle 2. Grup Personel olarak tabir edilen deneklerin çalışma yaşamlarında değişikliklerin olduğu tespit edilmiştir.

ERP'ye geçiş süreci ile birlikte 2. Grup olarak tabir edilen orta düzey yöneticilerin bulunduğu deneklerin çalışma yaşamlarındaki değişiklik genel olarak olumlu karşılanmıştır. İş yoğunlukları artmasına rağmen, işlerinin belli bir sistem üzerine kurulu olması ve işlerinin disipline edilmesinden ötürü memnuniyet düzeylerinde artış meydana gelmiştir.

Bununla birlikte kendilerine bağlı olan personelleri denetleme fonksiyonları gelişmiş, yapmış oldukları işlerin daha tutarlı sonuçları ortaya çıkmıştır. Kendileri yapmış oldukları işlerin anlam kazandığını ve bunun neticesinde de işlerine karşı bağlılık ve motivasyon seviyelerinin arttığını yapılan görüşmeler sırasında dile getirmişlerdir.

Aşağıda 20 nolu tabloda, **3. Grup Personel** olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 23: ERP Uygulamalarına Geçişin Değerlendirilmesi (3.Grup Personel)

| 3. GRUP PERSONEL (Üst Kademe Yöneticiler) | |
|---|--|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı |
| K5,K6 | "...ERP süreci bizim açımızdan bir milattı. Sistem kurulumu ve bir sistem etrafında ortak bir aklın oluşumuydu. Üst yönetim olarak tüm süreçleri belirledik ve firmanın stratejik adımlarında daha doğru kararlar vermemize yardımcı olduk, bu bizim için bir değişimdi". "...bu bizim için radikal bir karardı, ama başardık. Önemli değişimler getirdi, sistem tam anlamıyla karşılığını bulduğu düşüncesindeyim. Doğru yönetsel kararların verilmesinde bize ciddi faydaları oldu. Zaman kaybı ve hatta payları minimize oldu, çalışanlarımızın performanslarını daha iyi kullanma ve doğru adımlar atmalarını sağlamamıza yardımcı oldu." |
| K11,K12 | "...zor bir süreci ama neticesindeki edinimlerimiz firmamız ve çalışanlarımız adına daha iyi oldu, sanırım en önemli şey kurumsal ortak bir paydadır. Tabi ki bu sadece bir yazılımla olmadı proje ve ekip çalışması neticesinde oluştu." "...biz yöneticiler açısından verdiğimiz kararların etkinliği arttı bu da memnuniyetimizi yükseltti, dolayısıyla çalışanlarımıza doğru hedefler koymamıza yardımcı oldu, iş yoğunluğumuz arttı fakat işimizin kalitesi daha fazla arttı." |
| K17,K18 | "...uzun ve yoğun raporlama süreçleri azaldı. Kararlar aylardan, saniyelere kadar düştü, dünya düzenindeki hızlı değişime firmamızın sahip olduğu iç dinamikleri en doğru şekilde bilmek, bu sistem sayesinde rakamsal ve yönetsel kararlarımızı en doğru şekilde vermemize yardımcı oldu. "...tüm süreçler revize oldu, doğru adımlar ve kararlar verdik; ERP uygulaması sayesinde bir nevi firmamızı check-up dan geçirdik ve artık doğru temellerimiz var ve tüm verilerimizi anlık feed-back'lar sayesinde doğru şekilde gözlemleye biliyoruz." |
| K23,K24 | "...ERP uygulaması kararı bizim firmamız açısından verilmiş olan en doğru adım, aslında geç kaldığımızı da düşünüyorum. Değişim en önemli gereksinimi iç dinamiklerinizi en doğru şekilde bilmekten geçmektedir. Biz şu an bu amacımıza ulaştık." "...yoğun ve anlamsız çalışmalardan kurtulduk. Daha doğru kararları daha hızlı şekilde vermeye başladık." |
| K29,K30 | "...ERP ortak aklın ürünü, tüm çalışanlarımız bunun farkında olursa asıl amacımıza ve hedefimize o zaman ulaşmış oluruz. Şu an hem biz yöneticiler hem de çalışanlarımız bu programı kullanmaktan oldukça memnunlar çünkü daha tutarlı ve hızlı reaksiyon almaları için gerekli zemin oluşturuldu. "...kurumsallaşmanın ortak dili kullanmanın en önemli kaynağı ERP'den geçiyor. Kaynaklara hakimiyet, şirketi yönetmek ERP'nin sağladığı imkanlardan geçmekte ve biz şu an şirketimizi erp sayesinde tüm girdileri ile yönetebilir bir pozisyona geldik." |

3. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Üst Kademe Yöneticilerle yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür.

Bunlar;

- İşlerin yalınlaşması,
- Sistem kurulumu,
- Doğru ve anlamlı hedefler koyma ve gerçekleştirme,
- Tüm çalışanların ortak bir paydada buluşması,
- İş memnuniyetinin artması, performans hedeflerinin tutturulabilir olması,
- Zaman tasarrufu,
- Dışsal gelişmelere tepki verme süresinin kısalması,
- İşlerinin anlamlandırılması, önemsiz süreçlerin elemine edilmesi,
- Ortak dil ve hedefler,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarına geçiş süreci ile birlikte özellikle 3. Grup Personel olarak tabir edilen çalışanların çalışma yaşamlarında önemli değişikliklerin olduğu tespit edilmiştir.

ERP uygulamalarına geçiş ile birlikte en önemli pozitif algının üst kademe yöneticileri arasında olduğunu söylemenin yanlış olmayacağı kanaatindeyiz. ERP uygulamaları üst kademe yöneticilerin özellikle işlerin yalınlaşması, ortak terminolojide buluşulması ve ortak bir sisteminin kurulmuş olması v.b. sebeplerden ötürü işlerine karşı olan memnuniyet düzeyleri arttırmıştır. Bununla birlikte yapmış oldukları işlerin nitel ve nicel anlamlarını daha iyi analiz edebilmelerine imkan vermesi sebebiyle doğru ve anlamlı hedefler koyabilmelerine olanak tanıdıklarını belirtmektedirler.

Sonuç olarak geçiş süreci üst düzey yöneticiler arasında yapmış oldukları işlerin anlamlandırması ve işlerine pozitif bir algı katması açısından memnuniyet oluşturmuştur.

Yukarıdaki 21-22-23 nolu tablolarda çalışanların ERP uygulamalarına geçiş sürecinin çalışma yaşam kalitelerine olan etkisiyle ilgili düşünceleri aşağıdaki 24 ve 25 nolu tablolarda kelime tekrarları açısından sayısal olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Yukarıda yer alan açıklamalar çerçevesinde 3 farklı çalışma grubunda yer alan toplam 30 katılımcı ile yapılan görüşmeler sırasında sorulan 1. soruya vermiş oldukları cevaplar içerisinde yer alan olumsuz kelime tekrarları aşağıda bulunan 24 ve 25 nolu tablolarda ele alınmıştır.

Tablo 24: Personellerin Gruplara Göre Olumsuz Kelime Tekrarları (1.Soru)

| Çalışma Grubu | Personel | Tekrar Edilen Kelime | Tekrar Sayısı | Toplam Kullanım |
|------------------|------------------|----------------------|---------------|-----------------|
| 1. Grup Personel | K1 | Zorlaştırmak | 2 | 24 |
| | | Detay | 2 | |
| | | Rutin | 1 | |
| | | Sıkıcı | 1 | |
| | K2 | Yoğunluk Artışı | 1 | |
| | | Denetim | 1 | |
| | | Hata | 1 | |
| | K7 | Rutin | 1 | |
| | | Süreklilik | 1 | |
| | K8 | Hata | 2 | |
| | K13 | İşin Değer Kaybı | 2 | |
| | K14 | Sorumluluk Azalma | 1 | |
| | | Motivasyon Kaybı | 1 | |
| | K16 | Detay | 1 | |
| K17 | İşin Değer Kaybı | 1 | | |
| | Kontrol Kaybı | 2 | | |
| K25 | Yoğunluk Artışı | 1 | | |
| K26 | Rutin | 1 | | |
| | Yönlendirilmek | 1 | | |
| 2. Grup Personel | K3 | Yoğunluk | 1 | 6 |
| | K4 | - | - | |
| | K9 | Yoğunluk | 1 | |
| | K10 | - | - | |
| | | - | - | |
| | K15 | Rutin | 1 | |
| | | Sıkıcı | 1 | |
| | K16 | - | - | |
| | K21 | - | - | |
| | K22 | Rutin | 1 | |
| K27 | - | - | | |
| K28 | Yoğunluk | 1 | | |
| 3. Grup Personel | K5 | - | - | 1 |
| | K6 | - | - | |
| | K11 | - | - | |
| | K12 | Yoğunluk | 1 | |
| | K17 | - | - | |
| | K18 | - | - | |
| | K23 | - | - | |
| | K24 | - | - | |
| | K29 | - | - | |
| | K30 | - | - | |

Tablo 25: Personellerin Olumsuz Kelime Tekrar Sıklıkları (1.Soru)

| Çalışma Grubu | Kullanılan Kelime | Tekrar Sıklığı |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------|
| 1. Grup Personel | Rutin | 3 |
| | Hata | 3 |
| | İşin Değer Kaybı | 3 |
| | Detay | 3 |
| | Yoğunluk Artışı | 2 |
| | Zorlaştırmak | 2 |
| 2. Grup Personel | Yoğunluk | 3 |
| | Rutin | 2 |
| 3. Grup Personel | Yoğunluk | 1 |

Yukarıdaki iki tabloda görüldüğü gibi ERP kullanım sürecine geçilmesinin personellerin çalışma gruplarına göre oluşturdukları olumsuzlukları ifade eden kelimeler yer almaktadır. Bu geçişin olumsuz etkisini en çok hisseden grup alt kademede 1. çalışma grubunda yer alan personellerdir. Bu grupta yer alan personeller 6 farklı olumsuz kelimeyi birden fazla tekrar etmişlerdir. Bu grup tarafından en çok tekrar edilen olumsuz kelimeler (3'er defa ile) "rutin" ve "hata" kelimeleridir. "Rutin" ve "yoğunluk" kelimeleri aynı zamanda tüm gruplar tarafından en çok söylenen olumsuz kelime tekrarlarıdır.

2. grupta yer alan orta kademe personeller ERP'ye geçiş sürecini kısmen olumsuz olarak değerlendirirken (genellikle olumlu ifadeler kullanıldı), en çok tekrar ettikleri kelime 3 tekrarla "yorgunluk" olmuştur.

3. grupta yer alan üst kademe çalışanlar tarafından bu geçişin olumsuz olarak ifade edildiği sadece bir çalışan vardır (çalışanların büyük bir kısmı ERP uygulamalarına geçiş sürecini olumlu olarak değerlendirmişlerdir). Bu kişide sadece "yoğunluk" kelimesini olumsuz anlamda kullanmıştır.

Konu yukarıdaki bulgular kapsamında değerlendirildiğinde ERP uygulamalarına bakış açısı üst kademeden alt kademelere doğru inildikçe daha çok olumsuz sözcüklerle ifade edilmektedir. Bunun temel sebebi daha öncede belirtildiği gibi ERP'nin kullanım süreçleri ve kişilerin bu süreçler üzerinden üstlenmiş olduğu rollerden kaynaklanmaktadır.

3.2.2. ERP Kullanımının İşin Kalitesine olan Etkileri

ERP uygulamalarının işin kalitesine ve niteliğine olan etkilerini değerlendirmek amacıyla, çalışma grubuna ERP kullanımının işlerinin genel çerçevesini nasıl etkilediğine yönelik olarak aşağıda belirtilen soru sorulmuştur.

2.Soru : "ERP uygulamalarını kullanmak işinizin kalitesini ve niteliğini nasıl etkilemektedir ?"

Çalışma gruplarına göre, katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak

"İşin Kalitesi" temasına ve
(1) Bulunulan pozisyon,
(2) İşin değeri,
(3) Standart Süreçler,
(4) İşlerin Tekrar Sıklığı ve
(5) İşlerin Nitelik-Nicelik Durumu **kodlarına** ulaşılmıştır.

Temalarla ilgili kod referansları ve kodlama yapılan katılımcıların bilgileri aşağıda yer alan tablolarda gösterilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi öncelikle yapılan alıntılara göre kodlar belirlendikten sonra elde edilen verilerin yorumlaması yapılmıştır.

Çalışma gruplarına göre, katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak ERP'ye geçiş sürecinin 3 farklı grupta bulunan çalışanların çalışma yaşamlarına farklı etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Aşağıda yer alan tabloların (Tablo: 26-27-28-29-30) değerlendirilmesinde bu durumun sonuç ve nedenlerine değinilmiştir.

Aşağıdaki 26 nolu tabloda, **1. Grup personel** olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 26: ERP Uygulamalarının İşin Kalitesine olan Etkisi (1. Grup Çalışan)

| 1. GRUP PERSONEL (<i>Alt Kademe -Beyaz Yakalı- Çalışanlar</i>) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|--|--|-----------------------------------|----------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K1,K2 | "...sanırım bulunduğumuz pozisyondan ötürü işimize bir değer katmadığı düşüncesindeyim. İşlerimizin detayı eskiye göre daha da çoğaldı, anlamsız ve gereksiz bilgileri sisteme yükler olduk. Bence hem bizim zamanımızı alıyor, hem anlamsız veriler giriliyor." "...üst kademedeki çalışanlar sistemden memnun, ama benim iş yüküm gerçekten arttı. Benim şef ve amirlerim memnun, işimin hem hakimiyetini yitirdim. İstedğim gibi yönetemiyorum, bu beni memnun eden bir durum değil açıkçası." | Bulunulan Pozisyon | İşin Kalitesi |
| K7,K8 | "...ERP benim kısmımda bulunan arkadaşlar için alsında yoğunluk oluşturmakla birlikte bir çeki düzen oluşturdu. Bunu daha önce kalite sistemini kurarken de yaşamıştık ama ERP denetim anlamında daha iyi ve ben olumlu katkıları olduğu düşüncesindeyim." "...ERP öncesi tek kontrol biz de olduğu için işin yönetimi bizim elimizdeydi, örneğin tatile gittiğimizde işler kitlenirdi ve tatilde sık sık beni ararlardı, fakat şimdi sisteme doğru veriyi giren kişi olsa yeterli, bu yüzden aslında yetkinlik unsuru gitti ve sadece doğru veri giren eleman en başarılı elemandır sonucu çıktı." | İşin Değeri | |
| K13,K14 | "...sistem talimat ve yönlendirmeler üzerine kurulu, alt ve üst limitler belli...bir çok unsur sistemde tanımlı bizde bu kısıtlar ve hedefler dahilinde sisteme doğru veri girişlerini sağlamaya çalışıyoruz." "...önemli olan süreçleri doğru şekilde izlemek ve yönlendirmelere uymak, aksi taktirde ya sistem sizi uyarır veya amirinize uyarı gider o sizi uyarır, ERP üzerinde denetim imkanı anlık hale geldi, çünkü tüm süreçler belli." | Standart Süreçler | |
| K16,K17 | "...aynı işleri yapmak sıkıcı, ERP öncesi bu kadar değildi. Dönem dönem farklı işlerde yapıyorduk, ama işler standartlaşıp belli kalıplara oturunca yaptığımız işler de standartlaştı." "...gün içinde belki de 20-25 defa benzer işi yapıyorum, bu sayı bazen daha fazla oluyor, bu sıkıcı bir durum...tabi işime de yarıyor sisteme girmek çünkü stok sayımlarında oluşturulan filtrelemeler işimi çok kolaylaştırıyor." | İşlerin Tekrar Sıklığı | |
| K25,K26 | "...tekrar edilen işlerin gerek sayısı arttı, gerekse detayı...bazen çok sıkıcı oluyor ve hata yapıyoruz, bu işimizin gereği olabiliyor." "...bizim için nitelik arttı, aynı zamanda verinin anlamı da arttı. Fakat bazen evrakta bulunan çok anlamsız verileri de giriyoruz. Bunlar elimine edilebilirse bizim için daha iyi olacağı düşüncesindeyim." | İşlerin Nitelik ve Nicelik Durumu | |

1. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Beyaz Yakalı Alt Kademe çalışanla yapılan fenomeolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan ifadelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- Bulunulan pozisyonun getirdiği yoğunluk,
- Benzer işlerin sürekli olarak yapılması,
- İşlerin tekrar sıklığının fazla olması,
- Standart iş süreçlerinin sıkıcı olması,
- İşteki yetkinliklerinin ellerinden alınması,
- İşlerin nitelik olarak sayısının artması,
- Nicelik olarak detaylarda aşırı durulması,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarının kullanımı 1. Grup Personel olarak tabir edilen deneklerin işlerinin kalite ve niteliğinde olumsuz yönde değişiklikler oluşturduğu söylenebilir.

Özellikle, bu grupta yer alan çalışanların işlerinin yapılış şekli anlamında ERP uygulamalarının sağlamış olduğu avantajlardan ziyade bu unsurların çalışanlar açısından değerlendirildiğinden olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir. Özellikle çalışanların eskiye nazaran yoğunluklarından ciddi derece de artış meydana getirmesi ve bu yoğunluğun sürekliliğine neden olması, iş süreçlerinin rutinliği sebebiyle çalışanların motivasyonlarının düşmesine sebep olmakta ve mevcut yetkinliklerini eskisi gibi kullanımları için gerekli olan ortamın oluşmaması gibi olumsuzlukların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Aşağıdaki 27 nolu tabloda, **2. Grup personel** olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 27: ERP Uygulamalarının İşin Kalitesine olan Etkisi (2. Grup Çalışan)

| 2. GRUP PERSONEL (Orta Kademe Yöneticiler) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|--|---|--------------------------------|----------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K3,K4 | "...işimin anlam ve önemi benim açımdan arttı. ERP kullanabilmek bile benim için bir avantaj ve cv'me ekleyebileceğim pozitif bir unsur olduğunu düşünüyorum." "...pozisyon itibarıyla alt birimlerin neler yaptığını veya neler yapabileceklerini daha doğrusu performans düzeylerini tam olarak bilmem benim için çok önemli ve ERP'nin de bu limitleri bana sağladığı düşüncesindeyim." | Bulunulan Pozisyon | İşin Kalitesi |
| K9,K10 | "...ERP bir sistem ve bu sistem içerisinde işimin anlamıyla birlikte değerinin de arttığı düşüncesindeyim. ERP pozitif bir unsur ve kurumsallaşmayı hedefleyen firmaların ilk yaptığı adım." "...bir nevi işlerimiz ERP ile yeniden değerlendirildi ve artı değer kazandı." | İşin Değeri | |
| K15,K16 | "...ERP uygulamaları ile var olan süreçler yeniden elden geçirildi ve yalınlaştı, bu sistem açısından güzel bir unsur." "...süreçleri sürekli olarak gözden geçiriyoruz ve sadeleştiriyoruz. Bu bir takım çalışması ve gelişmeye açık amacımız işleri daha yalın ve akıcı bir hale getirmek ve ERP bu imkanı sağlıyor." | Standart Süreçler | |
| K21,K22 | "...süreçler yenilediği için işlerin benzerliklerinde kısmi bir artış oldu, ama bunun temel sebebi aslında benzer tarzdaki işlerin gruplandırılmış olması." "...işlerin tekrar sıklığı azaldı, rutin işlerin anlamlılık düzeyi arttı," | İşlerin Tekrar Sıklığı | |
| K27,K28 | "...işlerimiz özellikle nicelik açısından çok büyük değer kazandı. Zor raporlamalar saniyelerle önümüze düşer hale geldi, bu bize hızlı ve doğru karar verebilme imkanı verdi". "...işlerimiz nitelik olarak kısmen zorlaştı, ama nicelik olarak çok değer kazandı. Bu çok memnuniyet verici bir durum sistemin kuruluşundan önce böyle bir noktaya gelebileceğini düşünmemiştim." | İşlerin Nitelik Nicelik Durumu | |

2. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Orta Kademe yöneticilerle yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan ifadelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- İşlerin nicelik olarak önem kazanması,
- İşlerin anlamının artması,
- İşe karşı olan memnuniyet düzeyinin artması,

- Nitel unsurlarda kısmi bir artışın gerçekleşmesi,
- İşin ve bulunulan pozisyonun değerinin artması,
- Standart süreçlerin yalınlaşması,
- Benzer tarzdaki işlerin gruplanması,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarının kullanımı 2. Grup Personel olarak tabir edilen deneklerin işlerinin kalite ve niteliğinde daha çok olumlu yönde değişiklik oluştururken, işlerin standartlaşması ve yoğunluk artışı yaşadıkları yapılan görüşmelerde tespit edilen konulardandır.

Bu grupta yer alan çalışanlar özellikle ERP kullanımları ile birlikte gerek alt kademede olan personellerinin işlerinin doğru verilere göre koordine etmek zorluklarını aşmakta ve kaliteli bir iş ortamının oluşmasını sağlamakta aynı zamanda alt kademelerden almış oldukları doğru verilerle bu veriler üzerinden kurguladıkları hedeflerle bağlı oldukları üst yönetime gerekli olan raporları en doğru şekilde sunabilmektedirler.

Aşağıdaki 28 nolu tabloda, **3. Grup personel** olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 28: ERP Uygulamalarının İşin Kalitesine olan Etkisi (3. Grup Çalışan)

| 3. GRUP PERSONEL (Üst Kademe Yönetici) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|---|---|--------------------------------|---------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K5,K6 | "...bulduğum pozisyon stratejik bir karar noktası, bunun için doğru verilerle yola çıkmak gerekiyor, ERP bunun zemini sağlamlaştırdı ve hatalara dayalı karar unsurlarını ortadan kaldırdığı ve iç veri tutarlılığını sağladığı düşüncesindeyim." "...önemli bir pozisyonda bulunmamızın getirdiği bir sorumluluk söz konusu. Vermiş olduğumuz kararlar hep kritik ve stratejik kararlar bu kararları verirken doğru girdilerle hareket etmek pozisyonumuzun en önemli gereksinimi ve ERP uygulamasının buna yardımcı olduğu düşüncesindeyim". | Bulunulan Pozisyon | İşin Kalitesi |
| K11,K12 | "...pozisyonumuz hep doğru adımları attırmamızı gerektiriyor, bu da doğru verilerle olabilir. İşimizin zaten risk üzerine kurulmuş, ERP burada bize bir takım kolaylıklar sağlayarak hızlı karar almamıza yardımcı oluyor." "...kullandığımız ERP uygulamasının işimizin değerini daha da arttırdığı düşüncesindeyim. Çünkü; içsel dinamiklerden kaynaklanan niteliksel ve nicel unsurları besleyen sağlam bir ERP sistemimizin olduğu düşüncesindeyim". | İşin Değeri | |
| K17,K18 | "...süreçler bizim açımızdan fazla değişmedi, sadece ele alınan yeni yapılanmayla birlikte orta ve alt kadamede yer alan süreçleri tekrar gözden geçirme fırsatı bulduk ve süreçleri tekrardan ele aldık." "... bizim için süreçler değişken, tabi ki rutin faaliyetler var fakat genelde değişken temele dayalı bir pozisyonda çalışmaktayız." | Standart Süreçler | |
| K23,K24 | "...benim yaptığım benzer işler haftalık ve aylık olarak yönetim kurulunu bilgilendirmekten geçmektedir". "...rutin raporlamalar pozisyonumun ana gereksinimini oluşturmaktadır. Fakat bunlar değişken temele oturmuş olan çalışmalardır. Bu noktada özellikle iç dinamikleri ilgilendiren konulardan ERP'nin sağlamış olduğu faydalar fazladır". | İşlerin Tekrar Sıklığı | |
| K29,K30 | "...yapmış olduğumuz işlerin ağırlık noktası niceliksel çalışmalardan ibaret, tabi ki bu çalışmalar nitel verilerden beslenmekte bu noktada kullanmakta olduğumuz ERP uygulamasının faydalarını görüyorum". "...teknik bir noktada bulunmamın getirmiş olduğu sorumluluk çok farklı, vermiş olduğumuz her karar şirketin geleceğini etkileyebiliyor, bu sebepten ötürü ne derecede doğru veri ile hareket etmemiz o derecede önem kazanıyor ve kullanmakta olduğumuz ERP uygulamasının buna uygun bir zemin hazırladığı düşüncesindeyim". | İşlerin Nitelik Nicelik Durumu | |

3. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Üst Kademe Yöneticilerle yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- Kritik bir pozisyonda bulunmak,
- Önemli yönetsel kararlar almak,
- Doğru verilerle beslenmek,
- Verilere daha kısa sürede ulaşılması,
- Girdi unsurlarına tam olarak hakim olabilmek,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarının kullanımının 3. Grup Personel olarak tabir edilen deneklerin işlerinin kalite ve niteliğinde olumlu yöndeki etkilerinin çok daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan görüşmelerde bu konuyla ilgili olarak saptanmış olan negatif bir söylem çalışma grubunda yer alan katılımcılar tarafından dile getirilmemiştir.

Bu grupta yer alan çalışanlar özellikle ERP uygulamaları ile birlikte en önemli karar gereksinimleri olan doğru veriyi en kısa sürede sahip olma istek ve beklentilerini gerçekleştirmeleri sebebiyle bu grupta yer alan çalışanların ERP'den memnuniyet düzeyleri yüksek seviyededir.

Yukarıdaki 26-27-28 nolu tablolarda çalışanların ERP uygulamalarına geçişle işlerinin kalite ve niteliğinde ne tür etkiler oluştuğuna yönelik düşünceleri aşağıdaki 29 ve 30 nolu tablolarda kelime tekrarları açısından sayısal olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 29: Personellerin Gruplara Göre Olumsuz Kelime Tekrarları (2.Soru)

| Çalışma Grubu | Personel | Tekrar Edilen Kelime | Tekrar Sayısı | Toplam Kullanım |
|-------------------------|-----------------|-----------------------------|----------------------|------------------------|
| 1. Grup Personel | K1 | Değersiz | 1 | 28 |
| | | Detay | 1 | |
| | | Anlamsız | 2 | |
| | | Gereksiz | 1 | |
| | | Zaman Alıcı | 1 | |
| | K2 | Yoğunluk | 1 | |
| | | Hakimiyet Kaybı | 1 | |
| | | Yönetim Kaybı | 1 | |
| | K7 | Yoğunluk | 1 | |
| | K8 | Hakimiyet Kaybı | 2 | |
| | | Yetkinlik Kaybı | 1 | |
| | K13 | Kısıt-Limit | 2 | |
| | K14 | Uyarılmak | 2 | |
| | | Denetim | 1 | |
| | K16 | Sıkıcı | 1 | |
| | | Standartlaşma | 2 | |
| | K17 | Tekrar | 1 | |
| | | Sıkıcı | 1 | |
| K25 | Tekrar | 1 | | |
| | Detay | 1 | | |
| | Sıkıcı | 1 | | |
| | Hata | 1 | | |
| K26 | Anlamsız | 1 | | |
| 2. Grup Personel | K3 | - | - | 4 |
| | K4 | - | - | |
| | K9 | - | - | |
| | K10 | - | - | |
| | K15 | - | - | |
| | K16 | - | - | |
| | K21 | Rutin | 2 | |
| | K22 | Rutin | 1 | |
| | K27 | - | - | |
| | K28 | Zorlaşmak | 1 | |
| 3. Grup Personel | K5 | - | - | 3 |
| | K6 | - | - | |
| | K11 | - | - | |
| | K12 | - | - | |
| | K17 | - | - | |
| | K18 | Rutin | 1 | |
| | K23 | Benzer | 1 | |
| | K24 | Rutin | 1 | |
| | K29 | - | - | |
| | K30 | - | - | |

Tablo 30: Personellerin Olumsuz Kelime Tekrar Sıklıkları (2.Soru)

| Çalışma Grubu | Kullanılan Kelime | Tekrar Sıklığı |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------|
| 1. Grup Personel | Değersiz-Anlamsız | 4 |
| | Sıkıcı | 3 |
| | Hakimiyet Kaybı | 3 |
| | Yoğunluk | 2 |
| | Tekrar | 2 |
| | Detay | 2 |
| 2.Grup Personel | Rutin | 3 |
| 3.Grup Personel | Rutin | 2 |

Yukarıdaki iki tabloda görüldüğü gibi ERP kullanım sürecine geçilmesinin personellerin yapmakta oldukları işin kalite ve niteliğine olan etkileriyle ilgili olumsuz ifade edilen kelime ve kelime gruplarına yer verilmiştir.

Bu soruda en çok olumsuz kelime kullanan grup 1. soruda olduğu gibi, 1.çalışma grubunda yer alan personellerdir. Bu personeller 27 defa olumsuz kelime kullanmış olup en çok kullanmış oldukları olumsuz kelimeler değersiz-anlamsız (4 defa); sıkıcı, hakimiyet kaybı (3'er defa) şeklindedir.

2. ve 3. grupta yer alan personeller ise genellikle sorulan 2. soruya olumlu ifade etmekle birlikte, olumsuz olarak değerlendirilebilecek "rutin, benzerlik ve zorlaşmak" kelimelerini toplamda 7 defa kullanmışlardır. Bu iki grupta toplamda en çok 4 kelime ile "rutin" kelimesi olumsuz anlamda kullanılmıştır.

Konu bu perspektiften değerlendirildiğinde ERP uygulamalarına geçiş üst kademedeki yer alan personellerin iş yapma yöntem ve şekillerini pozitif yönde etkilemesi sebebiyle bu grupta yer alan çalışanların ERP'ye bakış açıları pozitifken, alt kademedeki yer alan çalışanlar ise kullanmış oldukları kelimelerden de anlaşılacağı gibi, yoğunluk ve benzer işleri yapmalarından dolayı ERP uygulamaları onların iş yapma şekil ve yöntemlerine etkisi açısından genellikle olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

3.2.3. ERP Kullanımının Çalışma Yaşamının Sosyal Yönüne olan Etkileri

ERP uygulamalarının çalışma yaşamının Sosyal Yönüne etkilerini belirlemek amacıyla, çalışma grubuna yönelik olarak aşağıda belirtilen soru sorulmuştur.

3.Soru: "ERP uygulamalarını kullanmak çalışma yaşamınızın sosyal yönünü nasıl etkilemektedir?"

Çalışma gruplarına göre, katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak

"Çalışma Yaşamının Sosyal Yönü" temasına ve
(1) Çalışma Saatleri,
(2) Dinlenme için Ayrılan Zamanın Kalitesi,
(3) Çalışma Ortamı,
(4) İş ve Özel Yaşam Dengesi,
(5) İş Haricindeki Zamanın Kalitesi **kodlarına** ulaşılmıştır.

Temalarla ilgili kod referansları ve kodlama yapılan katılımcıların bilgileri aşağıda yer alan tablolarda gösterilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi öncelikle yapılan alıntılara göre kodlar belirlendikten sonra elde edilen verilerin yorumlanması yapılmıştır.

Çalışma gruplarına göre, katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak ERP'ye geçiş sürecinin 3 farklı grupta bulunan çalışanların çalışma yaşamlarına farklı etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Aşağıda yer alan tabloların (Tablo: 31-32-33-34-35) değerlendirilmesinde bu durumun sonuç ve nedenlerine değinilmiştir.

Aşağıda 31 nolu tabloda, 1. Grup personel olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 31: ERP'nin Çalışma Yaşamının Sosyal Yönüne Etkileri (1. Grup Çalışan)

| 1. GRUP PERSONEL (Alt Kademe -Beyaz Yakalı- Çalışanlar) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|--|---|--|-------------------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K1,K2 | "...ERP uygulamalarını kullanmak çalışma saatlerinde ciddi bir değişim gerçekleştirmedi, sadece iş yoğunluğumuzu arttırdı ve zaman zamanda internet üzerinden sisteme girme durumumuz olduğundan eve iş götürdüğümüz dönemlerde oldu". "...ERP kullanmak çalışma saatlerine bir etkisi olmadı, benzer saat aralıklarında çalışıyoruz, dönem dönem mesaiye kalıyoruz buda ERP sistemine aşırı detaylı veri girmemizden kaynaklanıyor. | Çalışma Saatleri | Çalışma Yaşamının Sosyal Yönü |
| K7,K8 | "...ERP işleri o kadar yoğunlaştırdı ki günlük mesaimin dinlenme bölümünde bile çalışmam gerekiyor,aksi durumda işler yetişmiyor ve bu sebepten ötürü belli günler mesaiye kalmam gerekebiliyor". "...ERP ile birlikte mesaiye kalmak bizim için kaçınılmaz bir hal aldı, zaten kalmasam da eve iş götürüyorum ve işlerimi internet üzerinden ERP'ye girişleri yapıyorum." | Dinlenme için Ayrılan Zamanın Kalitesi | |
| K13,K14 | "...sosyal yaşamımı etkiledi, ERP'nin entegre olduğu diğer yazılımlarla akşamları ve hafta sonu dahi uyarı ve bildirimler mail ve sms olarak geldiği için psikolojik olarak işten uzaklaşmak zor bu benim verimimi düşürüyor aslında..." "...sanki sorumluluğumuz daha da arttı. Sosyal yaşamımıza da işlerimiz girdi tabi ki bu yaşadığımız dönemin normal bir neticesi..., ERP kullanımımız bunu iyice perçinlendi şimdi her şeyle entegrasyonumuz var kurulan sistem kafa olarak işten uzaklaşmamızı engelliyor, bir nevi hep çalışıyoruz." | Çalışma Ortamı | |
| K16,K17 | "...bu dengeyi kurmak zaten zor, firmada uygulanan yeni sistemlerle bu iyice zorlaştı." "...özel yaşamda da artık işimizi takip eder hale geldi, tatillerde de zaten ERP sistemi üzerinden tüm şirketteki gelişmelerden haberdar olabiliyoruz." | İş ve Özel Yaşam Dengesi | |
| K25,K26 | "...iş haricindeki yaşamımız yine iş merkezli, kopmak mümkün değil, bir nevi mail, sms v.b. şekillerde iç içe bu beni yoran bir unsur hafta sonları dahi dinlenemiyorum. Bazen istemesem de sistemi açıp işlerimin durumuna internetten bakıyorum." "...ERP kullanımına geçmek iş yoğunluğumuzu hem mesai saatleri içersinde arttırdı hem de iş haricinde geçirdiğimiz zamanda kalitesini azalttı yaşamımız iş merkezli olarak devam ediyor, bu bende aşırı bir stres oluşturuyor." | İş Haricindeki Zamanın Kalitesi | |

1. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Beyaz Yakalı Alt Kademe çalışanla yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- Aşırı iş yoğunluğu oluşturması,
- Çalışma saatlerinin düzensizliği,
- Belli dönemler mesai saatleri dışında da iş yapma zorunluluğu,
- İşten mental olarak uzaklaşmamak,
- İş ve özel yaşam arasındaki dengesizlik,
- İş haricindeki zamanın anlamsızlaşması,

ERP uygulamaları oluşturmuş olduğu imkanlar 1. grupta yer alan çalışanlar tarafından olumlu olarak dile getirilmemektedir. Özellikle ERP uygulamalarının iş yoğunluğuna sebep olduğuna ve düzensiz çalışma saatlerine neden olduğu ve bunun neticesinde belli zamanlarda mesai haricinde de çalışmayı zorunlu kıldığı ve bu sebeplerden ötürü çalışanların mental olarak işten uzaklaşmasını zorlaştırdığı gibi iş ve özel yaşam arasındaki dengenin olumsuz şekilde etkilendiği bu grupta yer alan çalışanlarla yapılan görüşmelerde dile getirilmiştir.

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamaları 1. Grupta yer almakta olan alt kademe çalışanların gerek iş yaşamı içerisinde gerekse iş yaşamı dışındaki sosyal hayatlarını olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Bunun temel nedeni ise ERP'nin sağlamış olduğu uygulamalar neticesinde işlerinin yoğunluklarının artması ve mental olarak işten uzaklaşamamaları sebepler arasında gösterilebilir.

Aşağıda 32 nolu tabloda, 2. Grup personel olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 32: ERP'nin Çalışma Yaşamının Sosyal Yönüne Etkileri (2. Grup Çalışan)

| 2. GRUP PERSONEL (Orta Kademe Yöneticiler) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|---|--|--|-------------------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K3,K4 | "...çalışma saatlerimizde ciddi bir değişiklik olmadı. Sistemin sağlamış olduğu avantajlardan ötürü eskiye göre daha hızlı iş yapar pozisyona geldik." "...ERP kullanımı mesaimizi olumsuz yönde etkilemedi, sadece sağladığı olanaklar sayesinde evde dahi bir takım raporları hazırlama ve değerlendirme fırsatı oluşturdu." | Çalışma Saatlerinin Düzeni | Çalışma Yaşamının Sosyal Yönü |
| K9,K10 | "...günlük dinlenme sürelerini aktif olarak kullanıyoruz." "...işimiz düzen içersinde yürüdüğünden gün içersinde dinleme zamanlarını aktif olarak kullanabiliyoruz, sadece bazen ekstra durumlarda feragat etme durumumuz oluyor." | Dinlenme için Ayrılan Zamanın Kalitesi | |
| K15,K16 | "...ERP akşamları, hafta sonları ve tatillerde de hayatımıza girdi, sistem sürekli aktif, yeter ki bilgisayar ve internet olsun. Kopmamız mümkün değil istemesem de şirketteki gelişmelerden haberdar olmak istiyorum, bir takım raporlara bakmak için bile sisteme her akşam evden giriyorum." "...özellikle sisteme uzak bağlantı olması önemli bir avantaj, böylelikle hafta sonları evde dahi işlerimin ön planlamasını hazırlama fırsatım oluyor, bu da haftalık iş tempomu planlamama ciddi katkısı oluyor ve beni rahatlatıyor." | Çalışma Ortamı | |
| K21,K22 | "...bu sınırı koymak özellikle bizim için zor, ne kadar profesyonel olsanız da bir gerçeklik var ama bu benim açımdan olumsuz bir durum oluşturmuyor." "...ERP'nin bu dengeye negatif bir etkisi var bence çünkü sistemde dışlanma ölçütü yok her an sistemin içindeyiz; ofis içinde ve dışında zaman kavramı olmaksızın, uyarılar, toplantı notlar, hatırlatmalar, yapılacak işler..." | İş ve Özel Yaşam Dengesi | |
| K27,K28 | "...iş haricindeki zamana etkisi ERP'nin söz konusu iletişim unsuru kopmadıktan sonra bu süreklilik arz ediyor." "...hafta sonları, akşamları farkında olmadan sisteme girip çıkıyorum, o kadar odaklanmışım ki işime belki böyle bir sistem olmasa girme gereksinim dahi olmayacak bu da özel hayatıma ayırdığım zamanı işime ayırmama sebep oluyor." | İş Haricindeki Zamanın Kalitesi | |

2. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Orta Kademe yöneticilerle yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- İşlerin daha hızlı süre içerisinde yapılabilir olması,
- Uzaktan sisteme ulaşımın, bir takım avantaj ve dezavantajlar oluşturması,
- ERP'nin özel yaşam içerisindeki bir takım olumsuz etkileri,
- İş haricindeki vakitlerde çalışma zorunluluğu,
- İş ve özel yaşam dengesine olan olumsuz etki,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarına geçiş süreci ile birlikte özellikle 2. Grup Personel olarak tabir edilen katılımcıların çalışma hayatlarını işin yönetimi ve sürdürülebilirliği noktasına sağlamış olduğu fırsatlar sayesinde olumlu yönde etkilemektedir.

Bu olumlu özelliklerine rağmen, bu olanaklar zaman zaman oluşturduğu yoğunluk sebebiyle iş ve özel yaşam arasındaki denge unsurunun bozulmasına ve özel yaşamda bir takım sıkıntıların meydana gelmesine neden olduğu yapılan görüşmeler sırasında ifade edilen konular arasında yer almaktadır.

Aşağıda 33 nolu tabloda, 3. Grup personel olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 33: ERP'nin Çalışma Yaşamının Sosyal Yönüne Etkileri (3. Grup Çalışan)

| 3. GRUP PERSONEL (Üst Kademe Yönetici) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|---|--|--|-------------------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K5,K6 | "...işimizin kendi çerçevesi gereği çalışma saatleri diye bir olgu olmasına rağmen gün içerisinde bir sınırlama koymamız mümkün değil, ERP de bu sınırı koymamıza engel olan bir durum." "...günümüzdeki bilişim teknolojileri ile mesai saatleri diye bir kavram kalmadı bence, sürekli çalışıyoruz." | Çalışma Saatlerinin Düzeni | Çalışma Yaşamının Sosyal Yönü |
| K11,K12 | "...mümkün olduğunca boş zaman ayırıyorum, bu benim için zinde kalabilmek ve doğru kararlar verebilmek için çok önemli, bunu da iletişimden uzak kaldığımızda mümkün olabiliyor." "...iş haricindeki zamanın kalitesi ve anlamı pozisyonum açısından çok önemli, zor oluyor bunu sağlamak ama imkansız değil, bu kişinin kendi elinde işinin planlaması ve buna göre hareket etmesi ile ilgili olan bir durum sürece hakim olduktan sonra bunu sağlamak çok zor değil." | Dinlenme için Ayrılan Zamanın Kalitesi | |
| K17,K18 | "...gün içinde sistemden kopmak mümkün değil, çalışanlara olan iş ilişkilerini hep sistem üzerinden yazışmalar kanalıyla gerçekleştirmekteyiz." "...çalışma hayatının sosyal yönü çok dar kapsamlı, iş odaklı olduğumuz için ikili diyaloglar hep bu kapsamda olmaktadır." | Çalışma Ortamı | |
| K23,K24 | "...kritik bir pozisyonda bulunmanın getirmiş olduğu sorumluluk çok farklı, bu yüzden iş ve özel yaşam ayrımı diye bir kavram bizim için tam olarak geçerli değil, istenilen bir şeyi yapamam demem mümkün değil, çünkü elinin altında tüm datalar ve olanaklar var." "...keskin bir ayırım çekmem mümkün değil ama bir sınırdan olmalı, bu dengeyi mümkün olduğunca korumaya çalışıyorum." | İş ve Özel Yaşam Dengesi | |
| K29,K30 | "...bu bizim için önemli, boş zamanımın değerini biliyorum, kendime ve aileme zaman ayırıyorum, buna işimin engel olmasını istemiyorum (çok acil durumlar hariç)." "...çok önemli benim için bu yüzden boş zamanımı kendime ve aileme ayırmaya özen gösteriyorum." | İş Haricindeki Zamanın Kalitesi | |

3. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Üst Kademe Yöneticilerle yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- Yetki ve sorumluluk farklılığı,
- Sistemin getirmiş olduğu olanaklar,

- Çalışma saatleri esnekliği,
- İş haricindeki zamanın değeri,
- İş ve özel yaşam ayrımı,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarına geçiş süreci ile birlikte özellikle 3. Grup Personel olarak tabir edilen katılımcıların çalışma hayatlarının sosyal yönüne bir takım etkiler oluşturmuştur.

Bu etkilerin en önemlisi iş ve özel yaşam arasındaki denge konusudur. Bununla ilgili olarak yapılan görüşmelerde bu unsur görüşme yapılan katılımcılar arasında olumsuz bir faktör olarak değerlendirilmemekle birlikte aynı zamanda işlerinin kendi kontrollerinde olmasını sağlamalarını belirtmektedirler. Fakat konu iş ve özel yaşam arasındaki denge teması üzerinden değerlendirildiğinde, ERP uygulamalarının sunduğu imkanlar, üst düzey çalışanlarının yukarıda belirtildiği gibi işlerini kolaylaştırmasına rağmen bu denge unsurunun zaman zaman olumsuz yönde etkilendiğini belirtmemiz yanlış bir değerlendirme olmayacaktır.

Yukarıdaki 31-32-33 nolu tablolarda çalışanların kullanmakta oldukları ERP uygulamalarının çalışma yaşamı içindeki ve dışındaki sosyal yaşamlarını nasıl etkilediği ile ilgili düşünceleri aşağıda 34 ve 35 nolu tablolarda olumsuz kelime tekrarları açısından sayısal olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 34: Personellerin Gruplara Göre Olumsuz Kelime Tekrarları (3.Soru)

| Çalışma Grubu | Personel | Tekrar Edilen Kelime | Tekrar Sayısı | Toplam Kullanım |
|-------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------|------------------------|
| 1. Grup Personel | K1 | Yoğunluk | 2 | 17 |
| | K2 | Detay | 1 | |
| | K7 | Yoğunluk | 1 | |
| | | Fazla Mesai | 1 | |
| | K8 | Fazla Mesai | 1 | |
| | K13 | Psikolojik yorgunluk | 1 | |
| | K14 | Sorumluluk Artışı | 1 | |
| | | Mental olarak İşten Uzaklaşmama | 1 | |
| | | Psikolojik yorgunluk | 1 | |
| | K16 | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 1 | |
| | K17 | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 1 | |
| | K25 | Mental yorgunluk | 1 | |
| | | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 1 | |
| | K26 | Yoğunluk | 1 | |
| İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | | 1 | | |
| Stres Artışı | | 1 | | |
| 2. Grup Personel | K3 | - | - | 14 |
| | K4 | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 1 | |
| | K9 | - | - | |
| | K10 | Kısmi Yoğunluk | 1 | |
| | K15 | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 2 | |
| | | Mental olarak İşten Uzaklaşmama | 1 | |
| | | Fazla Mesai | 1 | |
| | K16 | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 1 | |
| | | Fazla Mesai | 1 | |
| | K21 | - | - | |
| | K22 | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 1 | |
| | | Mental olarak İşten Uzaklaşmama | 1 | |
| | K27 | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 1 | |
| K28 | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 2 | | |
| | Mental olarak İşten Uzaklaşmama | 1 | | |
| 3. Grup Personel | K5 | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 1 | 6 |
| | K6 | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 1 | |
| | K11 | - | - | |
| | K12 | - | - | |
| | K17 | İş Yoğunluğu | 1 | |
| | K18 | Sosyal Diyalogların Yetersizliği | 1 | |
| | K23 | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 1 | |
| | K24 | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 1 | |
| | K29 | - | - | |
| K30 | - | - | | |

Tablo 35: Personellerin Olumsuz Kelime Tekrar Sıklıkları (3.Soru)

| Çalışma Grubu | Kullanılan Kelime | Tekrar Sıklığı |
|-------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| 1. Grup Personel | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 4 |
| | Yoğunluk | 4 |
| | Fazla Mesai | 2 |
| | Psikolojik Yorgunluk | 2 |
| 2. Grup Personel | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 8 |
| | Mental olarak İşten Uzaklaşmama | 3 |
| | Fazla Mesai | 2 |
| 3. Grup Personel | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 4 |

Yukarıda yer alan açıklamalar çerçevesinde 3 farklı çalışma grubunda yer alan toplam 30 katılımcının yapılan görüşmeler sırasında sorulan 3. soruya vermiş oldukları cevaplar içerisinde yer alan olumsuz kelime tekrarları 34 ve 35 nolu tabloda ele alınmıştır.

Tablolarda da görüldüğü gibi, olumsuz kelime tekrarı en çok 1. grupta yer alan çalışanlar tarafından kullanılmıştır (17 kez). 2. grupta yer alan çalışanlar 14 kez ve 3 grupta yer alan çalışanları ise 6 kez olumsuz anlam içeren sözcük kullanmışlardır.

Olumsuz sözcük kelime kullanımları yine üst kademelerden alt kademelere doğru inildikçe artma göstermektedir. Burada dikkat edilmesi gereken konu ise her üç grupta da en çok tekrar edilen kelime grubu "iş-özel yaşam ayrımı zorlaştı" ifadesi olmuştur. Bunun temel nedeni ise ERP uygulamalarının sunmuş olduğu mobil uygulamalar ve farklı kullanım alternatifleri sayesinde hayatın her aşamasında yer alması, mesai kavramını ortadan kaldırması ve bu sebeplerden ötürü iş ve özel yaşam arasındaki sınırın net olarak koyulamamasından kaynaklanmaktadır.

3.2.4. ERP Kullanımının İş Yapma Şekil ve Yöntemlerine olan Etkileri

ERP uygulamalarının çalışma yaşamının "İş Yapma Şekil ve Yöntemlerine" etkilerini belirlemek amacıyla, çalışma grubuna yönelik olarak aşağıda belirtilen soru sorulmuştur.

4.Soru: "ERP uygulamaları kullanmak, iş yapma şekil ve yöntemlerinizi nasıl etkilemektedir? "

Çalışma gruplarına göre, katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak

İş Yapma Yöntem ve Şekli **temasına** ve

- (1) Sanal İş Yapma,
- (2) Sanal İş Süreçleri,
- (3) Sanal Çalışma Ortamı,
- (4) Sanal Yetkilendirme,
- (5) Sanal Denetim Alanı **kodlarına** ulaşılmıştır.

Temalarla ilgili kod referansları ve kodlama yapılan katılımcıların bilgileri aşağıda yer alan tablolarda gösterilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi öncelikle yapılan alıntılara göre kodlar belirlendikten sonra elde edilen verilerin yorumlaması yapılmıştır.

Çalışma gruplarına göre, katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak ERP'ye geçiş sürecinin 3 farklı grupta bulunan çalışanların çalışma yaşamlarına farklı etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Aşağıda yer alan tabloların (Tablo: 36-37-38-39-40) değerlendirilmesinde bu durumun sonuç ve nedenlerine değinilmiştir.

Aşağıda 36. nolu tabloda, 1. Grup personel olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 36: ERP'nin İş Yapma Şekil ve Yöntemlerine Etkisi (1. Grup Çalışan)

| 1. GRUP PERSONEL (Alt Kademe -Beyaz Yakalı- Çalışanlar) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|--|---|-------------------------|------------------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K1,K2 | "...sistem neticesinde iyice sanallaştık, her şeyi sistem üzerinden yapıyoruz, anlık konuşmaları bile, öyle dönemler oluyor ki gün içersinde yazışıp ta konuşmadığım arkadaşlar olabiliyor." "...her şey sisteme odaklı herkes sisteme bir şeyler giriyor, bir nevi beyin gibi, tüm iş akışı sanal ortam üzerinden yürüyor." | Sanal İş Yapma | İşin Yapılma Yöntem ve Şekli |
| K7,K8 | "...sistem üzerinde tüm süreçler belli, neyin ne zaman yapılacağı bize sadece onu takip etmek ve talimatlara uymak düşüyor." "... bu sistem de kim olsa iş yapabilir, amaç talimatlara doğru şekilde uymak, biraz dikkat, biraz bilgi olsun yeter." | Sanal İş Süreçleri | |
| K13,K14 | "...eskisi gibi ikili diyaloglarımız azaldı, günümüz temel unsuru zaten sanallaşma iş ortamları da buna ayak uydurdu". "...iş ortamındaki tüm her şey günlük ikili diyaloglar bile sistem üzerinden yürütülüyor. Evde dahi işe gelmeden çalışmamız mevcut sistemle mümkün." | Sanal Çalışma Ortamı | |
| K16,K17 | "...sistemin bir neticesi yetkilendirmeler ve görevlendirmeler, günlük ve haftalık iş planları bile sanal olarak yapılmakta ve işler yapılacak listesine düşmektedir." "...neyin, ne zaman, ne kadar sürede yapılması gerektiği belli, biz talimatlara uyuyoruz, sonuçlarını sisteme giriyoruz." | Sanal Yetkilendirme | |
| K25,K26 | "...yeni sistemin bir neticesi de denetim. Eskiden rutin denetimler döküman üzerinden yapılıyordu, fakat şimdi daha kısa süreli denetimler yapılıyor, bildiğim kadarıyla üst amirlerin koyduğu belli değerlere göre sistem otomatik olarak denetleme yapabiliyor." "...denetimler günlük oldu, hatta gün içersinde bir kaç defa uyarı aldığımız durumlar bile oluyor, Sisteme yanlış girdiğimiz verileri şefimiz hemen fark ediyor, bu bence stres oluşturan bir durum". | Sanal Denetim Alanı | |

1. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Beyaz Yakalı Alt Kademe çalışanla yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- Yeni iş yapma şekillerinin olumsuz etkisi,
- İkili diyaloglardaki azalma,

- Sanallaşma ve bunun getirdiği yeni iş yapma yöntemleri,
- Sanal yetki dağılımı
- Denetimin anlık olması ve süreklilik arz eder duruma dönüşmesi,
- Sanal denetiminin oluşturduğu baskı,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarını kullanmak 1. Grup Personel olarak tabir edilen katılımcıların iş yapma şekil ve yöntemlerinde önemli değişiklikler meydana getirdiği belirlenmiştir. Bu değişikler genel olarak bu grupta bulunmakta olan çalışanlar tarafından olumsuz olarak değerlendirilmektedir.

ERP uygulamaları kendilerinin iş yapma şekil ve yöntemlerini değiştirmekle birlikte işlerinin kendi merkez ve kontrollerinden kaymasına sebep olduğunu yapılan görüşmeler sırasında dile getirmişlerdir. Aynı zamanda ERP sayesinde oluşan sanallaşmanın oluşturduğu sıkı ve sürekli denetim bu grupta yer almakta olan çalışanlar üzerinde stres oluşturan bir unsur olarak ta algılanmaktadır.

Aşağıda 37 nolu tabloda, 2. Grup personel olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 37: ERP'nin İş Yapma Şekil ve Yöntemlerine Etkisi (2. Grup Çalışan)

| 2. GRUP PERSONEL (Orta Kademe Yöneticiler) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|---|---|-------------------------|-------------------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K3,K4 | "...çalışma hayatının geldiği son nokta, sanallaşma ve sanal iş yapma şekli, bundan kaçınılması imkansız, böyle olmalı aksi durumda elemine olursunuz ve iş yapamazsınız." "...ERP sisteminden önce yine elektronik ortamda işler yapıyorduk, fakat şimdi hep sistemdeyiz, her şey entegre oldu bir biriyle, daha önce ikili diyaloglarla götürülen süreçler şimdi sistemin yönlendirmeleriyle yönetilmekte ve bu gerekli olan standardizasyonu sağlamaktadır." | Sanal İş Yapma | İşin Yapılma Yöntemi ve Şekli |
| K9,K10 | "... süreçler belli, iş akışları yetki ve sorumluluklar her şey sistemde belli." "...geçiş bizi yordu ama gerçekten değdi. Sistemin temeli sağlam süreçlerimizi güzel oluşturdu, sistemin kendisi dinamik kendi iç kontrolleri var, bu bizim göremediklerimizi görmemize yardımcı olan bir durum. Sistemin en çok sevdiğim yanı bu." | Sanal İş Süreçleri | |
| K15,K16 | "...sanallaşmanın getirdiği doğal bir sonuç bu, hayatta olduğu gibi iş yaşamında da bu gerçekleşti, avantajlarından faydalanmaya çalışıyoruz, işler eskiye göre daha akıcı ve düzenli yürüyor." "...kısaca ikili diyaloglar azaldı, sistemde ortak parametreler oluşturuldu, her şey belli zaten önemli olan kişilerin sistemi doğru verilerle beslemesi aksi durumda sistemde iş yapma entegrasyondan dolayı mümkün olmuyor." | Sanal Çalışma Ortamı | |
| K21,K22 | "...sanallaşmanın getirdiği doğal sonuç yetkilendirmelerimi, bu da sürecin en temel olanı" "...personelime yetkilendirmelerini sistem üzerinden yapabiliyorum. İş yüklerini ne yaptıklarını, işin hangi safhasında olduklarını, ne zaman bitebileceklerini biliyorum bu çok önemli bir fonksiyon." | Sanal Yetkilendirme | |
| K27,K28 | "...eskisi gibi sıkıcı denetimler artık yok, denetimler rutinleşti bu güzel bir olgu, sistemin kendisinin veya bizim koyduğumuz ilave özellikler sayesinde hatanın neden ve nasıl kaynaklandığını bulmamız zor olmuyor. Bu çalışanların da rutin denetim süreçlerinde üzerlerindeki baskının da kırılmasına neden olduğu düşüncesindeyim." "...benim pozisyonumda bulunan şef ve amirlerin en sevdiği unsur bu. Çalışanlarımızı denetlememiz eskiye nazaran kolaylaştı. Ama bazı çalışanlarımızın üzerinde sanki sürekli olarak onların hatalarını bulma ve arama peşinde olduğum izlenimi uyandırması biraz üzücü". | Sanal Denetim Alanı | |

2. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Orta Kademe yöneticilerle yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- Sanal iş yapma yönteminin getirdiği avantajlar,
- Denetleme ve yetkilendirme fonksiyonunun aktif olarak gerçekleştirilmesi,
- İş ortamında bulunma zorunluluğunun ortadan kalkması,
- İş süreçlerinin sanal ortam üzerinden daha iyi takip edilebilmesi ve yönetilmesi,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarını kullanmak, 2. Grup Personel olarak tabir edilen deneklerin iş yapma şekil ve yöntemlerinde önemli değişiklikler meydana getirdiği belirlenmiştir. Bu etki ve değişiklik bu kademe bulunan çalışan orta kademe yöneticiler tarafından olumlu olarak karşılanmaktadır. Şöyle ki ERP'nin sağlamış olduğu kullanım, denetleme ve operasyonel uygulamalar kendileri tarafından aşırı iş yükü olarak tabir edilen ve zaman gerektiren işlerin azalmasına ve böylelikle yönetsel kararlar üzerinde daha fazla zaman harcamalarına imkan vermektedir. Bu açıdan ERP'nin iş yapma şekil ve yöntemleri teması orta kademe yöneticiler tarafından olumlu şekilde etkilendiği ifade edilebilir.

Aşağıda 38 nolu tabloda, 3. Grup personel olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 38: ERP'nin İş Yapma Şekil ve Yöntemlerine Etkisi (3. Grup Çalışan)

| 3. GRUP PERSONEL (Üst Kademe Yönetici) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|---|--|----------------------------|-------------------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K5,K6 | "...ERP uygulamalarına geçiş süreci bizim daha interaktif iş yapma ve işleri düzenli ve sürekli olarak kontrol etmemize yardımcı oldu. Ofisle olan bağımızın ofis dışında dahi olsa kurulmasına zemin hazırladı, bu durum biz yöneticiler için çok memnuniyet oluşturan bir durum." "... ERP bir nevi sanal ofiste çalışmamıza imkan vermekte, fiziksel bağları kaldırarak interaktif ve entegre olmuş bir alanda iş yapmamızı sağlayan ve çalışmamızın katma değerini arttıran bir unsurdur." | Sanal İş Yapma | İşin Yapılma Yöntemi ve Şekli |
| K11,K12 | "... ERP ile birlikte yeni süreçleri kurguladık, bir açıdan reorganizasyon meydana getirdik, buna paralel olarak tüm iş süreçlerini de gözden geçirdik, bu ciddi bir yapılanma ERP'den beklediğimiz verimin ve faydanın tam olarak alınabilmesi için bunu gerçekleştirmemiz gerekiyordu ve şimdi gerçekten bunun faydasını çok iyi görebiliyoruz, oluşan yetki ve görev dağılımı ve oluşturan süreçlerle sistem tıkır tıkır işleyen bir sisteme dönüştü." "...zor ve anlamsız süreçler yerine kontrol edilebilir ve yönetilebilir süreçler oluşturduk ve bunları iyileştirebilme imkanlarını ERP sayesinde kolaylaştırdık." | Sanal İş Süreçleri | |
| K17,K18 | "...ERP'nin oluşturduğu en önemli şey fiziksel olarak ofise bağlı olmadan çalışmak bu çok büyük bir avantaj ve aynı zamanda bizim çalışma kalitemizi artıran bir özellik olduğu kanaatindeyim ki günümüzde bu bizim için çok avantaj oluşturuyor." "...eskiden sürekli ofis ortamında bulunuyorduk. Gerek sistemde rapor hazırlayabilmek gerekse çalışanları kontrol edip denetleyebilmek için; fakat şimdi çok daha esnek fakat bir o kadar da disiplinli çalışıyoruz bu kurmuş olduğumuz ERP uygulamasının firmamıza ve bize sağlamış olduğu en önemli katkı olduğu düşüncesindeyim". | Sanal Çalışma Ortamı | |
| K23,K24 | "...tabi ki sanallaşmanın işleri sistem ve program üzerinden takip etmenin getirdiği diğer bir fonksiyon sanal yetkilendirmedir. Bu süreçleri daha hızlı yapmamıza, görev dağılımlarını daha hızlı gerçekleştirmemize imkan tanıyan bir özellik." "...eskiden iş dağılımlarında ve yetkilendirmelerde uzun süreçler harcıyorduk. Çalışanların iş yüklerini tam olarak eşit dağıtamıyorduk. Yetki ve görev dağılımında zorluklar çekiyorduk, ERP ile bu fonksiyonda iyileştirdi ve aktif ve doğru olarak yönetilebilir bir pozisyonda geldi." | Sanal Yetkilendirme | |
| K29,K30 | "...denetleme fonksiyonu en önemli avantaj, bu fonksiyonu eskiden icra etmek hem zordu hem de çok zaman harcanıyordu, geldiğimiz bu noktada ise hem çok kolaylaştırdı hem de yapmış olduğumuz denetleme ve kontroller neticesini bulmaya başladı." "...kontrolüm altında bulunan çalışanların işlerini takip edebilmek gerek, performanslarını günlük olarak gözlemleyebilmek çok önemli ve bu da onlara yönelik olarak yapmış olduğumuz değerlendirmelerin adil sonuçlara ulaşmasını noktasında önemli oluyor, bunu ERP kullanımı ile daha anlamlı ve doğru şekilde icra ettiğimiz düşüncesindeyim." | Sanal Denetim Alanı | |

3. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Üst Kademe Yöneticilerle yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- Sanal iş yapma yönteminin getirdiği avantajlar,
- Denetleme ve yetkilendirme fonksiyonunun aktif olarak gerçekleştirilmesi,
- İş ortamında bulunma zorunluluğunun ortadan kalkması,
- İş süreçlerinin sanal ortam üzerinden daha iyi takip edebilmesi ve yönetilmesi,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarını kullanmak 3. Grup Personel olarak tabir edilen katılımcıları iş yapma şekil ve yöntemlerini önemli değişiklikler meydana getirdiği belirlenmiştir. ERP'nin 3. Grupta yer alan üst kademe çalışan grubunda yer alan çalışanlara sağladığı en önemli avantaj bu tema altında ele alınmıştır. Çünkü; bu grupta yer alan üst kademe çalışanlarla yapılan görüşmelerde özellikle ERP uygulamaları kullanımını kendilerine ciddi düzeyde "hızlı, doğru ve sürekli" bir bilgi akışı sağlamakta olduğu fikri bu çalışma grubunda yer alan katılımcılar tarafından ifade edilen en önemli özelliktir.

Yukarıdaki 36-37-38 nolu tablolarda çalışanların ERP uygulamalarının kullanımının çalışanların iş yapma şekil ve yöntemlerinin nasıl etkilediğine yönelik olarak vermiş oldukları cevaplar içerisinde yer alan olumsuz kelime ve/veya kelime grupları aşağıda yer alan 39 ve 40 nolu tablolarda kelime tekrarları açısından sayısal olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 39: Personellerin Gruplara Göre Olumsuz Kelime Tekrarları (4.Soru)

| Çalışma Grubu | Personel | Tekrar Edilen Kelime | Tekrar Sayısı | Toplam Kullanım |
|------------------|----------|-------------------------------|---------------|-----------------|
| 1. Grup Personel | K1 | Sanallaşmak | 1 | 14 |
| | K2 | Fonksiyon Kaybı | 1 | |
| | K7 | Fonksiyon Kaybı | 1 | |
| | K8 | Nitelik Gereksinimin Azalması | 1 | |
| | K13 | Diyalog Kaybı | 1 | |
| | K14 | Diyalog Kaybı | 1 | |
| | | İş Yoğunluğu | 1 | |
| | | İş-Özel Yaşam Ayrımı Zorlaştı | 1 | |
| | K16 | Sürekli Yönlendirilme | 1 | |
| | K17 | Sürekli Yönlendirilme | 1 | |
| | K25 | Denetimlerin Sıklaşması | 1 | |
| | K26 | Denetimlerin Sıklaşması | 1 | |
| | | Uyarı | 1 | |
| Stres Oluşturma | | 1 | | |
| 2. Grup Personel | K3 | - | - | 3 |
| | K4 | - | - | |
| | K9 | - | - | |
| | K10 | - | - | |
| | K15 | - | - | |
| | K16 | Diyalog Kaybı | 1 | |
| | | Sürekli Yönlendirilme | 1 | |
| | K21 | - | - | |
| | K22 | - | - | |
| | K27 | - | - | |
| | K28 | Stres | 1 | |
| 3. Grup Personel | K5 | - | - | 0 |
| | K6 | - | - | |
| | K11 | - | - | |
| | K12 | - | - | |
| | K17 | - | - | |
| | K18 | - | - | |
| | K23 | - | - | |
| | K24 | - | - | |
| | K29 | - | - | |
| | K30 | - | - | |

Tablo 40: Personellerin Olumsuz Kelime Tekrar Sıklıkları (4.Soru)

| Çalışma Grubu | Kullanılan Kelime | Tekrar Sıklığı |
|------------------|-------------------------|----------------|
| 1. Grup Personel | Sürekli Yönlendirilme | 2 |
| | Denetimlerin Sıklaşması | 2 |
| | Diyalog Kaybı | 2 |
| | Fonksiyon Kaybı | 2 |
| 2. Grup Personel | Diyalog Kaybı | 1 |
| | Sürekli Yönlendirilme | 1 |
| | Stres | 1 |
| 3. Grup Personel | - | - |

Yukarıda yer alan iki tablo katılımcıların kullanmış oldukları kelime ve/veya kelime grupları açısından değerlendirildiğinde ERP kullanımı çalışanları, buldukları çalışma grubuna göre farklı şekilde etkilemektedir. Buna göre olumsuz etki daha çok 1.grupta hissedilirken, bu etkinin temel nedenleri katılımcılar tarafından "ERP'nin sürekli yönlendirme, denetim fazlalığı, diyalog ve fonksiyon kaybına neden olması" sebepler arasında dile getirilmiştir.

3. grupta yer alan üst düzey yöneticiler açısından iş yapma şekil ve yöntemlerine yönelik ERP'nin olumsuz bir etkisi ifade edilmemiş, tam tersine pozitif yönleri tüm yöneticiler tarafından dile getirilmiştir. 2. grupta yer alan orta kademe yöneticiler üzerinde ise olumsuz etkiler "diyalog kaybı, sistem üzerindeki sürekli yönlendirmeler ve oluşturduğu stres unsuru" şeklinde dile getirilmiştir. Buradaki etki düzeyinin gruplara göre farklı olmasının temel nedeni, ERP'nin çalışanların işlerini kolaylaştırma ve karar noktasında sağlamış olduğu imkanlardan kaynaklandığı söylenebilir.

3.2.5. ERP Kullanımının İşin Anlam ve Değerine olan Etkileri

ERP uygulamalarının işin Anlam ve Değerine olan etkilerini belirlemek amacıyla, çalışma grubuna yönelik olarak aşağıda belirtilen soru sorulmuştur.

5.Soru: "ERP kullanımı işinizin anlam ve değerini nasıl etkilemektedir?"

Çalışma gruplarına göre, katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak

İşin Anlam ve Değeri **temasına** ve
(1) İşe Karşı Tatmin Düzeyi,
(2) Performans Düzeyi,
(3) Yabancılaşma,
(4) İşini Sevme-İşiyle Övünme ve
(5) Öz Değer" **kodlarına** ulaşılmıştır.

Temalarla ilgili kod referansları ve kodlama yapılan katılımcıların bilgileri aşağıda yer alan tablolarda gösterilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi öncelikle yapılan alıntılara göre kodlar belirlendikten sonra elde edilen verilerin yorumlanması yapılmıştır.

Çalışma gruplarına göre, katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak ERP'ye geçiş sürecinin 3 farklı grupta bulunan çalışanların çalışma yaşamlarına farklı etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Aşağıda yer alan tabloların (Tablo: 41-42-43-44-45) değerlendirilmesinde bu durumun sonuç ve nedenlerine değinilmiştir.

Aşağıda 41 nolu tabloda, 1. Grup personel olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlanması yapılmıştır.

Tablo 41: ERP Uygulamalarının İşin Anlam ve Değerine Etkisi (1. Grup Çalışan)

| 1. GRUP PERSONEL (Alt Kademe -Beyaz Yakalı- Çalışanlar) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|--|---|--------------------------------------|----------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K1,K2 | "...ERP kullanmak benim için sıkıcı bir durum oluşturdu. Sürekli olarak bilgisayar başında veri girmektedirim. Bu benim eskiye göre motivasyonumu düşürdü, bazen işimi dahi bırakma düşüncesi oluşuyor. Eskiden de veri giriyorduk ama bu kadar detaylı değildi belli verileri giriyorduk ve çalışmaların bütünü biz hazırladığımız için bizim için daha anlamlı oluyordu. Şimdi ise sadece veri giriyoruz, bu yazılımın işimizi zorlaştırdığı düşüncesindeyim." "... eskisi gibi çalışma isteğim yok. İşlerim şu an için çok sıkıcı ve rutin, iş tanımımı yenilediler, şu an için veri giriş sorumlusu olarak evrak girişi yapıyorum, sıkıcı ve rutin bir iş eskiden belli raporları ben hazırlayıp amirime veriyordum fakat şimdi o işi de sistemle birlikte elimden aldılar bu sebeplerden motivasyonum düşük". | İşe Karşı Tatmin Düzeyi | İşin Anlam ve Değeri |
| K7,K8 | "... analizi ben yapmıyorum, sadece önüme servis formlarını tüm detaylarıyla sisteme girmek görevim, işteki eski heyecanım yok bu yüzden de performans düzeyim genelde düşük". "...ilk zamanlardaki moral motivasyonum yok, idari şefim sürekli olarak performansımın düşük olduğunu bana söylüyor, bu benim de istemediğim bir durum fakat ben performansımın düşüklüğünü bu yeni sistemin kurulmasına bağlıyorum, işime karşı olan eski tutkumun azalmasına sebep oldu". | Performans Düzeyi | |
| K13,K14 | "...işten son dönemde iyice uzaklaştım, sabahları gelmeme isteğim var, bu özellikle ERP uygulamalarının tam olarak kullanmaya başladıktan sonra gerçekleşti, başlangıçta ne olduğunu tam olarak anlayamadım fakat işim sadece önüme gelen evrakları sisteme girmem olduğu için ilerleyen zamanlarda bu bana sıkıcı gelmeye ve işimden hoşnutsuz olmaya başladım". "...benzer ve rutin işler işimin en sıkıcı yönü ve bunlar devamlılık arz ediyor, bir gün işimi geciktirmeye gelmiyor aksi durumda gün sonunda şefler kendi raporlarını göremediklerinden konu yine dönüp dolaşıp bize geliyor. Aynı işleri sürekli yapmak gerçekten insanı bunaltıyor buda benim işime olan tutkumun azalmasında etkili olan bir sebep". | Yabancılaş ma | |
| K16,K17 | "...çevremdeki insanlara ERP kullanıyorum diyince (ERP'nin ne olduğunu bilenlere) çoğu kişi etkileniyor bunda da övünç duyuyorum çünkü maliyetli bir olay olduğunu bildiğim için çok sayıda firma bunu kullanamıyor, bu benim için artı bir olay yeni iş arayışında da ERP bilgim bana avantaj sağlıyor." "... ERP kullanmayı bilmek büyük ve kurumsal bir firmada çalışmanın temel şartı ve önceliği, bu benim için bir avantaj ERP aslında işime olan motivasyonumu azaltsa da işime değer kattığı düşüncesindeyim. | İşini Sevme ve İşile Övünme | |
| K25,K26 | "... ERP işimin teknik yönünü benden alması sebebiyle mevcut teknik bilgimi tam olarak kullanmama engel olmasından ötürü kendime olan öz güvenim eskisi gibi değil". "...eski pratikliğim ve çözüm üretebilme becerimin azaldığı hissediyorum mevcut rutinlik kendime olan güvenimin azalmasına neden oldu bu da benim hiç istemediğim bir durum." | Öz Değer | |

1. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Beyaz Yakalı Alt Kademe çalışanla yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- İş tatmin düzeyinde azalma,
- Motivasyon kaybı,
- İşe karşı yabancılaşma boyutunun ortaya çıkması,
- İşini sevmeme,
- Öz değer kaybının oluşması,
- ERP'nin katkılarından ötürü işiyle övünme,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarını kullanmak 1. Grup Personel olarak tabir edilen deneklerin "işlerinin anlam ve değerini" önemli derecede etkilemekte olduğu belirlenmiştir. Bu etkinin yönü genellikle olumsuzdur. ERP uygulamaları özellikle çalışanların işlerine standart süreçler getirmesi ve işin merkezini kendilerinin kontrollünden almasından ötürü, bu grupta yer alan çalışanlar zaman içerisinde işlerine karşı olan tatmin düzeyleri azalmakta, işini sevmemeye başlamakta ve işlerine karşı olan yabancılaşma unsuru artmaya başlamaktadır. Bunun neticesinde de bu grupta yer alan çalışanların yukarıda belirtilen sebeplerden ötürü öz değer kaybı yaşamaları muhtemeldir. Bu olumsuz özelliklerin tersine, ERP kullanımı bu grupta yer alan çalışanlar tarafından çevrelerine karşı kendilerinin ve işlerinin niteliğinin önemli olduğunu vurgulamak için ERP uygulamalarından memnuniyetlerini dile getirmektedirler.

Aşağıda 42 nolu tabloda, 2. Grup personel olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 42: ERP Uygulamalarının İşin Anlam ve Değerine Etkisi (2. Grup Çalışan)

| 2. GRUP PERSONEL (Orta Kademe Yöneticiler) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|---|---|-------------------------------|----------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K3,K4 | <p>"...bulduğumuz pozisyon itibariyle alanımızdaki gelişmelere çok kısa sürede uyum sağlamanız gerekiyor, yöneticilik artık yönetim fonksiyonlarını çok kısa sürede uygulamaktan yani hızlı olmaktan geçiyor bunun için firmanın kendi boyutlarını çok iyi bilmem gerekiyor biz bunu ERP ile sağlayabiliyoruz. Bunu ne kadar yönetilebilir bir hale getirirsek işimize olan motivasyonumuz o derecede artıyor ve yaptığımız işin kalitesi artıyor".</p> <p>"... ERP uygulamalarını kullanmak iş yaşamım da daha doğru kararlar almama ve doğru adımlar atmama yardımcı olması açısından motivasyonumu artırmaktadır.</p> | İşe Karşı Tatmin Düzeyi | İşin Anlam ve Değeri |
| K9,K10 | <p>"... ERP uygulamaları gerek benim gerekse çalışan ekibinin performansının artmasından olumlu etkileri olmaktadır. Özellikle işlerin planlanması, yürütümü ve idare edilmesinde ve stratejik planların oluşturulması ERP'nin sağlamış oldukları avantajlardan sürekli olarak faydalanmaktayız".</p> <p>"... ERP aktif bir program, tüm sistemleri bir biriyle entegre olmuş, yaşayan bir sistem bunun sağladığı çok faydalar var bu faydalar benim de işteki performansımı artırmaktadır. Özellikle daha önceleri uzun süreler ayırarak yapmış olduğum işleri şimdi düşünen bir yapay akıl sayesinde daha kısa sürede gerçekleştirmekte ve daha hızlı şekilde sonuçlara ulaşmaktayız.</p> | Performans Düzeyi | |
| K15,K16 | <p>"... ERP çalışanların işlerinin özellikle kritik verilerin oluşumunda raporlanmasında bizim yetkinliğimizi almakta fakat zaman kazancı sağlayarak kritik kararlara zaman ayırmamıza yardımcı olmaktadır.</p> <p>"...kullanmakta olduğumuz ERP uygulaması işe karşı olan motivasyon ve isteğimizi artırarak işime daha bağlı olmama ve motivasyon unsurumun artmasını sağlamaktadır.</p> | Yabancılaşma | |
| K21,K22 | <p>"... ERP'nin sağladığı imkan özellikle biz yöneticiler için gerek kariyerlerine gerekse kişisel gelişimlerinde önemli artılar oluşturmaktadır, bu da bizim mevcut işimizi daha fazla sevmemize ve işimize bağlı olmamamıza imkan tanımaktadır".</p> <p>"... ERP aslında firmamızın yansması ve firmanın sanal ortamdaki yansmasıdır, burada biz çalışanların ERP'nin sağladığı avantajları kendi gelişimimize katkı sağlaması önemli bir avantaj bu da işimi sevmeme önemli bir etkisi vardır.</p> | İşini Sevme ve İşiyile Övünme | |
| K27,K28 | <p>"...işimizi eskiye göre daha interaktif ve kısa sürede severek yapmak kendime olan öz olan güvenimin artmasına imkan vermektedir.</p> <p>"... ERP uygulamaların sağlam verilere dayanması benim vermiş olduğum kararın doğruluğuna olan inancımın daha fazla olmasına imkan tanımaktadır</p> | Öz Değer | |

2. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Orta Kademe yöneticilerle yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- İşe karşı olan tatmin düzeyinin artmasına imkan tanınması,
- Performans düzeyinin artarak işe karşı olan yabancılaşma duygusunu ortadan kalkması,
- İşe karşı olan bağlılığın artışı
- Kendine olan özgüven faktörünün olumlu yönde gelişmesi,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamaları kullanmak 2. Grup Personel olarak tabir edilen deneklerin "işlerinin anlam ve değerini" önemli derecede etkilemekte olduğu belirlenmiştir.

Bu grupta yer alan çalışanlar, 1. Grupta yer alan çalışanların aksine ERP uygulamalarının işlerinin anlam ve değerini olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedirler. ERP kullanımının sunmuş olduğu imkanlar sayesinde işlerine karşı olan memnuniyet seviyeleri artmakta, işlerine karşı daha çok bağlanmakta ve bunun neticesinden kendilerine olan öz güvenlerinde artış meydana geldiği yapılan görüşmelerde elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Aşağıda 43 nolu tabloda, 3. Grup personel olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 43: ERP Uygulamalarının İşin Anlam ve Değerine Etkisi (3. Grup Çalışan)

| 3. GRUP PERSONEL (Üst Kademe Yönetici) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|---|---|-------------------------------------|----------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K5,K6 | "...işimi severek yapmaktan çok mutluyum. Bunda bir çok unsur söz konusu, önemli olan doğru kararlar alabilmek bu noktada doğru karar almamda doğru veriler üzerine kurulu olan bir sistemden besleniyor olmak benim en önemli avantajım olduğu kanaatindeyim." "...işimi doğru yönetebilmem doğru stratejik kararlar alabilmemde motivasyon seviyemin yüksek olması çok önemli bunu sağlamak yine benim elimde olan bir unsur ve çalışma yaşamı kalitemi etkileyen en önemli kriter ben bu noktada yönettiğim firmayı en doğru şekilde yönetmek isterim bunun içinde doğru verileri kullanabileceğim bir veri tabanının olması en önemli gereksinimdir. | İşe Karşı Tatmin Düzeyi | İşin Anlam ve Değeri |
| K11,K12 | "... ERP uygulaması stratejik kararların verilmesinde beslediğimiz sayısal verilerin en doğru şekilde vermesi ve oluşturduğu çapraz sorgulamalar sayesinde doğru yönetsel kararlar almama yardımcı olmaktadır." "... ERP uygulaması ile birlikte karar verme süreçlerimiz gelişti, daha önce uzun süreler yapmış olduğumuz değerlendirmeler, ERP kullanımı ile birlikte kısaldı. Bu da yönetsel anlamda daha hızlı karar vermemize ve sonuçlara daha kısa sürede ulaşmamıza yardımcı olmaktadır. | Performans Düzeyi | |
| K17,K18 | "... ERP işten almış olduğumuz zevki artırmaktadır. Özellikle biz yöneticiler sonuçlara ve verilere bakarak karar vermekteyiz. Bunun için bizim doğru verilerle hareket etmemiz gerekmektedir. Önümüze kısa süre içerisinde doğru verilerin gelmesi işe karşı olan bağlılığımızı ve motivasyonumuzu artırmaktadır." "...vermiş olduğumuz kararların önemi firmanın genel stratejik hedeflerini karşılayabilmesi ve ona hizmet edebilmesi için doğru bir sistem üzerine kurulmuş olan bir zeminde hareket etmemiz gerekmektedir. Ben bunu ERP sistemiyle birlikte sağladığımıza inanıyorum. Bizim için bu zor ve yorucu bir süreçti fakat başardık ve doğru adımları kısa süreler içerisinde atma başarısı gösterdik bu bizim işimizi daha fazla sevmemize yardımcı oldu. | Yabancılaşma | |
| K23,K24 | "...konumum itibariyle işim hayatımın merkezinde, iş yeri dışında olsam da aynı durum söz konusudur. İşimi çok seviyorum ve işimle olan bağlılığımı kuvvetlendiren tüm imkanları da çok beğeniyorum özellikle de ERP yazılımını..." "...işimle olan ilişkim ve bağım çok önemli, günümüzde ne kadar çok interaktif olabilirsek o kadar işe karşı olan isteğimiz ve bağlılığımız artmaktadır, bu da belli yazılımlarla ve uygulamalarla olmaktadır. | İşini Sevme ve İşiyile Övünme | |
| K29,K30 | "...benim için önemli olan vermiş olduğum kararların doğru verilere dayanması, doğru verilere dayanan kararlar almak bu kararların arkasında durmamı ve kendime güvenmeme ve almış olduğum kararın doğruluğuna inanmamı sağlamaktadır." "...önemli olan ekibim ve benim aramdaki sinerji, bu uyum ne kadar iyi olursa birbirimize olan bağlılığımız ve çalışma performansımız o derecede yüksek olmaktadır. ERP bu noktada işlerimiz arasındaki koordinasyonun sağlanmasında işler arasında ilişki ağının kuvvetlenmesine imkan sağlaması açısından büyük önem teşkil etmektedir". | Öz Değer | |

3. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Üst Kademe Yöneticilerle yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- İşe karşı olan tatmin düzeyinin artmasına imkan tanınması,
- Performans düzeyinin artarak işe karşı olan yabancılaşma unsurunun ortadan kalkması,
- İşe karşı olan bağlılığın ve öz güveninin olumlu yönde gelişmesi,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarını kullanmak 3. Grup Personel olarak tabir edilen deneklerin "işlerinin anlam ve değerini" önemli derecede etkilemekte olduğu belirlenmiştir. Bu etkinin yönü tıpkı 2. grupta yer almakta olan personellere olan etkisi gibidir. Bunun temel sebebi bu iki grupta yer alan çalışanların buldukları pozisyon itibarıyla ERP uygulamalarının işlerine karşı pozitif yöndeki etkilerinin ciddi düzeyde olmasından kaynaklanmaktadır.

Yukarıdaki 41-42-43 nolu tablolarda çalışanların ERP uygulamalarının kullanımının çalışanların yapmakta oldukları işin "anlam ve değerini" nasıl etkilediğine yönelik olarak vermiş oldukları cevaplar içerisinde yer alan olumsuz kelime ve/veya kelime grupları aşağıda yer alan 44 ve 45 nolu tablolarda kelime tekrarları açısından sayısal olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 44: Personellerin Gruplara Göre Olumsuz Kelime Tekrarları (5.Soru)

| Çalışma Grubu | Personel | Tekrar Edilen Kelime | Tekrar Sayısı | Toplam Kullanım |
|-------------------------|--|------------------------|---------------|-----------------|
| 1. Grup Personel | K1 | Sıkıcı | 1 | 37 |
| | | Sürekli | 1 | |
| | | Motivasyon Kaybı | 1 | |
| | | İşten Ayrılma İsteği | 1 | |
| | | Detay | 1 | |
| | | İşin Anlamında Azalma | 1 | |
| | | Zorlaştırmak | 1 | |
| | K2 | İşten Ayrılma İsteği | 1 | |
| | | Sıkıcı | 2 | |
| | | Rutin | 2 | |
| | | İşin Anlamında Azalma | 1 | |
| | K7 | Motivasyon Kaybı | 1 | |
| | | Düşük Performans | 1 | |
| | | Detay | 1 | |
| | K8 | Motivasyon Kaybı | 1 | |
| | | Düşük Performans | 2 | |
| | | Motivasyon Kaybı | 1 | |
| | K13 | İşe Karşı Yabancılaşma | 1 | |
| | | İşe Gelmeme İsteği | 1 | |
| | | Detay | 1 | |
| | | İşin Anlamında Azalma | 1 | |
| | K14 | Sıkıcı | 1 | |
| | | Rutin | 2 | |
| İşe Karşı Yabancılaşma | | 1 | | |
| K16 | - | - | | |
| K17 | Motivasyon Kaybı | 1 | | |
| K25 | Yetkinlik Kaybı | 1 | | |
| | Motivasyon Kaybı | 1 | | |
| K26 | Öz Değer Kaybı | 2 | | |
| | Rutin | 1 | | |
| | Memnuniyetsizlik | 1 | | |
| 2. Grup Personel | K3 | - | - | 1 |
| | K4 | - | - | |
| | K9 | - | - | |
| | K10 | - | - | |
| | K15 | Yetkinliklerde Azalma | 1 | |
| | K16 | - | - | |
| | K21 | - | - | |
| | K22 | - | - | |
| | K27 | - | - | |
| | K28 | - | - | |
| 3. Grup Personel | K5, K6, K11, K12, K17, K18, K23, K24, K29, K30 | - | - | 0 |

Tablo 45: Personellerin Olumsuz Kelime Tekrar Sıklıkları (5.Soru)

| Çalışma Grubu | Kullanılan Kelime | Tekrar Sıklığı |
|-------------------------|------------------------------|-----------------------|
| 1. Grup Personel | Motivasyon Kaybı | 7 |
| | Rutin | 5 |
| | Sıkıcı | 5 |
| | İşin Anlamında Azalma | 4 |
| | İşten Ayrılma/gelmeme isteği | 3 |
| | Detay | 3 |
| | İşe Karşı Yabancılaşma | 2 |
| | Özdeğer Kaybı | 2 |
| | Düşük Performans | 3 |
| 2. Grup Personel | Yetkinliklerde Azalma | 1 |
| 3. Grup Personel | - | - |

Yukarıda yer alan iki tablo katılımcıların kullanmış oldukları kelime ve/veya kelime grupları açısından değerlendirildiğinde ERP kullanımının çalışanların işlerinin anlam ve değerine olan etkileri açısından çalışma grupları arasında ciddi derecede fark bulunmaktadır. Özellikle bu etki 1. grupta ciddi derece de olumsuz olarak ifade edilirken (sadece 2 çalışan haricinde), 2. ve 3. çalışma grubunda yer alan çalışanlarda ise tamamına yakınında ERP kullanımının işlerinin anlam ve değerini pozitif yönde etkilediği, bunun neticesinde de stratejik ve doğru kararları daha hızlı şekilde aldıklarını belirtmişlerdir

1. çalışma grubu ile 2 ve 3. çalışma grubu arasındaki farkın fazla olmasının temel nedeni ERP 'nin çalışanların beklentilerini karşılama ve işlerini kolaylaştırma, onların buldukları pozisyonunun değerini artırma özelliğinden kaynaklanmaktadır. Belirtilen bu özellikler kullanım fonksiyonları gereği üst kademelerden alt kademelere doğru inildikçe belirtilen bu özelliklerin etkisi azalmakta bu da alt kademedeki çalışanlar tarafından memnuniyetsizlikle karşılanmaktadır.

3.2.6. ERP Kullanımının Kariyer Gelişimine olan Etkileri

ERP uygulamalarının Kariyer Gelişimine olan etkilerini belirlemek amacıyla, çalışma grubuna yönelik olarak aşağıda belirtilen soru sorulmuştur.

6.Soru : *"ERP uygulamalarını kullanmak kariyer gelişiminizi nasıl etkilemektedir ?"*

Çalışma gruplarına göre, katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak

Kariyer Gelişimi Boyutu **temasına** ve

- (1) Yeteneklerin Korunması-Geliştirilmesi,
- (2) Yeni Yeteneklerin Kazanımı,
- (3) Yeni fikirlerin Değerlendirilmesi,
- (4) Zihinsel Üretkenlik,
- (5) Yeni Fırsatlar Oluşturma **kodlarına** ulaşılmıştır.

Temalarla ilgili kod referansları ve kodlama yapılan katılımcıların bilgileri aşağıda yer alan tablolarda gösterilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi öncelikle yapılan alıntılara göre kodlar belirlendikten sonra elde edilen verilerin yorumlaması yapılmıştır.

Çalışma gruplarına göre, katılımcıların verdikleri cevaplardan yola çıkarak ERP'ye geçiş sürecinin 3 farklı grupta bulunan çalışanların çalışma yaşamlarına farklı etkileri olduğu sonucuna varılmıştır. Aşağıda yer alan tabloların (Tablo: 46-47-48-49-50) değerlendirilmesinde bu durumun sonuç ve nedenlerine değinilmiştir.

Aşağıda 46 nolu tabloda, 1. Grup personel olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 46: ERP Uygulamalarının Kariyer Gelişimine olan Etkisi (1. Grup Çalışan)

| 1. GRUP PERSONEL (<i>Alt Kademe -Beyaz Yakalı- Çalışanlar</i>) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|--|---|--|--------------------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K1,K2 | "...bu uygulamalar eski alışkanlıklarımızı ortadan kaldırdı, günlük faaliyetlerimizi neticesinde yapmış olduğumuz raporları sonlandırdı, şimdi aynı raporlamaları bana yap deseler anımsamakta zorlanabilirim, eski verilere dönüp öncelikli olarak bakmam gerekiyor." "...zihinsel yorgunluğum eskisi gibi değil, gün sonu çok yorgun oluyordum, kendi uygulamalarım neticesinde üstlerime karşı bir çok haftalık ve aylık raporlamalar yapmaktaydım, fakat şimdi o çalışmalarını bizim yerimize ERP sistemi otomatik olarak yapmakta, bizden sadece günlük verileri düzenli olarak sisteme girmemiz istenmekte bu yüzden yorgunluğumuz yine devam ediyor". | Yeteneklerin Korunması Ve Geliştirilmesi | Kariyer Gelişimi Boyutu |
| K7,K8 | "...eski üretkenliğim yok, bu yazılım öncesi daha faal ve aktiftim gerek şeflerim gerek arkadaşlarımla birlikte farklı raporlamalar üzerine çalışıyorduk, fakat şimdi bizim yerimize düşünen bir program var bu yüzden belli etkinliklerimizi kullanmakta imkanlar bulamıyoruz". "...ERP ile bir çok şey değişti iş tanımında, eski faaliyetlerimin büyük bir bölümü elemine edildiği gibi, iş ve görevlerimiz standartlaştı. Gün geçtikçe ERP üzerinden gerçekleştirilen belli geliştirmelerle yapmakta olduğumuz belli işlerde üzerimizden alınarak yazılıma entegre edilmeye başlandı, buna karşı işimizin kendi içindeki derinliği arttı". | Yeni Yeteneklerin Kazanımı | |
| K13,K14 | "...sistemde standart süreçler olduğundan yapılan toplantılar eskileri gibi ciddi bir anlam taşımıyor, çünkü her şey belli eskisi gibi söylenen şeylerin fazla bir önemi yok". "...zaman zaman fikirlerimi dile getirmekte zorlanıyorum, çünkü onaylanması veya değerlendirmeye alınması çok uzun sürüyor." | Yeni fikirlerin Değerlendirilmesi | |
| K16,K17 | "...zihinsel yorgunluğum eskiye göre azaldı, gün sonlarında yorgunluğum daha fazla oluyordu sanırım gün sonunda hazırladığım işlerim aşırı derecede beni yoruyordu, fakat işte daha aktiftik. Şimdi ise işimin kapsamı genişledi fakat değerinin azaldığı düşüncesindeyim; çünkü işlerimiz angarya gelmeye başladı". "...sistem kurulduktan sonra grup çalışmalarımız azaldı, aktif raporlamalar program tarafından oluşturulduğundan o aktif olduğumuz dönemi geride bıraktık". | Zihinsel Üretkenlik | |
| K25,K26 | "...program gelişimimize imkan tanıdı ama bir yandan da sistem kısıtlarının olması belli bir süre sonra yeni bir şeyler öğrenmemize engel oldu." "... ERP'nin sağladığı eğitimler kişisel gelişimime ciddi manada değer kattığını düşünüyorum, bu sayede bir çok yeni bilgi öğrendik." | Yeni Fırsatlar Oluşturma | |

1. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Beyaz Yakalı Alt Kademe çalışanla yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- Daha hızlı iş çözümleyebilme,
- Belli niteliklerini kullanma imkanı bulamamak,
- Zihinsel yorgunluğun azalması,
- Zihinsel üretkenliğin azalması,
- Kariyer geleceğine olumlu bir referans oluşturması,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarını kullanmak 1. Grup Personel olarak tabir edilen deneklerin kariyer gelişimlerini belli açılardan etkilemekte olduğu tespit edilmiştir. Bu etki iş çözümleyebilmedeki hızın artması ve zihinsel yorgunluğun azalması açısından bu grupta yer alan çalışanlara pozitif etki yaratmasına rağmen; tersine bu çalışanların eskiye nazaran belli niteliklerinin azalmasından, bu azalan bilginin ERP uygulamalarına aktarılmasından ve işin özde teknik olarak tabir edilecek yönünü kapsamına almasından ötürü bu grupta yer alan çalışanların zihinsel üretkenliklerinde azalmalara neden olduğu yapılan görüşmeler sırasında elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Aşağıda 47 nolu tabloda, 2. Grup personel olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 47: ERP Uygulamalarının Kariyer Gelişimine olan Etkisi (2. Grup Çalışan)

| 2. GRUP PERSONEL (Orta Kademe Yöneticiler) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|--|--|--|--------------------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K3,K4 | "...ERP aktivitemizi arttırdı. Günlük zaman planlamamızı daha iyi yapmamıza imkan verdi. Günlük işlerimizi daha iyi planlayabildiğimizden kendi kişisel gelişimime de imkan tanıdı". "...yeni dönemde daha aktif olabiliyoruz, vaktimizi daha iyi yönetebiliyoruz, bunun sağladığı ciddi avantajlar söz konusu, böylelikle kendimizle, gelişimimizle ilgili konulara daha fazla zaman ayırma imkanı bulabiliyoruz". | Yeteneklerin Korunması ve Geliştirilmesi | Kariyer Gelişimi Boyutu |
| K9,K10 | "...kullandığımız yeni uygulamanın sağladığı en önemli avantaj üzerimizdeki angarya olan işleri alarak teknik yönden gelişimime imkan vermesi". "...uygulama özellikle kariyer gelişimi kapsamında gelişim imkanları oluşturmakta belli performans analizleri neticesinde gelişimimize çeşitli yönlerden fayda sağlamaktadır". | Yeni Yeteneklerin Kazanımı | |
| K15,K16 | "...sorumluluk alanımda yer alan bir çok angarya iş ERP sayesinde azaldı, bu da yeni düşünceler ve fikirler üretmemize imkan oluşturdu." "... ERP sayesinde zaman tasarrufu oluşturabiliyoruz, bu da yeni fikirler üzerinde daha fazla zaman harcamamıza önem veriyor, şirketimiz için de asıl önemli olan bu zaten." | Yeni fikirlerin Değerlendirilmesi | |
| K21,K22 | "... ERP öncesi yoğunluktan aklımızdaki düşünceleri fikir olarak sunamıyorduk, ama şimdi bunlara daha fazla zaman ayırıyoruz, yeni fikirler üzerine toplantılar yapıyoruz." "...angarya işler azaldı, bu benim işimi geliştiremem ve yeni fırsatlar oluşturmama imkan tanıyor. | Zihinsel üretkenlik | |
| K27,K28 | "...temel unsur zaman tasarrufu ve üretkenlik, ERP kullanımımız tabi ki buna imkan tanıyor, sunduğu fırsatlar bize yeni iş olanakları konusuna odaklanmamıza imkan verir bir pozisyon oluşturuyor." "... ERP sayesinde daha önce bilmediğimiz yeni uygulamalar öğrendim, kendi kişisel gelişimime katkısı olduğu düşüncesindeyim. | Yeni Fırsatlar Oluşturma | |

2. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Orta Kademe yöneticilerle yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- Daha aktif zaman yönetimi,
- Yeni yetenekler kazanabilmek,
- Kişisel gelişime imkan verecek tarzda uygulamaların yer alması,

- Teknik yönlerin gelişimine imkan tanınması,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarını kullanmak 2. Grup Personel olarak tabir edilen katılımcıların kariyer gelişimlerini belli açılardan etkilemekte olduğu tespit edilmiştir. Bu grupta yer almakta olan kişilerin ERP kullanımları 1. grupta yer alan kişilerin aksine pozitif bir yöndedir. Bunun temel sebebi ERP kullanım fonksiyonundan kaynaklanmaktadır. Şöyle ki, ERP bu grupta yer alan personellere en doğru bilgiyi en kısa sürede sağlamasından ötürü bu personellerin doğru yönetsel kararlar almaları için gerekli olan tüm imkanları sunmaktadır.

Aynı zamanda sağladığı imkanlar sayesinde bu kişilerin yönetsel becerilerinden ciddi düzeyde artış gerçekleştirmekle birlikte zihinsel üretkenliklerinin de artmasına olanak tanıdığı yapılan görüşmeler sırasında elde edilen bulgular arasında yer almaktadır.

Aşağıda 48 nolu tabloda, 3. Grup personel olarak sınıflandırılan çalışma grubuna ait görüşme notlarının kodlaması yapılmıştır.

Tablo 48: ERP Uygulamalarının Kariyer Gelişimine olan Etkisi (3. Grup Çalışan)

| 3. GRUP PERSONEL (Üst Kademe Yönetici) | | Kodlayarak Temalandırma | |
|--|---|--|--------------------------------|
| Katılımcı | Örneklemin Anlatısı | Kodlar | Temalar |
| K5,K6 | "...ERP uygulamalarının sağladığı en önemli avantaj kullanma fırsatı bulmadığımız yetenekleri geliştirmesidir. Bunu sağladığı fonksiyonlar ve temel özellikleri sayesinde gözlemleyebiliyoruz." "... ERP sayesinde daha önceden bilipte kullanmadığımız bir çok faktörü kullanma fırsatı buldum. | Yeteneklerin Korunması Ve Geliştirilmesi | Kariyer Gelişimi Boyutu |
| K11,K12 | "... ERP özellikle kadromuzda çalışan yetenekli kişileri kolaylıkla tespit etmemize yardımcı oldu." "...sunduğu fırsatlarla ERP ekip olarak doğru kişilerle çalışmamıza, doğru kişileri doğru yerlerde kullanmamıza yardımcı oluyor. Sunduğu performans analizleri ile bunları kolaylıkla tespit etme fırsatı bulabiliyoruz. | Yeni Yeteneklerin Kazanımı | |
| K17,K18 | "...yönetici olarak bizim için zaman en önemli faktör, bunu en iyi şekilde yönetebilmemiz gerekiyor, bu imkanı ERP bize veriyor, bu sayede farklı alternatif ve olasılıklar üzerinde düşünme fırsatı bulabiliyoruz." "... oluşan mevcut yapıda, ERP'nin elemine ettiği unsurlar bize yeni fikirleri değerlendirme fırsatı oluşturdu." | Yeni fikirlerin Değerlendirilmesi | |
| K23,K24 | "...kariyer gelişiminde ERP özellikle sunduğu fırsatlarla yeni ve farklı fikirler üzerinde durmamıza imkan tanıdı. Bu benim ve ekip arkadaşlarımdan memnun kaldığı en önemli özellik". "...eskiye nazaran üretkenliğimiz daha da arttı çünkü doğru bilgiye erişim hızını ve elimizdeki bilginin kalitesi arttı. | Zihinsel üretkenlik | |
| K29,K30 | "... ERP üzerinden oluşturduğumuz raporlamalar şirketimizle ilgili stratejik olarak en doğru pozisyonu belirlememize bu sayede yeni fırsatlar için doğru kararlar vermemize imkan verdi". "...sistemin kurulumundan önce yeni fırsatları değerlendirme konusunda çok yavaşlık, şirket içi verilere ulaşmak uzun sürüyordu, bu önemli kendime zaman oluşturmama fazla imkan tanımıyordu. ERP hem zaman tasarrufu sağladı hem de yönetsel olarak olaylara daha bütüncül bakmamıza imkan verdi. | Yeni Fırsatlar Oluşturma | |

3. Çalışma grubunda yer alan 10 kişilik Üst Kademe Yöneticilerle yapılan fenomenolojik görüşmelerde, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlara ilişkin yapılan değerlendirmelerde öne çıkan noktaları aşağıda yer alan maddelerle özetlemek mümkündür. Bunlar;

- Daha aktif zaman yönetimi,
- Yeni yetenekler kazanabilmek,
- Kişisel gelişime imkan verecek tarzda uygulamaların yer alması,

- Teknik yönlerin gelişimine imkan vermesi,

Yukarıda yer alan tespitlerden yola çıkarak, ERP uygulamalarını kullanmak 3. Grup Personel olarak tabir edilen deneklerin kariyer gelişimleri belli açılardan etkilemekte olduğu tespit edilmiştir. Bu grupta yer almakta olan kişilerin tıpkı 2. grupta yer alan personeller gibi pozitif bir etkisi söz konusudur. Bu etkinin temelinde stratejik kararlar için gerekli olan doğru bilginin varlığıdır. Bu bilgi de en hızlı ve en doğru şekilde ERP kanalıyla sağlanmakta ve üst kademedeki yer alan bu çalışanlar için doğru stratejik kararlar vermelerine imkan tanımakta bu da çalışanların kariyer gelişimlerinde ciddi derecede pozitif etki sağlamaktadır.

Yukarıdaki 46-47-48 nolu tablolarda çalışanların ERP uygulamalarının çalışanların kariyer gelişimlerine nasıl etkide bulunduğu ile ilgili düşünceleri, aşağıdaki 49 ve 50 nolu tablolarda kelime tekrarları açısından sayısal olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tablo 49: Personellerin Gruplara Göre Olumsuz Kelime Tekrarları (6.Soru)

| Çalışma Grubu | Personel | Tekrar Edilen Kelime | Tekrar Sayısı | Toplam Kullanım |
|------------------|----------|---------------------------------|---------------|-----------------|
| 1. Grup Personel | K1 | Belli yetkinlikleri kullanmamak | 1 | 11 |
| | K2 | Yoğunluk | 1 | |
| | K7 | Üretkenlikte azalma | 1 | |
| | | Belli yetkinlikleri kullanmamak | 1 | |
| | K8 | Belli yetkinlikleri kullanmamak | 1 | |
| | K13 | İşin değerinde azalma | 1 | |
| | K14 | Süreçlerin uzunluğu | 1 | |
| | K16 | İşin değerinde azalma | 1 | |
| | | Belli yetkinlikleri kullanmamak | 1 | |
| | K17 | Üretkenlikte azalma | 1 | |
| | K25 | Sistemsel kısıtlamalar | 1 | |
| K26 | - | - | | |
| 2. Grup Personel | K3 | - | - | 0 |
| | K4 | - | - | |
| | K9 | - | - | |
| | K10 | - | - | |
| | K15 | - | - | |
| | K16 | - | - | |
| | K21 | - | - | |
| | K22 | - | - | |
| | K27 | - | - | |
| | K28 | - | - | |
| 3. Grup Personel | K5 | - | - | 0 |
| | K6 | - | - | |
| | K11 | - | - | |
| | K12 | - | - | |
| | K17 | - | - | |
| | K18 | - | - | |
| | K23 | - | - | |
| | K24 | - | - | |
| | K29 | - | - | |
| | K30 | - | - | |

Tablo 50: Personellerin Olumsuz Kelime Tekrar Sıklıkları (6.Soru)

| Çalışma Grubu | Kullanılan Kelime | Tekrar Sıklığı |
|------------------|---------------------------------|----------------|
| 1. Grup Personel | Belli yetkinlikleri kullanmamak | 4 |
| | İşin değerinde azalma | 2 |
| | Üretkenlikte azalma | 2 |
| 2. Grup Personel | - | - |
| 2. Grup Personel | - | - |

Yukarıda yer alan iki tablo katılımcıların kullanmış oldukları kelime ve/veya kelime grupları açısından değerlendirildiğinde, ERP kullanımının çalışanların kariyer

gelişimleri çalışma gruplarına göre farklılık göstermektedir. Özellikle bu etki 1. grupta ciddi derece de olumsuz olarak ifade edilirken, 2. ve 3. çalışma grubunda yer alan çalışanlar da ise tamamına yakınında ERP kullanımının kariyer gelişimlerine pozitif etkisi olduğuna yönelik ifadeler kullanmışlardır.

1. grupta yer alan alt kademe beyaz yakalı çalışanlar, ERP uygulamalarının daha önce kullanmakta oldukları belli fonksiyonları kullanmalarına kısıt getirmesinden ötürü memnuniyetsizliklerini dile getirirken aynı zamanda bu uygulamaların eskiye nazaran üretkenliklerinde azalmaya sebep olduğu bu sebepten ötürü de işlerinin değerinde azalmaya sebep olduklarını belirtmişlerdir.

2. ve 3. grupta ise yukarıda belirtildiği gibi tam tersi bir durum söz konusudur. ERP kullanımları bu grupta bulunan kişilerin sağlamış oldukları faydalar ve oluşturduğu fırsatlar sayesinde mevcut yeteneklerini daha aktif kullanmalarına imkan vermekle birlikte yeni yetenekler kazanmalarına fırsat oluşturduğu konusundaki düşüncelerini dile getirmişlerdir.

ERP'nin ÇYK'sine olan olumsuz etkilerini ele almadan önce aşağıda yapılan fenomenolojik desendeki görüşmeler neticesinde elde edilen bulguların genel olarak aşağıdaki 51 nolu özetlenmiştir. Belirlenen tema ve kodlar çerçevesinde ERP uygulamaları kullanımının Çalışma Yaşam Kalitesi açısından etkisinin farklı düzeyde yer alan çalışanlara göre farklı neticeler oluşturabileceği sonucuna varılmıştır. ERP'nin olumsuz etkisi üst kademelerden alt kademelere doğru inildikçe daha fazla hissedildiği ve bu olumsuz etkinin çalışanlar tarafından daha fazla dile getirildiği, tam tersine alt kademelerden üst kademelere doğru çıkıldıkça bu olumsuz etkinin yerini pozitif bir algının aldığı yapılan fenomenolojik görüşmeler sonucunda tespit edilmiştir. Bunun temel nedeni olarak ERP'nin sağlamış olduğu fayda ve fırsatların örgüt yapısında bulunulan düzeye göre farklı sonuçlar oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan 5 firma açısından konu değerlendirildiğinde, katılımcılar tarafından verilen cevaplar açısından tutarlı bir ilişkinin bulunduğu ve görüşmeler sırasında verilen cevapların katılımcı grupları arasında farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Tez çalışmasıyla ilgili olarak elde edilen sonuçların değerlendirilmesine sonuç bölümünde detaylı olarak yer verilmiştir.

Tablo 51: ERP'nin ÇYK'ne Etkisinin Çalışma Gruplarına Göre Değerlendirilmesi *

| TEMALAR | KODLAR | ÇALIŞMA GRUPLARI | | | | | |
|--------------------------------------|---|---------------------|---|---------------------|---|---------------------|---|
| | | 1. Grup Personel | | 2. Grup Personel | | 3. Grup Personel | |
| | | ETKİNİN YÖNÜ | | | | | |
| İşin Kalitesi | | + | - | + | - | + | - |
| | Bulunulan pozisyon | | √ | √ | | √ | |
| | İşin değeri | √ | √ | √ | | √ | |
| | Standart süreçler | √ | √ | √ | | √ | |
| | İşlerin tekrar sıklığı | | √ | √ | √ | √ | |
| | İşlerin nitelik ve nicelik durumu | | √ | √ | √ | √ | |
| Çalışma Yaşamının Sosyal Yönü | | + | - | + | - | + | - |
| | Çalışma saatlerinin düzeni | | √ | √ | √ | √ | √ |
| | Dinlenme için ayrılan zamanın kalitesi | | √ | √ | | √ | |
| | Çalışma ortamı | | √ | √ | √ | √ | √ |
| | İş ve özel yaşam dengesi | | √ | √ | √ | √ | √ |
| | İş haricindeki zamanın kalitesi | | √ | √ | √ | √ | √ |
| İşin Yapılma Yöntemi ve Şekli | | + | - | + | - | + | - |
| | Sanal iş yapma | | √ | √ | | √ | |
| | Sanal iş süreçleri | √ | √ | √ | | √ | |
| | Sanal çalışma ortamı | √ | √ | √ | | √ | |
| | Sanal yetkilendirme | | √ | √ | | √ | |
| | Sanal denetim alanı | | √ | √ | | √ | |
| İşin Anlam ve Değeri | | + | - | + | - | + | - |
| | Çalışanların işe karşı olan tatmin düzeyleri | | √ | √ | | √ | |
| | Çalışanların performans düzeyleri | | √ | √ | | √ | |
| | Çalışanların işlerine karşı yabacılışma boyutu | | √ | √ | | √ | |
| | İşini sevme ve işiyle övünme düzeyi | | √ | √ | | √ | |
| | Çalışanların öz değerleri | | √ | √ | | √ | |
| Kariyer Gelişimi Boyutu | | + | - | + | - | + | - |
| | Mevcut yeteneklerin korunması ve geliştirilmesi | | √ | √ | | √ | |
| | Yeni yetenek(lerin) kazanımı | | √ | √ | | √ | |
| | Yeni fikirlerin değerlendirilmesi | | √ | √ | | √ | |
| | Çalışanların zihinsel üretkenlikleri | | √ | √ | | √ | |
| | Yeni fırsatlar oluşturma imkanı | √ | √ | √ | | √ | |

* ERP kullanımının farklı çalışma grupları üzerindeki etkisinin (Belirlenen tema ve kodlara göre) pozitif (+) veya (-) negatif etkisinin kesin sınırları olmamakla birlikte, tablonun oluşturulmasında yoğunluğun ağırlık taşıdığı yön(ler) seçilmiştir.

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar, araştırma sorularına paralel olarak ele alınmış, daha sonra ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda hem uygulamaya yönelik hem de benzer konularda ileride yapılacak olan araştırmalara yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Sonuçlar

Doktora tez çalışmasından elde edilen sonuçlar üzerinde durmadan önce yapılan çalışmanın kritik unsurlarını kısaca hatırlatmanın ortaya koyulan sonuçların anlamlılığını daha da arttıracakı düşüncesindeyiz.

Bu doktora tez çalışması ERP ve Çalışma Yaşamı Kalitesi kavramları ve bu iki kavram arasındaki etkileşimin boyutunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bilindiği gibi ERP uygulamaları maliyeti yanında, uygulama süreci zor olan uzun süreli uygulamalardır. Günümüzde bir çok firmanın kullanmakta olduğu ve kullanıcı sayısının her geçen gün arttığı ERP uygulamaları bir takım sanal yönetim şekli ve modelidir. Günümüzde içsel ve yönetsel girdileri ortak bir paydada yönetmek isteyen tüm firmaların amacı ERP uygulamalarını bünyelerinde gerçekleştirmektedir. Bir bilişim uygulaması olarak işletmelerde kullanılmakta olan ERP uygulamalarının farklı açılardan çalışma yaşam kalitesine etkide bulunduğu belirtilebilir. Bu etkinin yönü ve şeklinin bilinmesi, ERP uygulamaların verimliliği ve çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi ve arttırılması bakımından önem teşkil etmektedir.

ERP ile ilgili en önemli konu aslında teknik konular yanında mevcut kullanıcıların Çalışma Yaşam Kaliteleri üzerindeki uzun süreli etkilerini bilmekten geçmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, ERP uygulamaları bir yazılımdan çok daha öte bir anlam ifade etmektedir. ERP uygulamaları bir nevi firmanın beyni gibidir ve firma kültürü ile entegre olan uygulamalardır. Çalışanlar açısından düşünüldüğünde ERP uygulamaları Çalışma Yaşam Kalitelerini oluşturan kariyer planlama, iş gücü ve iş kalitesi, işin anlam ve değeri, motivasyon v.b. diğer tüm bileşenleri farklı şekillerde etkileyebilmektedir.

Bu çalışmada ERP'nin ÇYK'si üzerinde oluşturabileceği olumsuz etkiler üzerinde durulmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi bu çalışmada sadece olumsuz etkilerin ele alınmasının temel nedeni bu alanda daha önce bir çalışmanın yapılmamış olmasından kaynaklanmaktadır.

Bu noktada farklı etkinin sebeplerinin ve sonuçlarının çok iyi şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu şekilde ERP'nin kullanım amaç ve gayesi tam olarak karşılığını bulacaktır. Genelde bunlar firmalar açısından göz ardı edilmekte olan konular olarak ele alınmaktadır. Zorlukların sadece kurulum aşamasında olacağı dile getirilmekte ve buna göre kısa süreli planlar dikkate alınmaktadır fakat ERP uygulamalarının kullanımının etkileri çok daha uzun süreli olabilmekte, hatta çalışanların işlerine karşı yabancılaşmasına ve motivasyonlarının düşmesi gibi olumsuz sonuçlar oluşturabileceğinin bilinmesi gerekmektedir.

Burada şu konu belirtmeli ki, ERP firmaların gelişimine ciddi derecede katkı sağlayan uygulamalardır. Öyle ki, ERP uygulamaları bir nevi değişim gibidir ve firmaların kültürlerini dahi etkileme özelliğine sahiptir. ERP'nin gerçekten tam anlamıyla doğru kullanıldığı durumlarda tüm departmanların, kısımları ve bireylerin, ERP öncesi döneme göre işlerindeki performanslarında (çıktı unsurunda) ciddi kazanımların olduğu aşikardır.

Bu doktora tez çalışmasında, ERP'nin olumsuz özelliklerinden ziyade, daha geniş bir perspektifte ÇYK'ne yönelik olumsuz etkilerin olup olmadığını, eğer böyle bir etki mevcut ise bu etkinin farklı ERP kullanım düzeylerine göre farklılık gösterip göstermeyeceği üzerinde durulması amaçlanmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde yapılan çalışmadan aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

- ERP uygulamalarının kullanımının farklı çalışma gruplarına göre olumsuz etki düzeyinin ve şeklinin farklı şekilde olacağıdır. Çalışma grupları belirlenirken tez çalışmasının 2.2.2. ve 2.2.3. kısımlarında detaylı olarak açıklanan gruplar ERP kullanım düzeylerine göre belirlenmiştir. Bu düzeyler aşağıda kısaca ifade edildiği gibi örgüt kademesinde bulunan pozisyona göre belirlenmiştir.

- 1. Grup :** ERP üzerinden (düzenli ve sürekli) veri girişi yapan beyaz yakalı çalışanlar.
- 2. Grup:** Sisteme dönem dönem veri giren, fakat genellikle mevcut verilere istinaden bir takım operasyonel ve yönetsel kararların alınmasında rol oynayan orta kademe yöneticiler.
- 3. Grup:** Sistem üzerinden düzenli raporlama olarak (haftalık-aylık) firmanın kritik yönetsel ve stratejik kararlarının alınmasında rol oynayan üst düzey yöneticiler ve firma sahipleri.

Yapılan çalışma, ERP'nin oluşturulan 3 farklı çalışma grubuna göre etki düzeyinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Bu yapılan fenomenolojik görüşmeler neticesinde ortaya çıkarılan en önemli sonuçtur. ERP uygulamaları kullanım şekli organizasyon kademesinde bulunan pozisyona göre belirlenmektedir. ERP'nin ÇYK'ne olan etkisini belirleyen en önemli ölçüt bu olmaktadır.

- ERP kullanım amaç ve gayesi genellikle örgüt piramidinde üst kademelerden alt kademeler doğru inildikçe ERP sistemin genel işleyişi itibariyle yapılan işlerin stratejik değeri ve önemi azalmakla birlikte işlerin o derece de yoğunluğu ve sistemsel gereksinimleri ve bu gereksinimlerin karşılanma düzeyi önem kazanmaktadır. Başka bir ifade ile üst kademelerden alt kademeler doğru inildikçe işlerin genel değerinin ve stratejik öneminin azalmasının etkisi kendisini ERP uygulamalarında da hissettirmekte ve ERP bu etkinin sürekliliğini sağlamakla birlikte oluşturmuş olduğu süreklilik ve girilmesi gereken veriler sebebiyle işlerin aşırı derecede standardize etmekte, tüm detaylar sisteme yüklenmekte bu da alt kademelerde çalışmakta olan beyaz yakalı personellerin işlerine karşı olan tutum ve davranışlarının olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır. Örgüt yapısından alt kademelere doğru inildikçe ve ana iş "veri girişine" doğru yöneldikçe, standart süreçlerin ve uygulamaların getirmiş olduğu yoğunluk ve rutinlik kişilerin işlerini sevmemelerine, motivasyonlarının düşük olmasına ve işlerine karşı yabancılaşmasına neden olabilmektedir. Bu etkileşimde belli bir kademede oluşan olumsuz bir etki üst kademelere doğru çıkıldıkça olumlu olarak karşılanabilmektedir. Bu da yukarıda belirtildiği gibi bulunan pozisyonun ERP'yi ne amaçla ve nasıl kullanmakta olduğundan kaynaklanmaktadır.
- Yukarıda belirlenen temel unsurla birlikte özellikle belli demografik unsurların ve kullanıcıdan/kullanılan yazılımdan/organizasyondan kaynaklı bazı temel faktörlerin

bu etkide belirleyici unsur oluşturabileceği tespit edilmiştir. Konu demografik faktörler açısından ele alındığında "yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, çalışılan departman ve bulunulan pozisyonun" bu kapsamda ele alınması mümkündür. Yapılan görüşmeler sırasında, çalışma gruplarında yer alan çalışanların vermiş oldukları yanıtlar değerlendirildiğinde aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

- Yapılan görüşmelerdeki bulgulardan yola çıkarak, özellikle yaş seviyesi düşük olan genç nesil çalışanların ileri yaştaki kişilere göre ERP'nin oluşturabileceği olumsuzluklardan daha az etkilendikleri belirlenmiştir. Bunun temel sebebi ise genç personellerin değişime ve yeniliğe daha açık olmalarından kaynaklanmaktadır.
- Konu cinsiyet faktörü açısından değerlendirildiğinde bayan çalışanların erkek çalışanlara göre ERP kullanımlarından ötürü mevcut olumsuzlukları daha fazla dile getirdikleri tespit edilmiştir.
- Eğitim açısından ise, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların, eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanlara nazaran ERP kullanımları konusunda daha fazla hevesli oldukları ve ERP'nin olumlu etkilerini daha fazla dile getirdikleri belirlenmiştir.
- Kıdem unsuru açısından konu ele alındığında, kıdem seviyesi düşük olan çalışanların kıdem seviyesi yüksek olan çalışanlara göre ERP kullanımlarından daha memnun oldukları tespit edilmiştir. Kıdem seviyesi yüksek olan çalışanların değişime olan dirençlerinden ötürü yenilikleri daha dirençle karşılamaları sebebiyle ERP'nin kendi ÇYK'lerine olumsuz yönde etkiledikleri dile getirilmiştir.
- Konu çalışılan departman ve pozisyon açısından değerlendirildiğinde, dökümantasyon açısından daha fazla detay gerektiren; müşteri ilişkileri, depo, satınalma, v.b. bölümlerdeki çalışanların, finans, satış v.b. birimlerdeki çalışanlara göre bu etkiden daha fazla olumsuz şekilde etkilendiği; aynı şekilde pozisyon olarak daha alt seviyede bulunan çalışanların üst kademelerde yer alan şef, amir, müdür v.b. pozisyonda yer alan çalışanlara göre olumsuz etkilerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.
- ERP'yi daha uzun süredir kullanan çalışanların, daha az süredir kullananlara göre olumsuz etkisinin daha fazla olduğu, bununla birlikte mesai saatleri içerisinde ve

mesai haricinde ERP kullanım düzeyi fazla olan çalışanların düşük olan çalışanlara göre olumsuz etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir.

- Sonuç olarak, ERP uygulamalarının ÇYK üzerinde bir takım olumsuz etkilerinin olduğu, bu olumsuz etkilerinin yönünü ve şiddetinin örgüt bünyesinde bulunan pozisyona göre farklılık gösterdiği, bu olumsuz etkinin yönetsel anlamda üst kademelerden alt kademelere doğru inildikçe arttığı; bu olumsuz etkilerinin çalışanların ÇYK'i anlamında (1) işlerinin kalite ve niteliğini, (2) işlerinin sosyal yönünü, (3) iş yapma şekil ve yöntemlerini, (4) işlerinin anlam ve önemini ve (5) kariyer gelişimlerini etkilediği; bu olumsuz etkilerinin daha çok, yabancılaşma, motivasyon kaybı, stres, işten ayrılma, devamsızlık v.b. sonuçlar şeklinde ortaya çıktığı yapılan alan çalışması neticesinde belirlenen tespitler arasında yer almaktadır. Araştırma kapsamında yer alan 5 firma açısından konu değerlendirildiğinde, katılımcılar tarafından verilen cevaplar arasında tutarlı bir ilişkinin bulunduğu ve görüşmeler sırasında verilen cevapların katılımcı grupları arasında her hangi bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Öneriler

Önceki kısımda araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda uygulamaya ve gelecekte yapılacak olan araştırmalara yönelik olarak geliştirilen öneriler çalışmanın bu kısımda ele alınmıştır.

Çalışma yaşamının kalitesini oluşturan unsurlarla, bilişim teknolojilerinin temel unsurlarının çalışan kökenli olması sebebiyle aralarında önemli bir etkileşim söz konusudur. Bir bilişim sistemi olarak işletmelerde kullanılmakta olan ERP uygulamalarının farklı açılardan çalışma yaşam kalitesine etkide bulunduğu belirtilebilir. Bu etkinin yönü ve şeklinin bilinmesi, ERP uygulamaların verimliliği ve çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi ve artırılması bakımından büyük önem teşkil etmektedir.

Çalışma Yaşamı Kalitesi çok boyutlu bir kavramdır, dengeli bir iş-yaşam için bireyin çalışma yaşamı içindeki genel memnuniyetini göstermektedir. Bu, örgüte aidiyet duygusunu vermektedir. Benlik duygusu, layık olma duygusu, değerli ve saygın olma

duygularını içermektedir. Çalışma yaşam kalitesi teknikleri bir kuruluşta personelin psikolojik ihtiyaçlarını tatmin edebilecek olan en önemli kavramdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde bu kavram işletmeler açısından kritik bir öneme sahiptir.

ERP uygulamaları ise işletmeler açısından bir yazılımdan çok daha öte bir anlam ifade etmektedir. ERP uygulamaları kurulum sürecinden başlayıp, aktif kullanım da dahil olmak üzere devreye alındığı organizasyonların bir nevi omurgasını oluşturmakta ve tüm iş ve yönetsel ağların bağlantı noktası haline gelmektedir. ERP uygulamaların kullanımı ile birlikte tüm formal ve informal iletişim ve süreçler bu network üzerinden kullanılmakta, yönetilmekte ve izlenmektedir.

Bu derece büyük öneme sahip olan iki kavramın aralarındaki etkileşimin doğru yönetilebilmesi ve erp uygulamalarından istenen başarının sağlanması ve ÇYK'ne oluşturabileceği olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi ve/veya etkisinin azaltılabilmesi için aşağıda belirtilen hususlar (uygulamaya dönük ve ileride yapılacak teorik çalışmalara yönelik) dikkate alınmalıdır.

- Cazibesi bu kadar büyük olan bir program için sadece maliyet ve sürecin zorluğunu göze almak yetmeyecektir. Uygulama zorluğu yanında uyum ve entegrasyon süreci, gerek sistemin yönetimi gerekse kullanıcılar açısından oluşturabileceği etkileri bilmek bu sistemlerden alınacak olan olumlu sonuçlar açısından önem teşkil etmektedir.
- ERP uygulamalarının olumsuz etkileri genellikle firmalar açısından göz ardı edilmektedir. Zorlukları sadece kurulum aşamasında olacağı dile getirilmekte ve buna göre kısa süreli planlar dikkate alınmaktadır. Fakat, ERP uygulamalarının kullanımın etkileri çok daha uzun süreli olabilmekte hatta çalışanların işlerine karşı yabancılaşmasına ve motivasyonların düşmesi gibi olumsuz sonuçlar oluşturabilmesi mümkündür.
- ERP uygulamaları örgütlerin bilgi enformasyon yönetimi olmakla birlikte, tüm iş süreçlerinin, yönetim şekillerinin ve tüm yönetim fonksiyonlarını bünyesinde barındıran ve kendi içersinde bir takım kısıt ve yetkilerle kişilere kullanım ve uygulama alanı tanıyan örgüt için bir bilişim ağıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde

böyle bir özelliğe sahip olan bir uygulamanın iş gücünde sadece kurulum aşamasında ortaya çıkardığı ve genel olarak değişimden kaynaklanan tepkisel nedenlerin incelenmesinden ziyade, bu unsurun uzun vadede çalışan ve örgüt üzerinde oluşturabileceği potansiyel olumsuzlukların bilinmesi bu uygulamalardan alınacak olan faydaların daha fazla olmasına olanak sağlayacaktır. Daha öncede belirtildiği gibi ERP uygulamaları sadece bir yazılım olarak düşünülmemelidir. Tam tersine kuruldukları örgütlerin yapısını ve kültürünü direkt olarak etkileyebilecek ve dönüştürebilecek faktörlere sahip olan bir olgu olarak değerlendirilmelidir.

- ERP'nin çalışma yaşam kalitesi üzerinde ortaya çıkabileceği olumsuz etkilerinin giderilebilmesi için, bu önlemlerin daha uzun süreli ve sürekli olacak şekilde belirlenmesi, özellikle alt kademe de yer alan çalışanların iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş genişletme ile işlerine karşı olan olumsuz tutumlarının bertaraf edilmesi ve olumsuz bakış açılarının ortadan kaldırılması gerekmektedir.
- ERP'nin dizayn aşamasında olumsuz etkilerinin göz önüne alınarak süreçlerin ve kullanımlarının şekillendirilmesi de önemli bir unsur olarak belirtilebilir. Bu süreçlere mümkün olduğunda her kategorideki mevcut çalışanların ve kullanıcılarının katılımının da sağlanması ve süreçlerin İKY uzmanlarınca analiz edilmesinde fayda görülmektedir. Aksi durumda orta ve uzun vadede ERP'den istenilen verimin ve sürekliliğin sağlanması firmalar açısından zor olacaktır.
- Bununla birlikte özellikle ERP yazılımlarının geliştirilmesi için kullanıcılarca veya yöneticilerce talep edilen her türlü iyileştirmenin faal hale geçirilmeden o iyileştirmenin kullanıcı açısından ne tür değişiklikler oluşturabileceğinin uzmanlar tarafından analiz edilmesinde fayda görülmektedir.
- İzleyen araştırmalarda araştırmaya dahil edilen çalışan sayısının artırılması ve yapılan birebir görüşmelerin, gözlemlerle desteklenmesi elde edilecek olan sonuçların daha anlamlı olmasını sağlayacaktır.
- İzleyen araştırmalarda, farklı faktörlerin ve değişkenlerin araştırma konusu edinilmesi ve hem araştırmacının hem de araştırmada tüm süreçlerin bu değer

üzerinde odaklanması daha ayrıntılı ve derinlemesine bilgiler toplanmasını sağlayabilir. Ayrıca bu tür araştırmaların fenomenolojik araştırmaların birden çok araştırmacıyla yürütülmesi de faydalı olabilir.

- Bu tez çalışmasının da amaca uygun olarak fenomenolojik bir bakış açısıyla nitel bir araştırma yürütülmüştür. Başka bir çalışma, uzun süreli ve kapsamlı bir örnek olay çalışması şeklinde tasarlanabilir.
- Bu araştırmada kapsamında Sakarya ilinde belirlenen örneklem üzerinde "tematik bir çerçeve" geliştirilmiştir. Bu tematik çerçeve diğeri firmalarda, organizasyonlar ve şehirlerde uygulanabilir. Böylece ilgili organizasyonlarda ERP uygulamalarının Çalışma Yaşamı Kalitesine yönelik olumsuzluklar önceden tespit edilmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aytaç, S. (2005). *Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar, Çalışma Yaşamında Dönüşümler Örgütsel Bakış*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Balcı, A. (2008). *Örgüt Mecazları*. Ankara: Ekinoks Yayınevi:
- Baş, T. ve Akturan, U. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bogdan, R. C. ve Biklen, S. K. (1992). *Qualitative Research for Education: Introduction and Methods*. Boston: Allyn and Bacon Publishers.
- Boztaş M. ve Özmızrak M. (2012). *Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları Kurulum ve Kullanım Sürecinin Bilgi Yönetimi Kavramıyla Etkileşimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Büyüköztürk, Ş, E. Çakmak, K. Akgün, Ö. E. , Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Second Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Dessler, G. (1989). *Organization Thoery Integration Struction and Behavior*. Second Edition, Pennsylvania: Prentice-Hall International Editions
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge Publications.
- Erkan E. T. (2008). *ERP Kurumsal Kaynak Planlaması*. Ankara: Desen Ofset.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntemlerine Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Efil, İ. (1999). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Gökçen, H. (2002). *Yönetim Bilgi Sistemleri Analiz ve Tasarım Perspektifi*. Ankara: Epi Yayıncılık.
- Groat, L. ve Wang, D. (2001). *Architectural Research Methods*. Newyork: John Wiley and Sons Inc.
- Harwood, S. (2004). *ERP Kurumsal Kaynak Planlaması Yapısı, Seçimi, Kurulumu*. İstanbul: Bileşim Yayınları.
- Neuman, W. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Fifth Edition. Boston: Allyn and Bacon Publishers.

- Johnson, R. (1997). *Examining the Validity Structure of Qualitative Research, Education*, Second Edition. Bolton: Sage Publications.
- Keser, A. (2014). *Çalışma Psikolojisi*. 4. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: 3A Danışmanlık.
- Koçak, O. (2011). *Bilgi Toplumu Sürecinde Çalışma Yaşamı Dijital Teknolojiler Boyutuyla*. Bursa: Ekin Basım.
- Kerlinger, F. N. ve Lee. H.B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. Fourth Edition. USA: Harcourt College Publishers.
- Kul, H. (2013). *Bilişim Sistemleri Uygulamaları*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Kuş, E. (2003). *Nitel-Nitel Araştırma Teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kümbetoğlu, B. (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. Ankara: Bağlam Yayıncılık.
- Overell, S. (2009). *The Meaning of Work*. London: The Work Foundation.
- Paggett, D. K. (1998). *Qualitative Methods in Social Work Research: Challenges and Rewards*. Newyork: Sage Publications.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*. D. Bayrak, B. Aslan ve Z. Akyüz (çev), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sarantakos, S. (1998). *Social Research*. Secon Edition. London: Macmillian Press. Ltd.
- Sapançalı, F. (2009). *Toplumsal Açından Yaşam Kalitesi*. İzmir: Ermat Ofset.
- Seçer, Ş. (2011). *Çalışma Yaşamında Zaman*. İzmir: Altın Nokta Yayınevi.
- Storey, L. (2007). *Doing Interpretative Phenomenological Analysis*. In E. Lyons ve A. Coyle (Eds.). *Analysing Qualitative Data*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. New Delhi: Sage Publications.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Wade, C. ve Tavris, C. (1990). *Psychology*. Second Edition. London: Harper and Row Publishing.
- Walcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, Analysis and Interpretation*. London: Sage Publications.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 6. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Sürekli Yayınlar

- Anameriç, H. (2005). Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*. 25-43.
- Akça, Y. ve Ö. Gökhan (2012). Teknoloji Kabul Modeli'nin Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulamalarında Kullanılması. *Business and Economics Research Journal*. 3.2, 79-96.
- Appleton, J. V. (1995). Analysing Qualitative Interview Data: Adressing Issues of Validity and Reliability. *Journal of Advanced Nursing*. 22, 993-997.
- Arulsenthilkumar, S., M. Saravanaraj ve N. Punitha. (2012). Quality Of Work Life For Employees in Supermarkets with Reference to Coimbatore, *Abhinav-National Monthly Refereed Journal Of Research In Commerce & Management*. 1.8, 108-116.
- Akçakaya, M. (2010). Boztaş Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*. 25, 145-174.
- Amin, Z. (2013). Quality of Work Life in Indonesian Public Service Organizations: The Role of Career Development and Personal Factors, *International Journal of Applied Psychology*. 3.3, 38-44.
- Bayraktar, E. ve Efe M. (2006). Kurumsal Kaynak Planlaması (Erp) Kurulum Süreci: Kritik Başarı Faktörleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4. 2, 91-109.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*. 11. 22, 66-77.
- Çavuş F. M. (2008). Personel Güçlendirme: İmalat Sanayii İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*. 3.10, 127-130.
- Çelik, S. ve Arıkan, A. (2012). Öğretmen Yetiştirme Programlarının İngilizce Öğretmen Adaylarını İlköğretimde İngilizce Öğretimine Ne Kadar Hazırladığına Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 32, 77-87.
- Darsana M. (2013). The Influence of Personality And Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *The International Journal of Management*. 2.4, 35-42.
- Demir M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık İle İlişkisi. *Ege Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*. 11.3, 453-464.
- Demirtaş, Z. (2010). Öğretmenin Hizmet İçinde Yetiştirmenin Bir Aracı Olarak Denetim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 9.31, 41-52.

- Dulkadir, B. (2012). Tekstil İşletmelerinde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kullanımındaki Memnuniyet Düzeyi ve Malatya İlinde Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. 3.2, 17-36.
- Düzakın, E. ve S. Selma. (2002). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP). *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21.1, 189-218.
- Ekiz, D. (2004). Eğitim Dünyasının Nitel Araştırma Paradigmasıyla İncelenmesi: Doğal ya da Yapay. *GÜ Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 4. 2, 415-443.
- Ekinci, H. (2006). Bilgi Teknolojilerinin Rekabet Açısından Önemi ve Değişim Yönetimindeki Etkilerine İlişkin Yöneticilerin Algılarını Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11.1, 54-70.
- Erdem, B. ve K. İsmail (2013). Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 35.1, 135-150.
- Evliyaoğlu, F. ve H. Enis. (2012). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Performans Algısı Üzerindeki Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 4.3, 127-147.
- Fitrix, (2011). What is ERP and Why Do I Need It?. 2, 23-47.
- Gülmez, H. (2013). Çalışanların Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler, *Turkish Journal of Family Medicine and Primary Care (TJFMPC)*. 7.4, 74-82.
- Hacıtahiroğlu, K. (2012). Verimlilikte Liderin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 9.1, 845-875.
- Hermann, T., Hofmann, M., Kunau, G., ve Loser, K (2004). A Modelling Method for The Development Of Groupware Application As Socio-Technical Systems. *Behaviour & Information Technology*. 23, 119-135.
- Hinds, P. S., S. Hibden ve McAulay, L. S. (1990). Further Assesment of a Method to Estimate Reliability and Validity of Qualitative Research Findings. *Journal of Advanced Nursing*. 15, 430-435.
- Howg, L. (2012). Informantion Technology and Quality of Work Life. *Journal of Business and Psychology*. 5.2, 237-260.
- İlter, K. H. (2007). Bilgi Sistemleri Perspektifinden Kurumsal Kaynak Planlaması: Etkiler ve Değerler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6. 11, 1-20.
- İlhan, A., E. Mustafa, T. Murat ve M.B. Hasan. (2008). Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3.35, 72-92.

- Memduhoğlu B. H. (2008). Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*. 5.2, 137-153.
- Morris G. M. and V. Viswanath (2010). Job Characteristics and Job Satisfaction: Understanding the Role of Enterprise Resource Planning System Implementation. *MIS Quarterly*. 34.1, 143-161.
- Karahan, A. ve Y. Hüseyin (2011). Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14.25, 136-156.
- Kalaycı, O. (2005). Yazılım Projelerinde Başarının Mimarları Proje Yöneticileri. *Nitelik Yazılım Süreç kalitesi ve Yönetim Danışmanlığı Yayını*. 2. 1-5.
- Konak, A. ve O. Gökhan (2013). İş Sağlığı ve Güvenliği ile Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkinin Önemi ve Analizi. *TSE Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi*. 609. 23-25.
- Kuruüzüm, A., I. Sezgin ve Ç. Emre (2010). İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Bilim Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*. 53. 183-198.
- Kayrak, M. (2007). Bilişim Sistemleri Stratejisinin Önemi ve Sayıştay Deneyimi. *Sayıştay Dergisi*. 65.145,199-208.
- Kaptangil, K. (2012) İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2.2, 25-44.
- Permarupan P., Y. Al Mamun and Saufil A. Roselina (2013). Quality of Work Life on Employees Job Involvement and Affective Commitment between the Public and Private Sector in Malaysia. *Asian Social Science*. 9.7, 268-278.
- Seamon, D. (2003). "Fenonemoloji", Yer, Çevre ve Mimarlık Literatürünün Değerlendirilmesi. Sema Serim (çev.). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6. 11, 1-20.
- Stecher, B. ve H. Borko (2002). Integrating Findings From Survey and Case Studies: Examples From a Study of Standards - Based Educational Reform. *Journal of Educational Policy*. 17.5, 547-560.
- Somar, İ. (2013). İşletme Kaynakları Planlaması ERP I- ERP II. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnotec Bilgi Merkezi*. 2.34.
- Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. *Çimento İşveren Dergisi*. 1.2, 4-19.

- Singh, R. and M. Madhumita (2012). Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Comparative Study. *Interscience Management Review (IMR)*. 2.2, 87-92.
- Şahin, A. (2011). Çalışma Yaşamının Kalitesi. *Anahtar Dergisi*. 23.275, 28-33.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*. 88, 87-108.
- Tekiner, Ö. (2011). Ektam Makine IFS ERP Projesi Söyleşisi. <http://www.ifsworld.com/tr-tr/news/2011/tr-2011-04-14-ektam-makine-soylesi>.
- Uçkun, G., Y. Asiye, D. Barış ve İ. Uzman (2013). Kurumsal İtibarın Artırılmasında İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürünün Rolü İle Meslek Yüksekokullarında Bulunan İş Güvenliği Uzmanlığı Programının Analizi. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*. 1.2, 57-67.
- Qutaishat, T., T. Khattab, A. Shadi, Z. Mohammed and A. Manasra (2012). The Effect of ERP Successful Implementation on Employees Productivity, Service Quality and Innovation: An Empirical Study in Telecommunication Sector in Jordan. *International Journal of Business and Management*. 7. 19, 45-54.
- Younis, N., A. Aamer and K.A. Naseeb (2013). Career Development and Organizational Commitment: Case study of a Pharmaceutical Organization in United Kingdom. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 3.12, 1-4.

Diğer Yayınlar

- Aydın, N. (2011). Çalışma Yaşamında Özgürlük Sorunu; Gözetim ve Mahremiyetin Yeni Sınırları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE.
- Altay, U. (2007). Kurumsal Kaynak Planlaması ve Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE.
- Duyan C. E. (2012). Hizmetkâr Liderlik: Çalışan İyilik Hali ve Çalışma Yaşamının Kalitesi İle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi SBE.
- Kayalar, M. (2007). Esnek Çalışma Sisteminin Çalışma Hayatı Kalitesinin Artırılmasındaki Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.
- Kılıçarslan, Ş. (2012). Bir Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı Uygulaması ve Başarımının Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi FBE.
- Karakaş, Z. (2010). Yönetime Katılmanın İş tatmini Üzerine Etkisi: Denizli’de Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Karacadağ, C. M. (2011). Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri İçin Genişletilmiş Bilişim Sistemleri Başarı Modeli Önerisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Özaslan, G. (2010). Araştırma Görevlilerinin Çalışma Yasamı Kalitesinin Değerlendirilmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi EBE.
- Palancı, Y. (2013). Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) Sistemlerine Giriş ve Uygulamaları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi FBE.
- Postacı, T., B. Önder ve E. Turan. (2012). KOBİ’lerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları, *T.C. Sanayi Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü*. Ankara.
- Şahin, L. ve C. Fırat. (15-23 Ekim 2010). Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları*, Çeşme, 28-49.
- Şaylan, O. (2011). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sisteminde Kritik Başarı Faktörlerinin ve Kullanıcı Memnuniyetinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

- Şen, Y. (2010). Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Yönetimsel Karar Verme Açısından Değerlendirilmesi ve CP Grup Uygulaması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Tekin, M., Z. Muammer, B. Atıl, Y. Mehmet ve Özilhan Derya (25-27 Kasım 2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir uygulama. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Turhan, Ö. A. (2011). ERP2 Devri Kapanıyor, ERP ve Ötesi, Workcube E-İş Sistemleri A. Ş. Yönetim ve Teknoloji. *Tanıtım Bülteni*. 6-9.
- Uğur, K. P. (2010). Çalışma Hayatının Kalitesi ve Çağrı Merkezi Uygulamaları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Uzan, Ş. (2012). Toplam Kalite Yönetiminin Hizmet Sektöründe Uygulanabilirliği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Üstüner, T. (2012). İdeal Bir Proje Yöneticisi Nasıl Olmalı? Projedeki Esas Aktör; Proje Yöneticisidir. ERP ve Ötesi. *Workcube e-iş Sistemleri Yönetim ve Teknoloji Tanıtım Bülteni*. 22-23.
- Workcube. (2014). *Başarılı Bir ERP Projesi Nasıl Olur?* <http://www.workcube.com/documents/asset/genel/7B75C84D-1517-0ADD-09DA53AC9FD1F.pdf>.(12 Ekim 2014).
- Yılmaz, H. Y. (2009). Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bir Fabrikada Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi FBE.

EKLER

EK 1 : GÖRÜŞME FORMU SÖZLEŞMESİ

Tarih :...../...../.....

GÖRÜŞME FORMU SÖZLEŞMESİ

Değerli Katılımcı,

Öncelikle görüşme için zaman ayırmanıza teşekkür ederim.

Bu çalışma, firmanızda kullanılmakta olan Kurumsal Kaynak Planlaması yazılımının (ERP) çalışma yaşamınıza olan etkilerini belirlemek amacıyla yürütülmektedir. Sizin görüş ve önerileriniz, bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

Bu amaçla kullanmakta olduğunuz ERP yazılımının sizin Çalışma Yaşamı kalitenize nasıl ve ne yönde etkiler yapmakta olduğuna yönelik olarak sizlerle kişisel olarak görüşmeler yapmayı planlıyorum. Araştırma verileri istediğiniz takdirde tarafımdan size ulaştırılacaktır.

Tüm açıklamaları okuyarak, sizin bu çalışmaya gönüllü olarak katıldığınıza ve benim de verdiğim sözleri tutacağıma dair bu sözleşmeyi imzalamamızın uygun olacağını düşünüyorum.

Görüşen

Görüşülen

GÖRÜŞMEYE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK 2 : GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Sorusu : Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılımının kullanımının Çalışma Yaşamı Kalitenize olan olumsuz etkileri nelerdir ?

Tarih :/...../.....

Saat : (Başlangıç/Bitiş): _____/_____

GİRİŞ

Merhaba, adım Uğur TÜRK. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon bölümünde doktora öğrencisiyim. Firmalarda kullanılmakta olan Kurumsal Kaynak Planlaması uygulamalarının (ERP) Çalışma Yaşamı Kalitesine (QWL) olan etkilerini tespit etmeye yönelik olarak bir tez çalışması yürütmekteyim. Sizin vereceğiniz bilgilerin ERP'nin Çalışma Yaşamı Kalitesine ne yönde ve nasıl etkileri olabileceğine ışık tutması açısından büyük önem teşkil etmektedir.

Bildiğiniz gibi gerek ERP kavramı gerekse Çalışma Yaşamı Kalitesi (QWL) kavramı çalışanlar ve işletmeler açısından büyük önem teşkil etmektedir. Bizim bu görüşmedeki amacımız sizin kullanmakta olduğunuz yazılımın işinizin kapsam ve yapılışına ne tür ve nasıl etkiler oluşturmakta olduğunu incelemeye yöneliktir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

1. Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanların yalnızca benim ve bazı araştırmacıların bileceğini belirtmek isterim.
2. Bunun yanında araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacak, bunun yerine takma isimler kullanılacak ya da isimleriniz şifrelenecektir.
3. Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz her hangi bir düşünceniz var mı?
4. Görüşme sırasında yapmış olduğunuz değerlendirmelerle ilgili notlar alacağımı belirtmek isterim.
5. Görüşmemizin yaklaşık olarak bir saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin vererseniz görüşmeye başlamak istiyorum.

Görüşmeye devam etmek istiyor musunuz ?

EK 3 : BİLGİ FORMU

NOT : Yapacak olduğumuz görüşmenin daha sağlıklı ve verimli geçmesi için, görüşme öncesi sizinle ilgili olarak aşağıda yer almakta olan bilgi formunu dikkatlice doldurmanızı önemle rica ederiz.

A. BİLGİ FORMU

Lütfen kendinizle ilgili aşağıda yer alan soruları cevaplayınız !

1. Yaşınız ?

- 25 altı 25-35 36-45 46-55 56 ve üstü

2. Cinsiyetiniz ?

- Bay Bayan

3. Eğitim Düzeyiniz ?

- Ön Lisans Lisans Yüksek Okul Doktora Diğer:

4. Firmada Çalışmakta Olduğunuz Süre ?

- 1 yıldan az 1-4 yıl arası 5-8 yıl arası 9-12 yıl arası 13 yıl ve üstü

5. Toplam İş Tecrübeniz ?

- 1 yıldan az 1-4 yıl arası 5-8 yıl arası 9-12 yıl arası 13 yıl ve üstü

6. Çalışmakta Olduğunuz Departmanı Belirtiniz :

7. Firmadaki Mevcut Pozisyonunuzu Belirtiniz ?

- Genel Müdür Şef Koordinatör Müdür Diğer :
 Genel Müdür Yrd. Amir Personel Birim Sorumlusu

8. Firmanızda ERP yazılımını ne kadar süredir kullanıyorsunuz ?

- 3 yıldan az 3-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üstü

9. ERP yazılımının Hangi modüllerini aktif olarak kullanıyorsunuz?

- Üretim Yönetimi Pazarlama Planlama Müşteri ilişkileri
 Satınalma Yön. Finans CRM Diğer :
 Envanter Yönetimi Muhasebe İnsan Kaynakları
 Depo Yönetimi Kalite Yönetimi Satış-Pazarlama

10. Günlük mesainizin ne kadar sürelik bir bölümünü ERP üzerinden gerçekleştirmektesiniz ?

- 1 saatten az 1-3 saat 4-5 saat 5-6 saat 7 saat ve üstü

11. Ofis haricinde ERP üzerinden iş yapmak için vakit ayırıyor musunuz?

- Evet Hayır

12. 11. soruya cevabınız evet ise haftalık ortalama ne kadar süre ayıryorsunuz ?

- 1 saatten az 1-3 saat 4-5 saat 5-6 saat 7 saat ve üstü

BİLGİ FORMUNU DOLDURDUĞUNUZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

GÖRÜŞMEYE BAŞYALABİLİRİZ.

EK 4: GÖRÜŞME SORULARI

PERSONEL GÖRÜŞME SORULARI

1. ERP öncesi dönemle, ERP'ye geçiş sonrası dönemi kıyasladığınızda sizce çalışma yaşamınızdaki en önemli değişiklik ne olmuştur ?

2. ERP uygulamalarını kullanmak işinizin kalitesini ve niteliğini nasıl etkilemektedir ?

3. ERP uygulamalarını kullanmak çalışma yaşamınızın sosyal yönünü nasıl etkilemektedir ?

4. ERP uygulamaları kullanmak, iş yapma şekil ve yöntemlerinizi nasıl etkilemektedir?

5. ERP kullanımı işinizin anlam ve değerini nasıl etkilemektedir ?

6. ERP uygulamalarını kullanmak kariyer gelişiminizi nasıl etkilemektedir ?

GÖRÜŞMEYE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

EK 5: VERİ ÇÖZÜMLEME ÖRNEĞİ (1.GRUP PERSONEL)

Katılımcı: K1

| | |
|--|--|
| 1. ERP öncesi dönemle, ERP'ye geçiş sonrası dönemi kıyasladığınızda sizce çalışma yaşamınızdaki en önemli değişiklik ne olmuştur ? | sisteme detaylı veri girişindeki artış |
| "...ERP kullanımı bu benim işimi çok zorlaştırdı, çünkü daha önceleri bu kadar çok veri girişini detaylı olarak yapmıyorduk bu aslında benim işimi çok zorlaştırdı, rutin ve sıkıcı bir hale getirdi." | işin değişim sonucunda çalışan üzerinde oluşturduğu etki |
| 2. ERP uygulamalarını kullanmak işinizin kalitesini ve niteliğini nasıl etkilemektedir ? | işin yapısına bir değer katmaması, |
| "...sarımlar bulunduğumuz pozisyondan ötürü işimize bir değer katmadığı düşüncesindeyim. İşlerimizin detay eskiye göre daha da çoğaldı, anlamsız ve gereksiz bilgileri sisteme yükler olduk. Bence hem bizim zamanımızı alıyor, hem anlamsız veriler sisteme giriliyor." | sisteme detaylı veri girişindeki artış |
| 3. ERP uygulamalarını kullanmak çalışma yaşamınızın sosyal yönünü nasıl etkilemektedir ? | değer teşkil etmeyen bilgilerle uğraşılması |
| "...ERP uygulamalarını kullanmak çalışma saatlerinde ciddi bir değişim gerçekleştirmedi, sadece iş yoğunluğumuzu arttırdı ve zaman zamanda da internet üzerinden sisteme girme durumumuz olduğundan eve iş götürdüğümüz dönemlerde oldu". | zaman alıcı olması, işin yapılış süresindeki artış |
| 4. ERP uygulamaları kullanmak, iş yapma şekil ve yöntemlerinizi nasıl etkilemektedir? | iş yoğunluğunda artış meydana geldi. |
| "...sistem neticesinde iyice sanallaştık, her şeyi sistem üzerinden yapıyoruz, anlık konuşmaları bile, öyle dönemler oluyor ki gün içerisinde yazışıp ta konuşmadığımız arkadaşlar olabiliyor." | mesai dışında iş yapma imkanı oluşturması ve bunun iş-özel yaşam dengesini bozması. |
| 5. ERP kullanımı işinizin anlam ve değerini nasıl etkilemektedir ? | oluşan sanal örgüt yapısı nedeniyle iş yapış şekillerinde ve süreçlerinde meydana gelen değişim. |
| "...ERP kullanmak benim için sıkıcı bir durum oluşturdu. Sürekli olarak bilgisayar başında veri girmektedirim. Bu benim eskiye göre motivasyonumu düşürdü, bazen işimi dahi bırakma düşüncesi oluşuyor. Eskiden de veri giriyorduk ama bu kadar detaylı değildi belli verileri giriyorduk ve çalışmaların bütünü biz hazırladığımız için bizim için daha anlamlı oluyordu. Şimdi ise sadece veri giriyoruz, bu yazılımın işimizi zorlaştırdığı düşüncesindeyim." | ERP'nin çalışan üzerinde oluşturduğu etki |
| 6. ERP uygulamalarını kullanmak kariyer gelişiminizi nasıl etkilemektedir ? | İşin fiziksel olarak vanılısındaki etki |
| "...bu uygulamalar eski alışkanlıklarımızı ortadan kaldırdı, günlük faaliyetlerimizi neticesinde yapmış olduğumuz raporları sonlandırdı, şimdi aynı raporlamaları bana yap deseler anımsamakta zorlanabilirim, eski verilere dönüp öncelikli olarak bakmam gerekiyor." | ERP kullanımının çalışan için oluşturduğu son durum |
| | İşteki hakimiyet kaybı - bunun neticesinde motivasyon azalması ve iste anlam kavbı oluşması |
| | işin yapılışında meydana getirdiği değişim. |
| | ERP kullanımının alışkanlıklarda meydana getirdiği değişim. |
| | eski iş yapma şekillerinin hatırlama zorluğu oluşmaktadır. |

EK 6: VERİ ÇÖZÜMLEME ÖRNEĞİ (2.GRUP PERSONEL)

Katılımcı: K15

| | |
|--|---|
| <p>1. ERP öncesi dönemle, ERP'ye geçiş sonrası dönemi kıyasladığınızda sizce çalışma yaşamınızdaki en önemli değişiklik ne olmuştur ?</p> | |
| <p>"...en önemli değişiklik işlerin ortak bir sistem üzerinde yürümesi, departman ve kısımların bir biriyle entegre olmasıdır. Çalışma hayatı açısından ise işlerin bir disipline girmesi ve anlamlılık kazanması olarak belirtebilirim, bu disiplinin getirmiş olduğu rutinlik dezavantaj olarak değerlendirilebilir"</p> | <p>ERP neticesinde sağlanan entegrasyon.</p> <p>işlerin disipline edilmesi ve işlerin anlam kazanması.</p> <p>işlerin eskiye nazaran rutinliğinin artması.</p> |
| <p>2. ERP uygulamalarını kullanmak işinizin kalitesini ve niteliğini nasıl etkilemektedir ?</p> | |
| <p>"...ERP akşamları, hafta sonları ve tatillerde de hayatımıza girdi, sistem sürekli aktif, yeter ki bilgisayar ve internet olsun. Kopmamız mümkün değil istemesem de şirketteki gelişmelerden haberdar olmak istiyorum, bir takım raporlara bakmak için bile sisteme her akşam evden giriyorum."</p> | <p>ERP uygulamalarının özel hayatın bir parçası haline gelmesi</p> <p>Ulaşma imkanı olması sebebiyle mental olarak işten uzaklaşmama.</p> <p>İş ve özel yaşam dengesine olumsuz etki oluşturmaması.</p> |
| <p>3. ERP uygulamalarını kullanmak işinizin kalitesini ve niteliğini nasıl etkilemektedir ?</p> | |
| <p>"...ERP uygulamaları ile var olan süreçler yeniden elden geçirildi ve yalınlaştı, bu sistem açısından güzel bir unsur."</p> | <p>ERP uygulamaları işin yapısından ve süreçlerinde ciddi değişim gerçekleştirdi.</p> |
| <p>4. ERP uygulamaları kullanmak, iş yapma şekil ve yöntemlerinizi nasıl etkilemektedir?</p> | |
| <p>"...sanallaşmanın getirdiği doğal bir sonuç bu, hayatta olduğu gibi iş yaşamında da bu gerçekleşti, avantajlarından faydalanmaya çalışıyoruz, işler eskiye göre daha akıcı ve düzenli yürüyor."</p> | <p>İşlerin ERP üzerinden yapılının meydana getirmiş olduğu olumlu etkiler.</p> |
| <p>5. ERP kullanımı işinizin anlam ve değerini nasıl etkilemektedir ?</p> | |
| <p>"...ERP çalışanların işlerinin özellikle kritik verilerin oluşumunda raporlanmasında bizim yetkinliğimizi almakta fakat zaman kazancı sağlayarak kritik kararlara zaman ayırmamıza yardımcı olmaktadır"</p> | <p>ERP uygulamaları orta düzey çalışanların belli alandaki etkinliklerinde azalma oluşturdu.</p> <p>ERP işlerin yapılmasını hızlandırarak zaman tasarrufu oluşturmaktadır.</p> |
| <p>6. ERP uygulamalarını kullanmak kariyer gelişiminizi nasıl etkilemektedir ?</p> | |
| <p>"...sorumluluk alanımda yer alan bir çok angarya iş ERP sayesinde azaldı, bu da yeni düşünceler ve fikirler üretmemize imkan oluşturdu. ERP sayesinde zaman tasarrufu oluşturabiliyoruz, bu da yeni fikirler üzerinde daha fazla zaman harcamamıza önem veriyor, şirketimiz için de asıl önemli olan bu zaten "</p> | <p>ERP bir takım angarya işlerin ortadan kalkmasını sağlamaktadır.</p> <p>ERP oluşturmuş olduğu olanaklar sayesinde yeni fikir ve düşüncelerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.</p> |

EK 7: VERİ ÇÖZÜMLEME ÖRNEĞİ (3.GRUP PERSONEL)

Katılımcı: K5

| | |
|--|--|
| <p>1. ERP öncesi dönemle, ERP'ye geçiş sonrası dönemi kıyasladığınızda sizce çalışma yaşamınızdaki en önemli değişiklik ne olmuştur ?</p> | |
| <p>"...ERP süreci bizim açımızdan bir milattı. Sistem kurulumu ve bir sistem etrafında ortak bir aklın oluşumuydu. Üst yönetim olarak tüm süreçleri belirledik ve firmanın stratejik adımlarında daha doğru kararlar vermemize yardımcı olduk, "</p> | <p>ERP sayesinde tüm birimler arasında entegrasyon sağlandı. Bu da kolektif hareket edebilme kabiliyeti oluşturdu.</p> |
| <p>2. ERP uygulamalarını kullanmak işinizin kalitesini ve niteliğini nasıl etkilemektedir ?</p> | |
| <p>"...bulduğum pozisyon stratejik bir karar noktası, bunun için doğru verilerle yola çıkmak gerekiyor, ERP bunun zemini sağlamlaştırdı ve hatalara dayalı karar unsurlarını ortadan kaldırdığı ve iç veri tutarlılığını sağladığı düşüncesindeyim."</p> | <p>ERP oluşturduğu sistem sayesinde iç tutarlılığın sağlanmasında bunun neticesinde de doğru kararların alınmasına imkan oluşturdu.</p> |
| <p>3. ERP uygulamalarını kullanmak çalışma yaşamınızın sosyal yönünü nasıl etkilemektedir ?</p> | |
| <p>"...işimizin kendi çerçevesi gereği çalışma saatleri diye bir olgu olmasına rağmen gün içersinde bir sınırlama koymamız mümkün değil, ERP de bu sınırı koymamıza engel olan bir durum."</p> | <p>ERP uygulamaları mesai kavramını tam olarak ortadan kaldıran çalışma biçimlerinin oluşmasına neden oldu.</p> |
| <p>4. ERP uygulamaları kullanmak, iş yapma şekil ve yöntemlerinizi nasıl etkilemektedir?</p> | |
| <p>"...ERP uygulamalarına geçiş süreci bizim daha interaktif iş yapma ve işleri düzenli ve sürekli olarak kontrol etmemize yardımcı oldu. Ofisle olan bağımızın ofis dışında dahi olsa kurulmasına zemin hazırladı, bu durum biz yöneticiler için çok memnuniyet oluşturan bir durum."</p> | <p>ERP'nin dijital olarak iş yapma, yapılan işlerin denetleme ve kontrol edebilme noktasında sağladığı imkanlar arttı.</p> |
| <p>5. ERP kullanımı işinizin anlam ve değerini nasıl etkilemektedir ?</p> | |
| <p>"...işimi severek yapmaktan çok mutluyum. Bunda bir çok unsur söz konusu, önemli olan doğru kararlar alabilmek bu noktada doğru karar almamda doğru veriler üzerine kurulu olan bir sistemden besleniyor olmak benim en önemli avantajım olduğu kanaatindeyim."</p> | <p>ERP uygulamaları üst düzey yöneticilerin doğru verilerle beslenmesine imkan tanıyan bu sayede stratejik kararları doğru şekilde almalarına sağlayan bir uygulamadır.</p> |
| <p>6. ERP uygulamalarını kullanmak kariyer gelişiminizi nasıl etkilemektedir ?</p> | |
| <p>"...ERP uygulamalarının sağladığı en önemli avantaj kullanma fırsatı bulmadığımız yetenekleri geliştirmesidir. Bunu sağladığı fonksiyonlar ve temel özellikleri sayesinde gözlemleyebiliyoruz."</p> | <p>ERP uygulamaları oluşturduğu avantajlar sayesinde üst düzey yöneticilerin yeni yetenek setleri kazanmalarına ve mevcut yeteneklerini geliştirmeye imkan tanıyan uygulamalardır.</p> |

EK 8: TEMATİK ÇERÇEVENİN KAPSAMI

| TEMA (lar) | KOD (lar) |
|--|---|
| A. İŞİN KALİTESİ VE NİTELİĞİ | <i>İşin değerinin analiz edilmesi ve bu analizde ERP'nin işin kalite ve niteliğine etkisinin değerlendirilmesi</i> |
| (A1) Bulunulan pozisyon | <i>Çalışanın hangi departman ve pozisyonda çalışmakta olduğu, yetki ve sorumluluk alanının neler olduğu.</i> |
| (A2) İşin değeri | <i>Çalışanın yapmakta olduğu işin anlam ve değerinin ne olduğu, önem düzeyinin hangi düzeyde olduğu.</i> |
| (A3) Standart süreçler | <i>Çalışanın yapmakta olduğu işlerin standartlaşma düzeyi, ERP uygulamalarının bu standartlara etkileri.</i> |
| (A4) İşlerin tekrar sıklığı | <i>İş ve görev tanımında yer alan işlerin tekrar sıklığı ve buna ERP uygulamalarının kullanımının etkisi.</i> |
| (A5) İşlerin nitelik ve nicelik durumu | <i>Yapılmakta olan işlerin nicelik ve nitelik açısından değeri ve buna ERP uygulamaları kullanımının etkisi.</i> |
| B. ÇALIŞMA YAŞAMININ SOSYALLEŞME BOYUTU | <i>ERP uygulamaları kullanımının çalışma yaşamının sosyal yönüne etkisinin çalışan açısından değerlendirilmesi.</i> |
| (B1) Çalışma saatlerinin düzeni | <i>Günlük mesai saatlerinin durumu ve ERP uygulamalarının kullanımının mesai saatlerine etkisi.</i> |
| (B2) Dinlenme için ayrılan zamanın kalitesi | <i>Günlük dinlenme vakitlerine ERP uygulamaları kullanımının etkisinin değerlendirilmesi.</i> |
| (B3) Çalışma yaşamının sosyal boyutu | <i>ERP uygulamalarının kullanımının iş ortamındaki sosyal (grup içi veya dışı) etkileşime olan etkisi.</i> |
| (B4) İş ve özel yaşam dengesi | <i>ERP uygulamalarının kullanımının iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi ne şekilde etkilediği.</i> |
| (B5) İş haricindeki zamanın kalitesi | <i>ERP uygulamalarının kullanımının iş haricindeki zaman dilimine olan etkisinin değerlendirilmesi.</i> |
| C. İŞİN YAPILMA YÖNTEMİ VE ŞEKLİ | <i>ERP uygulamaları kullanımının iş yapma şekil ve yöntemleri ve denetim fonksiyonu üzerinde oluşturduğu sanal değişimin değerlendirilmesi.</i> |
| (C1) Sanal iş yapma şekil ve yöntemleri | <i>Yapılmakta olan işin ERP üzerinden gerçekleştirilme yöntemi, biçimi ve yoğunluğu.</i> |
| (C2) Sanal iş süreçleri | <i>ERP uygulamalarının oluşturmuş olduğu sanal iş süreçleri.</i> |
| (C3) Sanal çalışma ortamı | <i>ERP uygulamalarının meydana getirdiği sanal örgüt şekli ve bu örgüt yapısı içerisindeki çalışma ortamı.</i> |

| | |
|---|--|
| (C4) Sanal yetkilendirme | <i>ERP uygulamalarının kullanımının yetki dağılımı üzerinde oluşturduğu değişiklik.</i> |
| (C5) Sanal denetim alanı | <i>ERP uygulamalarının kullanımının orta ve üst kademe yöneticilere sağladığı avantajlar ve alt düzey grupta yer alan çalışanlara oluşturduğu denetim baskısı.</i> |
| D. İŞİN ANLAM VE DEĞERİ | <i>ERP uygulamalarının kullanımının çalışanın işine yüklemiş olduğu anlam ve değeri ne şekilde etkilediği.</i> |
| (D1) Çalışanların işe karşı olan tatmin düzeyleri, | <i>ERP uygulamalarını kullanmak çalışanın işine karşı olan tatmin düzeyini etkileme şekli.</i> |
| (D2) Çalışanların performans düzeyleri | <i>ERP uygulamalarını kullanmak çalışanın performansını etkileme şekli.</i> |
| (D3) Çalışanların işlerine karşı yabancılaşma boyutu | <i>ERP uygulamalarını kullanmanın çalışanın işine karşı yabancılaşmasına sebep olma düzeyi.</i> |
| (D4) İşini sevme ve işiyle övünme düzeyi | <i>ERP uygulamalarını kullanmanın çalışanın işine karşı olan pozitif algısını etkileme düzeyi.</i> |
| (D5) Çalışanların öz değerleri | <i>ERP uygulamalarını kullanmanın çalışanın kendisine olan öz değerini etkileme düzeyi.</i> |
| E. KARIYER GELİŞİMİ BOYUTU | <i>ERP uygulamaları kullanımının çalışanların mevcut yeteneklerine veya geliştirebilecekleri yeni yeteneklere olan etkisi ve bunun kariyer gelişimlerine olan etkisinin değerlendirilmesi.</i> |
| (E1) Mevcut yeteneklerin korunması ve geliştirilmesi, | <i>ERP uygulamalarını kullanmanın çalışanın mevcut yeteneklerinin gelişimine olan etkisinin değerlendirilmesi.</i> |
| (E2) Yeni yetenek(lerin) kazanımı, | <i>ERP uygulamalarını kullanmanın yeni yetenek kazanımına olan etkilerinin değerlendirilmesi.</i> |
| (E3) Yeni fikirlerin değerlendirilmesi, | <i>ERP uygulamalarını kullanmanın yeni fikirlerin değerlendirilmesine yönelik etkisinin değerlendirilmesi.</i> |
| (E4) Çalışanların zihinsel üretkenlikleri, | <i>ERP uygulamalarını kullanmanın çalışanların zihinsel üretkenliklerine olan etkisinin değerlendirilmesi.</i> |
| (E5) Yeni fırsatlar oluşturma imkanı, | <i>ERP uygulamalarını kullanmanın yeni fırsatlar oluşturmaya yönelik olan etkisinin değerlendirilmesi.</i> |

ÖZGEÇMİŞ

Uğur TÜRK, 1983 yılında Adapazarı'nda doğdu. İlk ve Orta Öğrenimini 21 Haziran İlk Öğretim Okulu'nda; Lise eğitimini Ali Dilmen Lisesi'nde tamamladı. 2005 Yılında Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümünden bölüm 3.'sü olarak mezun oldu. Aynı yıl güz döneminde Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında (Yönetim ve Organizasyon Bölümünde) yüksek lisans eğitimine başladı.

2006 yılı bahar yarıyılında Erasmus Öğrenci Değişim Programı çerçevesinde Belçika'daki Limburg Üniversitesinde "Business Innovation in Europe" Programına katılım gösterdi ve programı başarıyla tamamladı. Yurt dışı dönüşü yüksek lisans eğitimini tamamladıktan sonra yine aynı bölümünde 2010 yılında Doktora eğitimine başladı. Halen Yönetim ve Organizasyon Bölümü doktora öğrencisi olan TÜRK, Sakarya merkezli bir firmada 6 yıldır Koordinatör olarak çalışmaktadır.