

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

**KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI (ERP) SİSTEMLERİNİN
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Ali TUTAR

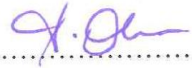
**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ALKIŞ**

ADİYAMAN- 2018

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ALKIŞ danışmanlığında Ali TUTAR tarafından hazırlanan **“Kurumsal kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde bir Araştırma”** başlıklı çalışma 08.08.2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr.Atınç OLCAY

İmza:

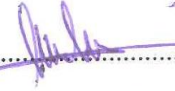
Danışman : Dr.Öğr. Üyesi Hüseyin ALKIŞ

İmza:

Jüri Üyesi : Dr.Öğr. Üyesi Ramazan ASLAN

İmza:

11 / 10 / 2018

.....

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Mücahit ÇELİK

Müdür V.

BEYAN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.



08.08.2018

Ali TUTAR



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma

ALİ TUTAR

Adıyaman Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Ağustos, 2018

Kurumsal kaynak planlaması, işletme içindeki tüm departmanlardaki bilgileri tek bir organizasyon altında toplayıp bu departmanların birbiri ile olan iletişimini kolaylaştırıp böylece işletmeye büyük kolaylıklar sağlar. Böylece tüm bilgiler bir veri tabanına kayıt edilir. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin olmadığı işletmelerde her birim kendi içinde bilgi havuzu oluşturmakta fakat diğer birimlerden farklı şekillerde bilgi elde etmektedir. Doğru bilgiye zamanında ulaşma ihtiyaca bağlı olarak bilişim teknolojisindeki gelişmelerle devam etmektedir. Böylelikle oluşan yönetim bilgi sistemlerinin kullanılmaya başlandığı işletme sayısı giderek artmaktadır.

Bu çalışmada; kurumsal kaynak planlamasının önemi, tanımı, kapsamı, işletmelerin kurumsal kaynak planlamasını kullanım nedenleri, insan kaynakları yönetimi alt fonksiyonları ve kurumsal kaynak planlamasının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Çalışma 221 örneklem ile yapılmış ve işletmelerin demografik özellikleri, kurumsal kaynak planlamasından beklentileri, işletmelerin kurumsal kaynak planlaması sistemleri kullanımının insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına etkileri ve aralarındaki ilişkiler ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara işletmenin demografik özellikleri ile kurumsal kaynak planlaması ve insan kaynakları yönetimi arasında analizler yapılmış olup bunlar arasında ilişkiler bulunmuştur. Yapılan analizlerde kurumsal kaynak planlaması ile insan kaynakları

yönetimi arasında olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiş olup araştırma sonuçları tablo ve grafikler ile belirtilmiştir

Kurumsal kaynak planlamasının maliyetleri yüksek olsa bile ileriki dönemlerde işletmelerin başarısında etkili olacağı kesindir. Bu anlamda iyi bir eşgüdüm özelliğine sahip olan işletmelere değer katma potansiyeli yüksek olan kurumsal kaynak planlaması ile ilgili çalışmanın akademik alana katkıda bulunacağı ve ulusal literatüre faydalı olacağı muhtemeldir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Kurumsal Kaynak Planlaması, Konaklama İşletmeleri



ABSTRACT

Master's Thesis

The Effects of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems on Human Resources Management: A Research in Accommodation Operations

Ali TUTAR

Adiyaman University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business

August, 2018

Enterprise resource planning, collects the information in all departments within the enterprise under a single organization, facilitating communication between these departments and thus providing great facilities for operation. Thus all the information is stored in a database. In enterprises where there is no enterprise resource planning system, each unit creates a pool of information within itself, but it obtains information in different forms from other units. Accurate information continues to evolve in information technology, depending with need to arrive on time. Thus, management information systems have come to fruition and have begun to be used in many businesses and this number is increasing.

In this study; the importance of enterprise resource planning, its definition, scope, reasons for using enterprise resource planning, human resource management sub-functions and the effects of enterprise resource planning on human resources management are emphasized. The study was carried out with 221 samples and the demographical features of enterprises, expectations from institutional resource planning, the effects of the use of enterprise resource planning systems on the functions of human resources management and the relations among them are discussed. Some of the demographic characteristics of the business, corporate resource planning and human resources management were analyzed and the results were found to be related. It has

been determined that there is a positive relationship between corporate resource planning and human resources management in the analyzes made and the results of the research are indicated by tables and graphs.

Even if the costs of enterprise resource planning are high, it is the future that will affect the success of businesses. In this sense, it is likely that the study of institutional resource planning with potentially significant value added to businesses with good coordination in the business will be beneficial to the academic field, the national literature and the national economy.

Keywords: Human Resources, Business, Enterprise Resource Planning, Accommodation Operations

ÖNSÖZ

Dünyadaki sürekli gelişmeler, küreselleşme, gelişen ekonominin temelinde teknolojinin olduğu bilinen bir gerçektir. Teknolojinin hızlı gelişmesinde bilişim teknolojisi ve unsurları önemli yer tutmakta olup, bunlardan biriside kurumsal kaynak planlaması sistemleridir. Günümüzde rekabetin sadece işletmeler arasında kalite, maliyet ve bunun gibi unsurlar arasında değil, kullanılan bilişim teknolojisi unsurları ile de rekabette kendini göstermiş ve işletmeler kurumsal kaynak planlaması kullanarak zaman, maliyet, kalite ve müşteri memnuniyeti gibi diğer unsurlarda en yüksek verimi almak için gerekli tüm uğraşları yapmışlardır.

Bu araştırmanın yapılmasındaki amaç, kurumsal kaynak planlaması sistemlerini kullanan işletmelerin kurulum sonrasında işletme üzerinde ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini ortaya koymak, kurumsal kaynak planlaması sistemini kullanan işletmelerin kurulumdan önceki beklentileri ile kurulumdan sonra sistemin gösterdiği performansın neler olduğu yönündedir.

Tezin literatür ve araştırma kısmının tamamını yazma sürecimde ankete katılan tüm işletme ve çalışanları ile beni yönlendirerek çalışmamı tamamlama sürecinde başta danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin ALKIŞ olmak üzere yardımlarını gördüğüm tüm hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Adıyaman, Ağustos, 2018

Ali TUTAR

ARAşTIRMANIN ÖNEMİ VE LİTERATÜRE KATKISI

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri ülkemizde özellikle 1990'lı yıllarda ilgi görmeye başlamış ve günümüze kadar işletmelerin ilgi odağı olarak büyümüştür. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri 1. dönem, 2. dönem gibi seviye seviye artarak gitmektedir. Kurumsal kaynak planlaması sistemi ile ilgili olarak akademik çalışmalar geçmişte sınırlı kalmış fakat günümüzde bu sınırlar aşılmaya başlanmıştır denebilir. Bu çalışma geçmişte yer alan çalışmalardan faydalanılarak gelecekte yapılacak olan çalışmalara ışık tutmak amacıyla yapılmıştır. Sürekli gelişmekte olan Türkiye'de işletmelerin rekabetini artırmak amacıyla kurumsal kaynak planlamasını kullanması için gerekli nedenler ön plana çıkarılarak insan kaynakları yönetimi üzerindeki önemi belirtilmeye çalışılmıştır. Çok yüksek maliyetler ile kurulan bu kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin günümüzde ve gelecekte işletmelerin başarısını olumlu olarak etkileyeceği kesin gibidir. Bu anlamda işletme içerisinde kullanılan ve iyi bir organizasyon özelliği ile işletmelere ciddi değer katma potansiyeline sahip kurumsal kaynak planlaması ile ilgili çalışmanın akademik anlamda ve ulusal literatüre katacağı değer yanında ülke ekonomisi içinde faydalı olacağı belirgindir.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ.....	viii
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE LİTERATÜRE KATKISI.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI

1.1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ TANIMI VE ÖNEMİ	6
1.2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ GELİŞİM SÜRECİ.....	7
1.2.1. Malzeme İhtiyaç Planlaması	10
1.2.2. Üretim Kaynakları Planlaması	11
1.2.3. Dağıtım Kaynakları Planlaması.....	11
1.2.4. Bilgisayar Bütünleşik Üretim Planlaması.....	12
1.3.KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMININ ÖZELLİKLERİ.13	
1.4. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMININ MODÜLLERİ..16	
1.4.1. Muhasebe ve Finansman Modülü.....	17
1.4.2. Pazarlama Modülü.....	18
1.4.3. İnsan Kaynakları Modülü	19
1.4.4. Üretim Modülü	21
1.4.5. Tedarik ve Lojistik Modülü	22
1.5. İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI KULLANIM NEDENLERİ.....	23
1.6.KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ İŞLETME PERFORMANSINA OLAN ETKİLERİ	26

1.7. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMLERİNİN İŞLETME FAALİYETLERİNE KATKILARI	28
---	-----------

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ.....	32
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....	34
2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması	35
2.2.2. Eğitim ve Geliştirme	36
2.2.3. Kariyer Yönetimi	37
2.2.4. Performans Yönetimi	39
2.2.5. Ücret Yönetimi	40
2.2.6. İşe Alma ve İşten Çıkarma.....	42
2.2.7. Çalışma İlişkileri ve İş Güvenliği	44
2.2.8. Özlük İşleri	46
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLGİ SİSTEMLERİ.....	47
2.4. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN ALAN ÇALIŞMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	52
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	53
3.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAÇLAR	55
3.4. ANALİZ YÖNTEMİ.....	56
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	56
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME.....	57
3.6.1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi ve Normallik Testi	57
3.6.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik ve Tanıtıcı Özelliklerinin Değerlendirilmesi.....	59
3.6.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsal Kaynak Planlaması ve İnsan Kaynakları Yönetimi Özelliklerinin Değerlendirilmesi	62

3.6.4. Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımı ile İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Arasındaki Korelasyon Analizi.....	65
3.6.5. Araştırmanın Hipotezlere Göre Yorumlanması	67
3.6.6. Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımı Kullananların Eğitim Durumu İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Analiz.....	69
3.6.7. Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanıcılarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonlarına İlişkin Tutumlarının Cinsiyet Açısından Bağımsız Gruplar t Testi.....	71
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
KAYNAKÇA	79
ÖZGEÇMİŞ.....	91
EKLER.....	92

KISALTMALAR LİSTESİ

AR-GE	: Araştırma – Geliştirme
CAD	: Bilgisayar Destekli Tasarım
CAE	: Bilgisayar Destekli Mühendislik
CAM	: Bilgisayar Destekli Üretim
CIM	: Bilgisayar Bütünleşik İmalat Sistemleri
DRP	: Dağıtım Kaynakları Planlaması
ERP	: Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)
IBM	: International Business Machines
KKP	: Kurumsal Kaynak Planlaması
MRP	: Malzeme İhtiyaç Planlaması
MRP II	: Üretim Kaynakları Planlaması
vb.	: Ve Benzeri

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Kaynak Planlamasının Temel Bileşenleri.....	8
Şekil 2: Kurumsal Kaynak Planlamasının Tarihsel Gelişimi.....	17
Şekil 3: Kurumsal Kaynak Planlaması Kurma ve Beklentiler.....	25
Şekil 4: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	49



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Antalya İlindeki Otel Sayıları.....	53
Tablo 2: Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı Aralıkları.....	58
Tablo 3: Normallik Testi.....	59
Tablo 4: İşletmelerin Demografik ve TanıtıcıDeğişkenleri ve ERP Kullanım Durumlarına İlişkin Tanımlayıcı Frekans Tabloları.....	60
Tablo 5: İnsan Kaynakları Modülünün Kullanım Durumu Frekans Dağılımı.....	62
Tablo 6: Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletmeler Üzerindeki Etkisinin Frekans Dağılımı.....	63
Tablo 7: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeler Üzerindeki Etkisinin Frekans Dağılımı.....	64
Tablo 8: Kurumsal Kaynak Planlaması ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları arasındaki Korelasyon Analizi.....	66
Tablo 9: Kurumsal Kaynak Planlaması Kullananların Eğitim Durumu ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi.....	69
Tablo 10: Scheffe Testi.....	70
Tablo 11: Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanıcılarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonlarına İlişkin Tutumlarının Cinsiyet Açısından Bağımsız Gruplar t-Testi.....	71

GİRİŞ

Günümüz Dünyası'nda işletmelerin değişen koşullara ayak uydurarak bu rekabet ortamında ayakta durabilmeleri için teknolojiyi takip etmeleri ile mümkün olabilmektedir. Çünkü teknolojinin gelişmesi baş döndürücü bir şekilde devam etmektedir. Teknolojiye ayak uyduran işletmeler eldeki kaynaklardan daha çok verim almak amacıyla teknolojinin imkânlarından yararlanmaktadır. Bu kaynaklar; hammadde, insan, yardımcı malzeme, sermaye gibi kavramlar olup bu kavramlar ile kalite, maliyet ve verimlilik ile optimum noktayı yakalamaya çalışmaktadır. İşletmelerin değişen koşulları takip edip hatta önceden tahmin ederek bunları hızlı bir şekilde işletmelerine uyarlaması önem arz etmektedir. Teknolojinin hızına yetişebilmek ancak bilgilere zamanında sahip olmak ve değerlendirmeye alabilecek bilgi sistemleri ile mümkün olmaktadır. Her türlü bilgiye yazılım programları ile ulaşmak daha kolay olmaktadır.

Kurumsal kaynak planlaması, işletmenin tüm fonksiyonlarının bilgilerini tek çatı altında toplayan yazılımlar olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla kurumsal kaynak planlaması yazılımları işletmelerin planlı bir şekilde çalışmasını sağlar. Günümüzde işletmeler için en düşük gelir kaybı bile büyük bir maliyet olarak görülmektedir. Maliyetleri düşürebilmek için de kurumsal kaynak planlaması yazılımları kullanılarak en iyi verimi elde edebilmek amaçlanmaktadır.

Bu araştırmada kurumsal kaynak planlamasının kapsamı ve daha çok kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin insan kaynakları yönetimi üzerinde nasıl bir etkisinin olduğu üzerinde durulmuştur. Bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran yönü ise işletmelerin maliyet yönünden getiri sağlaması için bu yazılımı neden kullanması gerektiği, faydaları ve kurulumdan sonra getirdikleri ve insan kaynakları modülü üzerinde bu yazılımı kullanarak ne tür avantajlar sağlayacakları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma ile ilgili yapılan literatür taramasında konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. Kivijärvi ve Saarinen, T. (1995), çalışmalarında, “kurumsal kaynak planlaması, kısa vadede firmanın üstün finansal performansı ile ilgisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte, bilişim sistemlerine yapılan yatırımların, tam olarak yararlanmak için gereken uzun öğrenme ve geliştirme süresinden ötürü ancak

uzun vadede fayda getireceğini ve yapılan yatırımların firmanın büyüklüğüne, türüne ve finansal stratejilerine bağlı olması gerektiğini vurgulamışlardır”.

Black ve Lynch (2001), “ulusal temsilci olan bir işletme örneğinden elde edilen verileri kullanarak işyeri uygulamalarının, kurumsal kaynak planlaması ve beşeri sermaye yatırımlarının üretkenlik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışmada, bir işverenin belirli bir işyeri uygulamasını kabul edip etmediğini değil, daha çok kuruluştaki işyeri uygulamasının nasıl yürütüldüğünü ele almışlardır. Ortak karar vermeyi teşvik eden insan kaynakları uygulamalarını benimseyen işletmelerin teşvik temelli promosyon yöntemi ile birleşince diğer tesislere göre daha yüksek üretkenlik gösterdiğini, daha geleneksel emek yönetimi ilişkileri sürdüren sendikalaşmış işletmelerin ise daha düşük üretkenliğe sahip olduğunu tespit etmişlerdir”.

Ham vd. (2005), yılındaki çalışmalarıyla “kurumsal kaynak planlaması uygulamalarının konaklama işletmelerinin işlemlerindeki performansına etkisini incelemektedir. Lüks otellerde yapılan anket uygulamasıyla yapılan çalışmada; ön büro uygulamaları, restoran ve ziyafet yönetimi sistemleri ve konuklarla ilgili ara yüz uygulamaları konaklama işlemlerinin performansını önemli ölçüde ve olumlu etkilediği, ancak konuklarla ilgili arabirim uygulamalarının önemli olmadığı sonucunu elde etmişlerdir”.

Tekin vd. (2005), “Konya ilinde lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde kurumsal kaynak planlaması kullanım düzeyi inceleyerek, bilişim teknolojilerinin genel işletme performansına etkilerini belirlenmeye çalışmışlardır”. Akdede ve Turan (2008), çalışmalarıyla, Denizli ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin kurumsal kaynak planlaması uygulama ve genel işletme performansları kaynak temelli yaklaşım teorik altyapısı kullanılarak ölçmüştür. Çalışma sonucunda, Denizli ilinde faaliyet gösteren KOBİ’ler hakkında yapısal karakteristikleri, faaliyet özellikleri hakkında ve diğer önemli performanslar ilgili veriler yorumlanarak ve raporlanmıştır”.

Kaya (2009), “otel işletmelerinde kullanılan kurumsal kaynak planlamasının geçmişten günümüze değişimini incelemek ve otel işletmelerinde kullanılan bilgi iletişim sistemlerinin yönetim, pazarlama, insan kaynakları ve üretim modelleri açısından yarattığı etkileri tanımlamak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada hem yerli hem de yabancı zincir otel işletmesinin bilgi iletişim sistemlerinden

faaydalandıkları fakat yabancı zincir otellerin yerli otellere göre daha gelişmiş bilgi iletişim sistemleri kullandıkları sonucu elde edilmiştir”.

Özen ve Bingöl (2010) çalışmasında, “Erzurum-Erzincan-Bayburt NUTS II bölgesindeki Ticaret ve Sanayi Odalarına kayıtlı 112 küçük ve orta ölçekli imalat sanayi işletmesinde gerçekleştirilen bir uygulamayla kurumsal kaynak planlaması ve yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, işletmelerde bilgisayarın bulunması, üretim ve satış sürecinde kurumsal kaynak planlaması kullanımı ve eğitim programı düzenleme oranı ile yenilikçilik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur”.

Bizirgiannia ve Dionysopouloub’nin (2013) yılında yapmış oldukları çalışmada, “kurumsal kaynak planlamasının son dönemlerde turistlerin davranışlarını büyük oranda etkilediğini tespit etmiştir. Özellikle genç turistlerin bilişim sistemlerini etkin bir şekilde kullanması ve bu teknolojiler yardımıyla inceledikleri otel bilgileri ve servislerin kararlarına direkt yansıdığını göstermiştir”.

Araştırmanın birinci kısmında kurumsal kaynak planlamasının tanımı, önemi, özellikleri, kurumsal kaynak planlaması içinde kullanılan modülleri, gelişim süreci, kullanıma nedenleri, işletme performansına olan etkileri, kullanımından sonra işletme fonksiyonlarında meydana gelen değişimler üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi, fonksiyonları olan; insan kaynakları yönetimi planlaması, eğitim-geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi, işe alma-işten çıkarma, çalışma ilişkileri, iş güvenliği, özlük işleri, insan kaynakları yönetimi bilgi sistemleri ve kurumsal kaynak planlamasının insan kaynakları yönetimi üzerine olan etkileri üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise araştırma ile ilgili olarak uygulanan anketten yola çıkılarak işletme ile ilgili demografik durumlar ve kurumsal kaynak planlamasının faydaları ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çeşitli hipotezler kurularak bu hipotezlerin doğruluğu, araştırma ile ilgili bazı bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler SPSS analiz programı ile analiz edilip çeşitli sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmanın amacı, işletmelerin kurumsal kaynak planlaması sistemlerini kullanma sebepleri ve kurumsal kaynak planlaması sistemi kullanımının insan kaynakları yönetimine olan etkilerini araştırmaktır. Araştırma; ülkemizin önemli turizm merkezlerinden biri olan Antalya ilinde faaliyet gösteren turizm işletmelerini kapsayan

bir araştırma olup kurumsal kaynak planlaması sistemlerini kullanma sebepleri ve kurumsal kaynak planlamasının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerinin memnuniyet dereceleri üzerinde çalışılmıştır. Bilgi, yöneticilerin en önemli karar verici unsurudur. Karar vericilerin işletme yönetiminde çok daha iyi kararlar verebilmesi için bilgiye hızlı ve güvenilir bir şekilde ulaşılması gerekmektedir. Kurumsal kaynak planlamasının tek avantajı bilgi yönünde olmayıp işletmenin tüm bölümlerine zaman ve maliyet açısından büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Bunlardan biride insan kaynakları yönetimi bölümüdür. İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerini en uygun şekilde yerine getirebilmesi ve işgücü taleplerini karşılamak için kurumsal kaynak planlamasına ihtiyaç duymaktadır.

Gelişen dünyada gelişmelerin her boyutta takip edilmesi kaçınılmaz olmuştur. Kalite kavramının da bilinçli bir şekilde işletmelere yerleştirilmesiyle beraber rekabet konusunda işletmeler büyük bir avantaj yakalayacaktır. Bunların yanında bilişim teknolojisi kullanımı da önem taşımaktadır. Bilişim teknolojisi zaman ve bilgi noktasında önemli avantajlar sağlar. Böylece bilgi zamanında ve istenilen şekilde kullanıcılar ve karar vericiler tarafından işlenebilecektir. Bunlardan birisi de bilişim teknolojisi unsurlarından olan kurumsal kaynak planlaması sistemleridir. Bilişim teknolojisinin internet, karar destek sistemi vb. gibi unsurları da işletmelere avantaj sağlamaktadır. Fakat kurumsal kaynak planlaması sistemi kullanımı işletmelerde daha yaygın olarak görülmektedir. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin insan kaynakları modülü işletmelere büyük faydalar sağlamaktadır. Bu çalışmada işletmelerin kurumsal kaynak planlamasını kullanmaları için gerekli olan durumlar ve bunun insan kaynakları yönetimi üzerinde olan etkileri araştırılarak sonuçların analizi ile işletmelerin buna göre bir yol çizmesi sağlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI

Teknolojinin sürekli ilerlemesine bağlı olarak bilişim teknolojisi alanındaki gelişmeler insan hayatının ve işletmelerin her alanında kendini etkili bir şekilde göstermeye başlamıştır. Bilişim teknolojilerinin yoğun olarak hayata geçtiği toplumlarda büyük bir değişim sağlanmış, bu değişimdeki gelişmelerden en çok etkilenen ise iş çevresi olmuştur. Küreselleşmenin etkisi ile yeni pazar imkânı kazanan iş çevresi küreselleşme ile birlikte rekabet ile karşı karşıya kalmıştır. İşletmelerin günümüzde devamlılıklarını sağlayabilmeleri, kendilerini geliştirmeleri; teknolojilerin sağladığı yenilikleri takip edip işletmelerine uyarlayabilmeleri ile mümkün olmaktadır. Ancak bu şekilde mevcut koşullar altında rekabet edebilecektir. Rekabet üstünlüğü kazanmanın bir yolu da işletmelerin bilişim teknolojilerini iyi bir şekilde kullanmalarından geçmektedir. Bilişim teknolojisindeki bilgi çevirimleri işletmelerin gündelik işlemlerinde sürekli kullanılmaktadır (Amrit, 2003: 86). Teknolojinin tahmin edilemeyen ve baş döndürücü hızda gelişimi ile birlikte dünyanın adeta küçülerek siyasi ve askeri sınırların kalkıp dinamik bir yapıya ulaşmasına neden olmuştur. Dünyada rekabet kavramına küreselleşmenin de eklenmesiyle beraber uluslararası yapıya bürünen işletmeler bu ortamda rekabetle mücadele etmenin farklı şekillerde yollarını aramaya başlamışlardır. Sanayileşme ve bilişim teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak günümüzdeki yönetim sistemleri önemini kaybetmiş ve yeni yönetim sistemleri ortaya çıkmıştır. Yöneticiler işletmeleri artık daha çok ve hızlı iş yaparak kayıtların en uygun şekilde tutulduğu ve verimliliğin yüksek olduğu ortamları oluşturmaya çalışmaktadır. Bilişim teknolojisi karmaşık sistemlerden meydana gelen çok parçalı bir yapıya sahip olup artık işletmelerin işlemlerinde süreçleri destekleyen vazgeçilemez bir ihtiyaç olmuştur. Meydana gelen bu ihtiyaç, bilişim teknolojilerinin bir parçası olan kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin ana amacı; işletme içindeki farklı tüm süreçleri birbirleri ile etkileşmesini sağlayarak ve bütünleştirerek, bilgiye ulaşmak isteyen kişiye anında cevap vermek ve bir ya da birkaç süreçle bunların kesiştiği noktalar hakkında farklı rapor/raporlar sunabilmektir (Açıkalın, vd. 2008: 27-28).

1.1. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ TANIMI VE ÖNEMİ

Kurumsal kaynak planlaması kısaltılmış İngilizce ismi ile ERP (Enterprise Resource Planning) sistemleri; işletmedeki tüm birimleri tek çatı altında toplayan ve bu birimlerdeki mevcut olan tüm bilgilerin (finans, insan kaynakları, üretim, tedarik-lojistik ve pazara ilişkin bilgiler) bütünleşmesini sağlayan bilgisayar tabanlı yazılımlar olarak tanımlanmaktadır (Baskerville, vd. 2003: 397). Günümüzde işletme yönetim sürecine destek olan büyük ve önemli sistemler, kurumsal kaynak planlaması sistemlerinde ortaya çıkmaktadır. Kurumsal kaynak planlaması sektör farkı gözetmeksizin hızlı bir şekilde yayılan bu bütünleşmiş yazılımların işletmeler için bir gereksinim olduğu ve önemli rekabet avantajlarının oluşmasına sebep olduğu konusunda en ufak bir kuşku bulunmamaktadır. İşletme yöneticileri, yönetim sürecinde bölümler arasında uyumlu bir çalışmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu uyumun veri işleyen sistemlerin işletmenin tüm faaliyetlerine yayılması, ortak dilin kullanılması, ortak sembol ve anlayış ile amaç birliği sağlanarak çalışmasını gerektirmektedir (Özer, vd. 2003: 78). İşletmedeki uyum açısından kurumsal kaynak planlaması; sistemlerinin etkinliğini artırmak, iş süreçlerini hızlandırmasını sağlamak ve daha iyi enformasyon sağlayarak karar kalitesini yükseltmek gibi birçok faydaları bulunmaktadır. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri sadece büyük işletmeleri ilgilendirmemekte olup küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde de hızlı bir şekilde yayılmaktadır (Wall ve Seirfet, 2002: 27).

Dünyadaki gelişmeler ve moda gibi kavramlar estetikliğe bağlı olarak müşteri talebinin sürekli değiştiği ve bu değişimin neler getireceğinin tahminin bile ne kadar zor olduğu bilinen bir gerçektir. Bu değişikliklere cevap verebilecek şekilde işletme faaliyetlerini değişime uygun hale getirebilmenin yolu ise bilişim teknolojisi unsurlarından olan kurumsal kaynak planlaması sistemlerini kullanmaktan geçmektedir. İşletme yöneticilerinin stratejik planlama çalışmaları ile belirlemiş oldukları amaçlarla birlikte üretim ve dağıtım kaynaklarının özelliklerine optimum seviyede dikkat ederek, işletme faaliyetlerinde ki değişime en uygun hale getirebilmenin bir yolu da kurumsal kaynak planlaması yazılımları ile mümkün olmaktadır. Kurumsal kaynak planlaması yazılımlarının diğer bir özelliği ise işletme olarak farklı coğrafi bölgelerde bulunan aynı merkezli işletmelerin, tedarik ve dağıtım merkezi kaynaklarını planlamasıdır. Hangi müşteriye ait siparişin hangi dağıtım merkezinden tedarik edilmesi ya da hangi

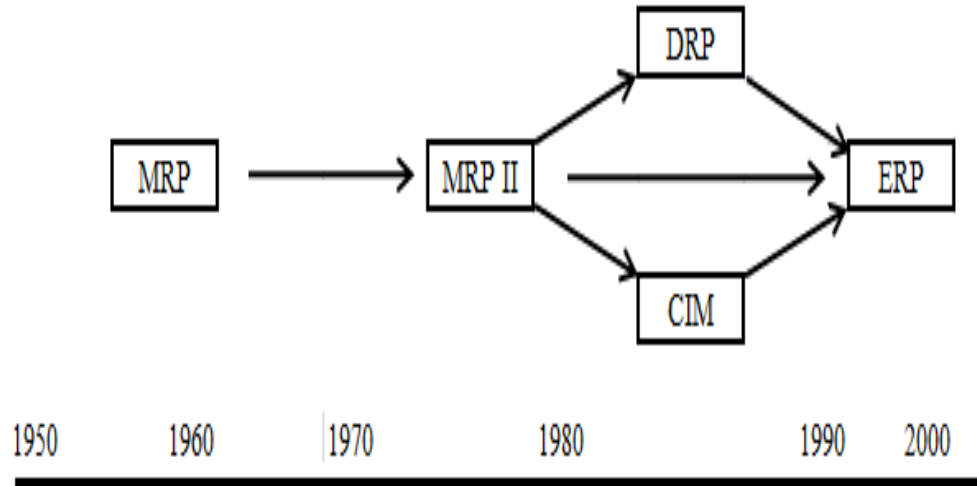
işletmede üretilmesi gerektiği, gerekli olan malzeme ve hizmet ihtiyaçlarının nereden nasıl karşılanmasının uygun olacağı da kurumsal kaynak planlaması ile mümkün olmaktadır. İşletmelerin elinde bulunan gerekli makine, malzeme, işgücü, enerji, bilgi gibi üretim ve dağıtım kaynaklarının nasıl eşgüdümlü ve ortaklaşa olarak kullanılabileceği de bu sistemler ile mümkün olmaktadır. Kurumsal kaynak planlaması yazılımları ile buradaki amaç şube işletmeler merkezi yönetimin avantajlarından yararlanmakta, işletmeler arası entegrasyonu işletmenin temel amaçları doğrultusunda sağlamaya çalışmaktır. Kurumsal kaynak planlaması yazılımları; işletmenin stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmek için şube olarak farklı coğrafi bölgelerde bulunan kaynakların en etkin ve verimli bir şekilde planlanması, koordinasyonu ve denetimi fonksiyonlarını bulunduran bilişim teknolojisi temelli yazılımlar olarak tanımlanabilir (Baykoç ve Karadere, 2006: 138).

1.2. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ GELİŞİM SÜRECİ

Kurumsal kaynak planlaması yazılımları, aşama aşama gelişmiş ve kendinden önceki yazılımların zaman içinde gelişmesine paralel olarak ortaya çıkmış sistemlerdir. Günümüzde kullanılmakta olan kurumsal kaynak planlaması sistemlerini anlayabilmek ve daha fazla yararlanmak için, bu yazılımların ortaya çıkışını tetikleyen öncül sistemlerin gelişimini incelemek gerekir. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin ortaya çıkmasını sağlayan sistemler ise, “Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP: Materyal Requirement Planning) ve Üretim Kaynakları Planlaması (MRP II: Manufacturing Resource Planning)” olarak görülmektedir (Anderegg, 2000:89). Kurumsal kaynak planlama yazılımlarının tarihsel gelişimine bakıldığında iş entegrasyonu kavramının gelişim sürecine bağlı olarak ilerlemiştir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri MRP ve MRPII sistemlerine bağlı olarak türediği bir gerçektir. Malzeme ihtiyaç planlaması işletmenin ihtiyacı olan malzeme ihtiyacını en etkin bir biçimde ve en hesaplı bir şekilde karşılayabilmek için geliştirilmiş bir sistem olarak tanımlanır. MRP sistemleri daha sonradan ihtiyaca göre geliştirilerek satış, planlama, kapasite yönetimi ve çizelgeleme gibi alt işlevleri kapsayan üretim kaynakları planlaması (MRPII) sistemini geliştirilmiştir. MRPII önceki dönemlere bakıldığında etkin imalat planlaması için bir sonraki işlem olarak görülmekteydi. Devamında işletmeler kârlılık ve müşteri memnuniyeti gibi kavramların sadece üretim durumunu değil üretimin dışında tüm

işletmeyi ilgilendiren kavramlar olduğunu anlamakta geç kalmamışlardır. Böylece işletmenin temel fonksiyonlarını oluşturan muhasebe, tedarik, üretim, gibi işlevler ve bunların alt işlevlerinin de dahil olduğu sistemlere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Sonraki dönemlerde zamana bağlı olarak ürün geliştirme işlemleri teknik işlevler ile bir araya gelerek üretim sürecini bütünleştiren Bilgisayar Bütünleşik İmalat (CIM) sistemlerini meydana getirmiştir. Böylece işletmelerin ürün dağıtım kanallarını ve bunların planlamalarının yapılarak yönetilmesini sağlayan dağıtım kaynakları planlama (DRP) sistemleri ortaya çıkmıştır. Bu sistemlerin hepsi gelişip bir çatı altında toplanarak kurumsal kaynak planlaması yazılım sistemlerini oluşturmuştur (Yegül, 2003: 17). şekil 1' de ise kurumsal kaynak planlaması sisteminin zaman içinde artan öneminden yola çıkılarak gelişmesine bağlı şekilde tarihsel gelişimi verilmiştir.

şekil 1: Kurumsal Kaynak Planlamasının Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Aydın, 2003: 29.

şekil 1' de görüldüğü üzere MRP şekli ile 1950 ve 1960'lı yıllardan itibaren gelişmeye başlamış ve gelişimi sürekli ilerleyerek 2000'li yıllar ve sonrasında kurumsal kaynak planlaması adını almıştır. 2000'li yıllardan sonra da kurumsal kaynak planlaması gelişmeye devam etmiştir.

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri ile ilgili olarak 2000'li yıllardan sonra yapılan çalışmalar ilgi görmüş olup daha sonra 2010'lu yıllardan günümüze kadarki dönemde ise bu çalışmaların sayısı giderek artmıştır. Yapılan çalışmaların çoğunda

kurumsal kaynak planlamasının tanımı, özellikleri, kapsamı, gelişim süreci, işletme için önemi, işletme performansı üzerindeki etkisi, modüller üzerindeki etkisi gibi konular üzerinde durulmuştur. 2010'lu yıllardan sonra yapılan çalışmalarda ise kurumsal kaynak planlamasının işletmelerde kullanımı, verimlilik üzerine olan etkileri, sektörel uygulamaları, kurulum ve seçim sürecinin nasıl yapıldığı ile ilgili konular üzerinde durulmuştur. Gelişim sürecinde yapılan teknolojik değişiklikler ile bu esnada karşılaşılan sorunlar açısından, “Türkiye’de yapılan kurumsal kaynak planlaması uygulamaları ile ilgili, KOBİ'lere uygulanabilirliği, kurumsal kaynak planlamasının kurulumdan sonra yaşanan sorunlar, kurumsal kaynak planlamasının maliyetleri, işletmelerin kurumsal kaynak planlamasından beklentileri üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır.” Günümüze kadar yapılan bu çalışmalardan elde edilen sonuçlardan; maliyet ile performansa bakıldığında, kurumsal kaynak planlamasının rekabet için büyük önem taşıdığı ve işletmenin performansını artırmada önemli katkılarının olduğu beraberinde işletme içi tüm fonksiyonların entegre edilmesi, iş süreçlerinin standart bir hale getirilmesi, maliyet kontrolünde ise verimliliği sağlayarak maliyetleri zaman noktasında aşağıya çekeceği çeşitli araştırmalar ile belirlenmiştir. Kurumsal kaynak planlamasının işletmeler açısından değerine bakıldığında işletmedeki tüm birimleri tek bir çatı altından toplayan bir yazılım programıdır. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri bilgiye tek elden ulaşmak, maliyetleri azaltmak, verimliliği artırmak, rekabet üstünlüğü sağlamak gibi konularda işletmelere ciddi avantajlar sağlamıştır. Kurumsal kaynak planlamasına sektörel olarak bakıldığında hiç bir sektörün birbirine benzemediği görülmüştür. Her sektörün kendi içinde farklı bir yapısının olmasından dolayı kurumsal kaynak planlaması işletmeye uyarlanırken o işletmeye uygun bir model seçilmelidir. Böylece kurumsal kaynak planlaması seçimi sektörlerin ihtiyaçları doğrultusunda daha hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleşebileceğine inanılmaktadır. Kurumsal kaynak planlamasının seçiminde tüm firmalardan ve işletmesine uyarlayanlardan faydalanılması düşünülemez. Bunun için uygulama yapacak firmaların referansları incelenmelidir. Ayrıca satın alan işletmeler uygulama için çalışanlarına eğitim verilmesi konusunda dikkat etmelidir. Kurumsal kaynak planlamasının kurulum süreci ve işletmelerin beklentilerinde ise kurulum sürecinin beklenilenden uzun olduğu işletmelerin kurulum hizmetleri, destek hizmetleri ve eğitim hizmetlerine verdikleri önem derecesinde

performans alamamışlardır. Kurumsal kaynak planlaması paketi seçiminin önemi burada ortaya çıkmaktadır (Dulkadir, 2011: 2).

1.2.1. Malzeme İhtiyaç Planlaması

Malzeme ihtiyaç planlaması 1960'lı yıllarda IBM firmasında stok kayıtlarının tutulup bunun takibinin sağlanarak ve sürekliliği için Orlicky tarafından ortaya çıkarılmıştır. İlerleyen zamanlarda üretim planlaması tekniğinin alt yapı desteğini alarak gelişmiş bir bilgi sistemi durumunu almıştır. Sistem daha da gelişerek benzetim boyutuyla planlama ve denetim tekniği olarak yerini almıştır (Somar, 2004: 4).

Malzeme ihtiyaç planlaması basit bir tanım ile ürün için hazırlanan ana üretim çizelgesini ürün ağacı bilgisi yardımıyla sağlamaktadır. Böylece malzeme ihtiyaç planlaması gerekli parça ve malzeme çizelgesine çevirerek satın alma ve imalat talimatlarını hazırlayan bir envanter yönetim tekniği olarak tanımlanır. Malzeme ihtiyaç planlama sistemi ana üretim çizelgesinden yola çıkarak hangi tür üretimin ne zaman ve ne kadar adette üretilmesi gerektiğini de hesaplamaktadır. Ana üretim çizelgesinden yola çıkarak ürün ağacı bilgilerinden faydalanıp üretim için gerekli olan malzemeleri ve miktarları hesaplamaktadır. Malzeme ihtiyaç planlaması sistemleri bu bilgileri envanter bilgileri ile karşılaştırıp, üretim ile temin edilen sürelerini de hesap ederek parçaların ne zaman ve ne miktar da sipariş edileceğini belirler (Yegül, 2003: 17).

Malzeme ihtiyaç planlama sistemi stok maliyetlerini minimum seviyeye çekmek, üretimi ve dolayısıyla verimliliği arttırmak, müşteriye olan memnuniyeti geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetsel çizelgeleme ve kontrol yöntemidir. Malzeme ihtiyaç planlaması, üretim planlama ve stok kontrol faaliyetlerini gerçekleştiren bilgisayar destekli bir yazılım sistemidir. Malzeme ihtiyaç planlaması sistemleri eksiksiz bir planlama yapmayı, etkili bir malzeme kontrolünü ve meydana gelebilecek değişikliklerde planların yeniden düzenlenmesi faaliyetlerini sağlamaktadır. Stok düzeyini en uygun seviye de tutarken, ihtiyaç duyulan malzemenin istenilen yerde ve zamanda hazır bulunmasına imkân sağlamaktadır. Malzeme ihtiyaç planlaması ana üretim programını oluşturan ürün ağacındaki birbirine bağımlı olarak işleyen stok elemanları için zamanlanmış net ihtiyaçlara çeviren ve bu ihtiyaçların planlı bir şekilde karşılanması için düzenlenen birbiriyle bağlantılı kayıtlar grubudur (Orlicky, 1975: 33).

1.2.2. Üretim Kaynakları Planlaması

Üretim kaynakları planlaması modülünün amacı; kapalı bir döngü içerisinde bulunan üretim, pazarlama, tedarik, muhasebe-finance ve mühendislik gibi üretim kaynaklarını en iyi şekilde planlayıp nasıl işlediğini izlemektir. Ana amaçtan farklı olarak ikinci bir amaç ise, sistemin izlenmesine bağlı olarak sistemden gelen geri bildirimler aracılığıyla geleceği tahmin ederek ve buna en uygun şekilde planlama işlemlerini gerçekleştirebilmektir (Richard vd. 1998: 647). Üretim kaynakları planlaması modülü, müşterilerden gelebilecek değişik miktarlardaki sipariş talep tahminlerinin üretim faaliyetlerini yerine getiren bir işletmenin üzerinde ne tür etkilerinin olacağını hesaplamaya imkân sağlamaktadır. Dağıtım kaynakları planlaması ise bir üretim kaynakları planlamasında bir sonraki adım olup; dağıtım alanına uygulanmasından dolayı bu anlayış ile bunlardan türeyerek ortaya çıkmıştır. Dağıtım kaynakları planlaması sistemleri, işletmenin stoklarının optimum seviyede olmasına ve siparişlerin daha kısa sürede temin edilerek yerine getirebilmesine olanak sağlayabilmektedir. Stokların azalması aynı zamanda maliyetlerinde düşmesi demektir. Dağıtım kaynakları planlaması sistemleri, işletmenin diğer fonksiyonları ve bunların alt fonksiyonları üzerinde ayrı ayrı işlemler uygulayarak organize etmekte, işletmeyi bir bütün olarak anlamaya ve yönetmeye olanak sağlamaktadır. Bu durumun işletmelerde departmanlar arasında iletişim sorunu ve kopukluğa neden olabilmesi gibi bir durumu da bulunmaktadır (Trunick, 1999: 23-24). Ancak bu ve bunun gibi sorunlar işletmenin verimli çalışarak zamanında sorumluluklarını yerine getirebilmesi gibi uygulamalar ile aşılabılır. Bu da işletmedeki tüm birimlerinin ortak veri tabanını kullanmasına bağlı bir durum olup bunlar arasında koordinasyonu sağlayan bir organizasyon mevcuttur (Dulkadir, 2011: 25).

1.2.3. Dağıtım Kaynakları Planlaması

Dağıtım kaynakları planlaması, istenilen üretim/hizmet memnuniyetini sağlamak için maliyetleri minimum seviyeye çekmek için tüm dağıtım faaliyetlerin planlaması ve koordine edilmesi olarak tanımlanabilir (Toomey, 1996: 75). Daha geniş ifade ile taşıma işlemi için araçlar ve yardımcı malzemeleri, yükleme ve boşaltma alanları, depolama alanı, ürünlerin birbirine göre taşıma ve depolama özellikleriyle kıyaslamaları,

taşımadaki tonaj miktarı ve zaman durumları gibi kriterleri temel alarak çalışan bir sistem şeklindedir. İşletmenin ihtiyaçları oluşukça planlamayı gözden geçirip yeniden yapmakta ve sürekli gözden geçirerek her değışiklik için de planları yenileyerek ilerlemektedir. Dağıtım kaynakları planlamasında merkezi bir depo bulunmakta olup bu merkezi depoya bağı dağıtım depoları bulunmaktadır. İşletme için gerekli talepler ara depolara ve merkezi depolara yapılabilmekte, merkezi depoya bağı diğere depolardan gelen ve doğrudan kendisine gelen talepleri karşılamaktadır. Gerekli durumlarda sistem aracılığıyla takip yapılarak talebi karşılayacak miktarlarda emniyet stoku bulundurabilmektedir. Dağıtım kaynakları planlaması, dağıtım noktalarının gereksinimlerinin projeksiyonunu dönemsel olarak yapmakta ardından ise siparişleri ana depo için oluşturmaktadır. Üretim kapasitesinin etkin kullanımını sağlayabilmek, stokların verimli bir şekilde tahsisini sağlayabilecek güvence altına alabilmek, müşteri servis ihtiyacını karşılama düzeyini yükseltmek ve stok tutma maliyetlerini düşürebilmek amacıyla, üretim ve dağıtım yöneticileri tarafından ihtiyaç duyulan bilgi akışını sağlamayı hedeflemektedir (Aydın, 2003: 35). Dağıtım kaynakları planlamasında; dağıtım noktaları ile üretimi gerçekleştiren işletme arasında bilgi çevriminin güvenilir ve hızlı bir şekilde sağlanması gerekmektedir. Sistem, müşteri siparişlerinin satış birimine ulaşmasını sağlayarak, eldeki mevcut olan tüm dağıtım kaynaklarının en optimum şekilde kullanımını düzenler ve gereğinden fazla miktarda stok tutmayı engellemektedir (Tanyaş ve Başkak, 2003: 109).

1.2.4. Bilgisayar Bütünleşik Üretim Planlaması

Bilgisayar Bütünleşik Üretim Planlaması (CIM) işletmeyi tek bir çatı altında toplayarak bütünleştirmek için teknolojik yenilikleri ve teknikleri kullanan bir yönetim sistemi yaklaşımıdır (Attaran, 1996:57). Günümüzde; Bilgisayar Destekli Tasarım (CAD), Bilgisayar Destekli Mühendislik (CAE), Bilgisayar Destekli Üretim (CAM) ve esnek üretim sistemlerinin işletme içinde bütünleşmesi yoluyla Bilgisayar Bütünleşik Üretim Planlaması olarak isim almıştır. Bilgisayar Bütünleşik Üretim Planlaması; tasarım, üretim, dağıtım, üretim faaliyetlerinin planlanması ve denetimi için donanım, yazılım, veri tabanı yönetimi ve iletişimin işletme içinde bütünleşmesini sağlamaktadır (Evans, 1993: 283).

Bilgisayar Bütünleşik Üretim Planlaması uygulamaları işletme dâhilindeki tüm uygulamaları kapsayan bir sistemdir. Süreç planları, bilgisayar destekli tasarım ve işletme fonksiyonları ve yönetim fonksiyonları gibi diğer fonksiyonlarla bütünleşmektedir. İşletmelerdeki yapay zekâ uygulamaları titiz ve esnek bir şekilde bilgisayar kontrolü ile artmaktadır. Yapay zekâdaki görme sistemleri ile robotlara kalite kontrol, sıralama ve diğer işlemlerde yardımcı olmaktadır. Bilgisayar destekli istatistiki kalite kontrol sistemleri aynı zamanda ürün kalitelerini artırmaktadır. İşletme denetimi için bilgisayar sistemleri kâğıt üzerinde yapılan işleri azaltmakta ve hızlı bir şekilde bilgi alışverişine imkân sağlamaktadır. Kaynak planlaması ve denetleme işlemleri için işletme, yönetim yazılımları sayesinde yönetim fonksiyonlarını birbirine bağlayarak üretimin artmasına olanak sağlamak ve üretim zamanlarını kısaltmaktadır. Üretim yapan işletmeler takım tezgâhlarını, malzeme taşıma sistemlerini merkezi bilgisayarlara bağlamak suretiyle, esnek üretim sistemlerini kullanmaya yönelmektedir. Bilgisayar bütünleşik üretim planlamasının amacı; tamamen otomatik bir işletme oluşturmaktan ziyade, değişik teknolojileri kullanarak otomasyon ve insanı bir araya getirerek bütünlüğünü sağlamaktır. Böylece minimum kâr yerine maksimum kârla çalışan bir işletme oluşturmaktır. Bilgisayar bütünleşik üretim planlaması sistemlerinin temel amaçları şu şekilde sıralanabilir (Ömürbek, 2003: 31-32):

- Üretim ve hizmet kalitesini iyileştirmek,
- Hazırlık işlemleri için faaliyet sürelerini kısaltmak,
- Stok seviyesini minimum seviyede tutmak,
- Esnek üretim sistemini geliştirmek,
- Merkezi bilgisayar tarafından işletilen, bütünleştirilmiş ve koordine edilmiş üretim sistemini kurmak.

1.3. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMININ ÖZELLİKLERİ

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin birer proje sistemi gibi kategorize edilmesine rağmen, gerçekte kurumsal kaynak planlaması sistemleri mevcut çalışma şartlarında sürekli işleyen ve gelişen bir durumdadır. Bu gelişmeyi etkileyen sebepler arasında, teknolojinin sürekli ilerlemesi, teknolojik değişime bağlı olarak değişiklikler, işletmelerin birleşmesi, işletmenin diğer bir işletmeyi satın alması, işletmelerin ortaklıktan ayrılmaları ve insanların bir projeyi bitirip diğerine devamlı olarak geçişleri

sayılabilir (Karakanian, 1999: 1). Kurumsal kaynak planlaması sistemleri tüm sektörlerin farklı ihtiyaçlarına uyum sağlayabilecek seviyede özelleştirilebilecek bir yapıya sahiptir. Bu ise farklı sektörlerin her türlü faaliyet alanına uyum gösterebilmesi noktasında oldukça faydalı bir özelliktir. Genel hatları ile kurumsal kaynak planlaması yazılımlarının sistemi tanımlayıcı özellikleri hakkındaki genel durumlar ise şu şekildedir (Gabble vd. 2000: 144):

- Tüm sektörleri içine alan ve kurulum aşamasında işletmenin taleplerine göre özelleştirilebilen yazılımlardır,
- Farklı sektörlerle göre farklı şekillerde ayarlandığı için işletme taleplerine göre uyarlanabilir,
- Veri tabanı, işletim sistemi yazılımdan daha çok bu sistemler bir uygulama yazılımıdır,
- İşletmenin ana ve diğer iş süreçlerine ait verileri tutan bütün bir veri tabanıdır,
- İş süreçleri hakkında farklı şekillerde çözüm önerileri sunmaktadır,
- Bu sistemler Dünya genelinde sorunlara göre bağımsız çözümler sunacak şekilde tasarlanmıştır. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri ülkeden ülkeye farklılık gösteren işletme fonksiyonlarını ülkesel gereksinimlere uygun bir şekilde yerine getirir,
- Bu sistemleri diğer yazılımlardan ayıran bir özellikte tedarik yönetimi, sipariş yönetimi ve ödeme işlemleri gibi tekrar edip işletmenin en önemli noktaları olan ve süreklilik arz eden iş süreçlerini destekliyor olmasıdır.

Sistemler işletmenin şimdiki ve gelecekteki fırsatları yakalayıp en iyi şekilde yararlanmak üzere, tüm işlemleri planlayıp, kontrol etmek için tasarlanan bir şekil üzerine kurulmuşlardır. Esnek olan kurumsal kaynak planlaması sistemleri, işletmelerin kendi ve zaman içinde gelişen değişimlerine en iyi ve en hızlı bir şekilde cevap verebilme olanağı sağlamaktadır. Ayrıca işletmelere değişimleri kendi lehine çevirebilecek avantaja dönüştürme olanağı sağlamaktadır (Kılıç, 2009: 14-15).

ERP sistemlerinin temel özellikleri şunlardır (Güroğlu, 2006: 8-10):

Entegrasyon: Kurumsal kaynak planlaması sistemleri geleneksel, hiyerarşik ve fonksiyon temelli yapıları oluşturmaktadır. Yönetimin ve işletmenin temel tüm

fonksiyonları ile bunların alt fonksiyonları arasındaki iş süreçlerini barındırır. Bu iş süreçlerinin tamamından oluşan iş akışlarını da bütünleştirmektedir.

Fonksiyonellik: Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin işletmelerdeki iş ihtiyaçlarını en uygun şekilde anlayıp karşılayacak özellikleri bulunmaktadır. Tüm sektörlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde iş süreçleri eklenebilir.

Esneklik: Kurumsal kaynak planlaması sistemleri işletmelere esnek bir yapı sağlamaktadır. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin esnekliği işletmelere kendi içindeki ve dışındaki değişimi kendi lehine çevirme imkânı sağlamaktadır.

Modülerlik: Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin modülleri kendi alt modülleri ile birlikte tek başlarına kullanılabilme özelliği taşımaktadırlar. İşletmeler, ihtiyaçlarını karşılamak üzere sistemi alt modüllere ayırarak genişletebilirler. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin modülerliği işletmelere kademeli olarak uygulanmasıyla veya sistemi sil baştan kurma imkânı sağlamaktadır.

Çok Yerden İşletme Olanağı: Kurumsal kaynak planlaması sistemleri ile işletmelerin coğrafi olarak farklı yerlerde bulunan işletmelere ulaşma imkânı sağlar. Birbirinden uzakta bulunan bu sistemler arasında gerekli olan kayıtlar gönderildiğinde, kurumsal kaynak planlaması sistemleri bu kayıtları işleyebilecek bir iletişim sağlamaktadır.

Bilgiye Hızlı Erişim: İşletmenin ilgili sürecin işlemesiyle beraber tüm işlemler verimliliği etkilemektedir. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin işletmenin tüm fonksiyonlarının birbiriyle iletişim süreçlerinin birbirine bağlanmasından dolayı, çalışan gerekli bilgiye daha hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabilmektedir. Sisteme işlenen bilgiler güncel ve tutarlı olup bu bilgiye ihtiyaç duyan diğer çalışanlar doğru bilgiye zamanında ulaşabilmektedir.

Ekip Yönetimi: Ekip yönetimi; işletmenin birimlerindeki bölüm bazlı düşünce ve görüşleri işletme açısından küresel bir yaklaşımla değerlendirerek, inisiyatif kullanma olanağı ve motivasyon artışı sağlamaktadır. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri, tüm işletmeyi bir çatı altında toplayıp çalışanların bütün bir ekip halinde çalışmasına imkân sağlamaktadır.

Yeniden Yapılanma: Kurumsal kaynak planlaması sistemleri, işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sahip olduğu entegre süreçleriyle, geleneksel yapı ve organizasyon yöntemlerini yeniden yapılandırma yeteneğine sahiptir. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerine bu şekilde bakıldığında, proje yönetimi ile ilgili modülleri bulunmaktadır.

Sistemin kullanımına başlanması sırasında süreçlere, organizasyonlara ve fonksiyonlara ilişkin nelerin yapılması gerektiği konusunda projeyi yönlendirme yeteneğine sahiptir denilebilir. Günümüzde bilişim teknolojinin baş döndürücü şekilde ilerlemesiyle yeni çıkan sistemlerin bazıları bir adım daha öteye giderek, sistemin daha da gelişmesi hedeflemiştir.

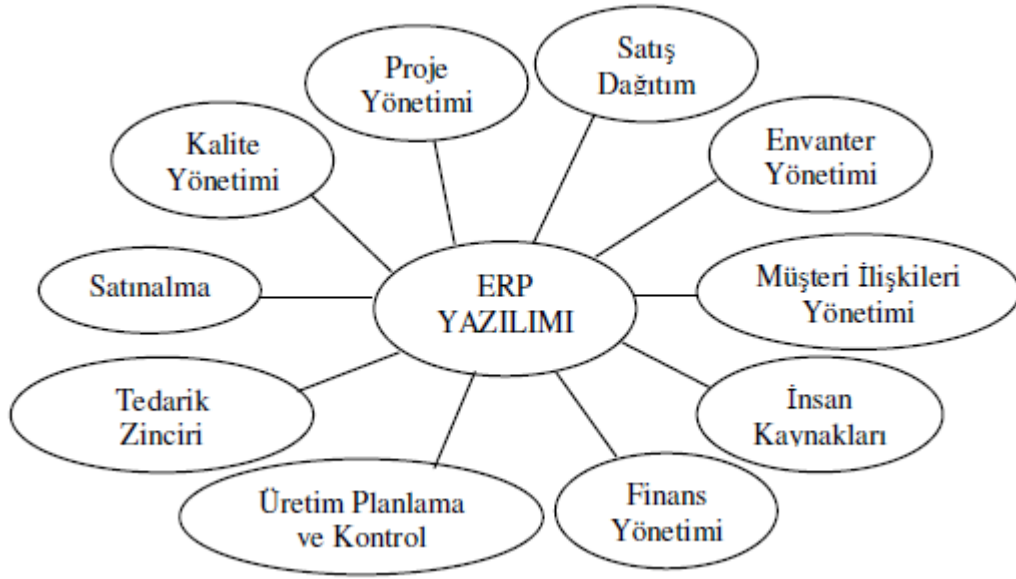
Evrensellik: Kurumsal kaynak planlaması sistemleri Dünya genelinde kullanılan yazılımlar oldukları için herhangi bir sorun olduğunda konu ile ilgili teknik destek sağlamak oldukça kolaydır. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerini kendilerine uyarlayan işletmelerin, müşteri ihtiyaçlarındaki evrensel değişimleri ve teknolojik yenilikleri en uygun şekilde yazılımlarına ekletebilmektedir.

1.4. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI YAZILIMININ MODÜLLERİ

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin modüler olma özelliği, işletmelerin ihtiyaç duydukları modülleri kullanmasını ve istenilen fonksiyonların istenilen zamanda kullanmalarını sağlamaktadır. Kurumsal kaynak planlaması ana modüller ve bu ana modüllere bağlı alt fonksiyonlardan oluşmaktadır. Sistemde tüm modüller bütünlük bir yapı içinde işlevlerini yerine getirmektedir ([http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal kaynak planlaması](http://tr.wikipedia.org/wiki/Kurumsal_kaynak_planlaması), 04.02.2017). Günümüzde çok kapsamlı bir hale gelen kurumsal kaynak planlaması sistemleri ilk devreye alındıkları zamanlarda birkaç modülden oluşmaktaydı. Kurumsal kaynak planlamasının ilk çıktığı zamanlarda mali, dağıtım ve üretim modülleri ile bütünleştirilmiş bir set olup insan kaynakları gibi diğer modüllerin olmamaktaydı (Keller, 1995: 3). Kurumsal kaynak planlaması sistemleri, işletmenin tüm iş süreçlerini kapsayan birçok bileşen yani modülü tek bir sistem altında bulundurup çalıştırmaktadır. İşletmenin tüm birimlerini modüler olarak toplayan bir yapıya sahip olması kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin en önemli özelliğidir. Bu modüller, işletme fonksiyonlarına önemli katkılarda bulunan sistemin birer parçası durumundadır. Her işletme fonksiyonunun modülü kendi içinde ayrı ayrı, süreç içerisinde uygulamaya aldığı kalite, prosedür, talimat ve iş süreci içerisinde geliştirilen alt süreçleri göz önüne alarak çalışmaktadırlar. Kurumsal kaynak planlaması işletme modülleri; işlerin akış zincirini oluşturmak, departmanlar arasında bilgi akışını sağlamak ve denetlemek, işletmeyi müşteri ve tedarikçilerine bağlamak amacıyla, farklı işlemler arasında bağlantı kurarlar. Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin

parçalardan oluşma özelliği işletmelerin kendi ihtiyaçlarına göre kendilerine uyan modülleri bünyelerine ekleyerek kendilerine uygun bir hale getirmeyi tanımlamaktadır. Modüller birbirinden bağımsız olarak kullanılabilse de hepsi birbiriyle bütünleşik bir organizasyon içinde işlevlerini yerine getirirler (Keçek ve Yıldırım, 2010: 194-195). Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinde çok çeşitli temel modüller ve bu modüllerin alt modülleri bulunmakla beraber temel modüller Şekil 2’de görülmektedir.

Şekil 2: Kurumsal Kaynak Planlamasının Temel Bileşenleri



Kaynak: Keçek ve Yıldırım, 2010: 194-195.

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinde kullanılan modüller şu şekilde sıralanabilir:

1.4.1. Muhasebe ve Finansman Modülü

Muhasebe ve finansman modülü; muhasebe işlemleri, yatırım projelerinin analizinin yapılması, finansal tahminlerin yapılması, kasa ve senet gibi işlevleri yerine getirmektedir. Modül üst yönetim kademelerine ve ilgili diğer birimlere finansal planlama ve raporlama gibi işlem desteği sağlamaktadır. Finans modülü ise bahsi geçen bilgilerden yararlanarak yöneticilere finansal kararlar konusunda daha sağlam bir şekilde analizler yaparak yardımcı olmaktadır (Tekin vd. 2005: 119).

Muhasebe-finance modülünden elde edilen bilgiler, işletmenin başarı sağlaması konusunda etkileri olan bilgilerdir. Bu bilgileri gerektiği gibi değerlendirip kullanmayan

işletmelerin günümüz şartlarında başarılı olabilmeleri pek mümkün değildir. Muhasebe-Finansman modülü, işletmelerin işleyişlerinde ihtiyaç duydukları üç tür farklı bilgiyi bulundurmaktadır. Bu bilgiler; işletme içinde çalışan kullanıcılara sunulacak olan bilgiler, işletme dışında bu bilgilere ihtiyacı olan kullanıcılara sunulacak bilgiler ve işletmenin durumunu değerlendirmek için gerekli olan bilgilerdir. Bu kadar önemli kayıtların tutulduğu bir modül olması sebebiyle, geniş bir kitleye bilgi sunan muhasebe-finans modülünün uygunsuz kullanılmasından dolayı zarar görmesi, işletmelerin kâr kaybına bir sebep olarak görülebilir. İşletmelerde herhangi olumsuz bir durumda muhasebe modülüne kayıtlı olan ve işletme için hayati öneme sahip olan alıcılar hesabının miktarı, işletme müşterilerinin carisi, satıcılar hesabının miktarı, satıcıların listesi, geçmiş yıl mali tablo analizleri ve verileri, kredi hesapları, banka hesapları gibi tüm mali olaylarının faaliyet sistemi yok olabilir. İşletmeler belge, bilgi, program, personel bilgileri, muhasebe-finans bilgilerinin yedeklenmemesi ya da farklı şekillerde koruma altına alınmamasından dolayı faaliyetlerinin son bulabileceğini ya da zorlaşabileceğini göz ardı ederler ve herhangi bir kötü durumla karşılaştıklarında, bu kadar kritik öneme sahip bilgilerden yoksun kalabilirler. Bu nedenden dolayı gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir (Dönmez, 2007: 53).

1.4.2. Pazarlama Modülü

Pazarlama modülü, pazarlama ve üretim birimleriyle ilgili kararlarının verilebilmesi için bilgi sağlayan ve bilgilerin değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Pazarlama modülü böylece; pazarlama maliyetini azaltmak ve etkinliğini artırabilmek amacıyla bir yandan pazarlama diğer taraftan üretim kararlarının verilmesine yardımcı olmaktadır (Hess vd. 2004: 198). Pazarlama modülü içinde yer alan satış alt modülü, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için satış politika ve kriterlerinin yönlendirileceği fiyatın tespit edilmesi, sipariş ile satışın her şekilde yönetimi ve planlaması, talep analizinin yapılması, pazarlama faaliyetleri için yürütülen kampanyalar, ürün durumları, maliyet tayin edilmesi, araştırma bilgileri gibi tüm pazarlama ile ilgili temelleri değerlendiren bir satış modülü olarak iş görmektedir. Dağıtım modülü, müşteri sipariş süreç ve yönetimini, sipariş girişinden faturalandırma sürecine kadar tüm süreçleri yönetebilme olanağı sunmaktadır. Bu modül, müşterinin sipariş sürecindeki tüm bilgileri alarak kaydından başlayıp, sevkiyat planları sürecine kadar olan tüm süreci ele almaktadır.

Pazarlama faaliyetlerinin ana fonksiyonları, anlaşılacağı üzere sürekli birbirini besleyen bir zincir halkası çevrimi vasıtası ile üretimin her noktasında; tüm modül/modüllerde kullanılacak olan önemli bilgi çevrimini sağlayabilecek bir yapıya sahiptir (Aydın, 2007: 30). Pazarlama modülünün içerisinde yer alan alt modüllerin fonksiyonlarının bazıları şunlardır (Coşkun, 2007: 24):

- Fiyat belirleme,
- Ürünlerin kullanımının denetimi ve ihtiyaç aktarımının sağlanması,
- Kredi durumu ve kredinin risk analizi,
- Müşteri ve işletme teklifi ve takibi,
- Müşteri sözleşmeleri ve içerikleri,
- İndirim ve takibi ile ilgili anlaşmalar,
- Sipariş ve özellikleri ile takibini işleme,
- Özel sipariş şekillerinin takibi (Kredi kartı, taksit, peşinat vb.),
- Sevkiyat çizelgelerinin takibi,
- Dış ticaretin takibi ve gümrük işlemlerinin yapılması,
- Ambalaj, nakliye ve iade edilebilirlik durumlarının takibi,
- Faturalama işlemleri,
- Satış desteği ve kampanya işlemleri,
- Ürün kataloglarının hazırlanması.

1.4.3. İnsan Kaynakları Modülü

İnsan kaynakları modülü; insan kaynağına yönelik olarak toplanmış bilgilerin yönetildiği ve ilgili yerlere dağıtıldığı donanım, yazılım ve veri tabanı gibi bilgisayarda gerçekleştirilen uygulamalarının birleşimi olarak tanımlanabilir (Obeidat, 2012: 195). İnsan kaynakları modülü, işletmelerin en önemli kaynaklarından biri olan ve diğer işletme birimlerine direk etki eden insan faktörünü içine alan bir sistemdir. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin tüm işlevsel süreçlerini kapsayıp en etkili şekilde kullanılmasını sağlayan birleşik yapıya sahip bir çözüm ihtiyacı için tasarlanmıştır. İnsan kaynakları modülü aracılığıyla, uzun vadeli planlar için ihtiyaç duyulacak insan ihtiyacının belirlenmesi ve buna yönelik kararların en uygun bir şekilde alınması düşünülmüştür. İnsan kaynakları modülünün alt modüllerinde personelin ihtiyaçları,

eğitim – geliştirme, performans, kariyer, özlük durumları ve her türlü masraflarına kadar tüm bilgilerin kayıt altına alınabilmesi mümkün olmaktadır (Aydın, 2007: 29). Günümüzde insanların özellikleri aldığı eğitim, yetiştiği ortam gibi etkenlere bağlı olarak oldukça farklı özellikteki niteliklere sahip olup, günümüzde geçmişe göre eğitim düzeyi daha üst seviyededir. Çeşitli özelliklere sahip olan çalışanların insan kaynakları modülünde yer alan insan kaynakları bilgi sistemleri yöneticilere mevcut personelin durumu ile ilgili zamanlı bilgiler sunmaktadır. Ayrıca insan kaynaklarının yönetimi ile ilgili olarak alınan kararları daha etkili hale getirmek suretiyle yardımcı olmayı içermektedir (Ömürbek, 2003: 113).

İnsan kaynakları modülü; kurumsal kaynak planlaması sistemlerinde alt modül olarak görev yapan ve personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi olmak üzere iki farklı alt modülden oluşmaktadır. Bu modüllerde yapılan işlemler aşağıda sıralanmıştır (Canias, 2017: 30):

Personel yönetimi bölümünde yapılan işlemler:

- Personele ait sicil bilgilerinin işlenip takip edilmesi,
- Ücret ile ilgili bilgilerin işlenmesi,
- Asgari ücret ile ilgili geçim hesaplarının yapılması,
- Özlük hakları ile puantaj bilgilerinin oluşturulması,
- Maaş bordroların düzenlenip takip edilmesi,
- Çalışma süresine bağlı olarak tazminatların hesaplanması,
- Devlete verilmesi gereken bilgilerin düzenlenmesidir.

İnsan kaynakları yönetimi bölümünde yapılan işlemler:

- İş tanımlarının oluşturulması ve kadroların oluşturulduğu süreç,
- CV özgeçmiş havuzu vasıtasıyla kapsamlı işe alma süreçlerinin yönetilmesi,
- İşletme içi ve işletme dışı tüm eğitimlerin kurum, eğitim yeri, eğitmen bilgisi, eğitim talebi gibi detayların sürdürüldüğü eğitim yönetimi,
- Çalışanların performans süreçlerinin izlendiği performans yönetimi,
- Çalışanların; performans, kariyer, ücret, özlük hakları vb. kayıtlarını, görebilecekleri self servis insan kaynakları uygulamalar bulunmaktadır,
- Sanal bir organizasyon şeması yardımıyla unvan, pozisyon tipi ve personel resmi gibi detay bilgileri görüntüleyebilme,

- 360 derece performans yönetimi sisteminin uygulaması,
- Çalışanlar arasında analizler yaparak raporlar elde edebilmedir.

1.4.4. Üretim Modülü

Üretim modülü; üretimin ve gerek duyulan kaynakların planlanması, faaliyetlerin yönetilmesi ve sonuçların kontrolü konusunda yöneticilere karar verme noktasında kolaylık sağlamaktır. Bunun dışında üretim yöneticisine üretim süreciyle ilgili çeşitli ilişkileri daha iyi bir şekilde kavrayabilmesine imkân sağlar. Sağlam bilgilere dayalı bir üretim modülü; üretimi yöneten kişilere doğru ve zamanında bilgi elde etme imkânı sağlar. Modüldeki bilgiler etkili ve doğru kullanıldığında, yöneticilerin karar verme sürecinin gelişimine önemli katkı sağlar (Thierauf, 1975: 92).

İşletmelerde üretim planlamasının yapılarak faaliyetlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi zor bir süreç olarak tanımlanabilir. Müşterilerden gelen taleplere göre pazar ve finansal baskılar ise kaliteli ve güvenli bir üretim için işlemlerin sürekli olarak iyileşmesini sağlamaktadır. Bunlarla beraber üretim süreçlerinde oluşan iş planlarının tekrar edilmesi, makine sinyalleri, işten dolayı aksaklıklar, üretimin kesilmesi ve bunların takibi pahalı bir iştir. Üretim yönetimi sistemi ise işletmenin üretim sahası ile kurumsal kaynak planlama sisteminin bir bütünlük içinde düzgün bir şekilde işlemlerini sağlamaktadır (Şeşen ve Yeltekin, 2012: 3). Üretim modülü içerik olarak üretim faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi, kontrol edilmesi ve düzeltici tedbirlerin alınmasına yönelik tüm işlemleri kapsayan ve destekleyen tümleşik bir bilgi sistemidir. Üretim modülü diğer modüller için geliştirilen bilgi sistemlerinden kullandıkları girdi ve çıktı araçları ile sistemin içermiş olduğu verilerin yapısı bakımından farklılık durumu arz etmektedir (Bensghir, 1996: 81).

Üretimi yapılacak bir ürüne ilişkin birden çok ürün ağacı kullanılabilir. Ürün ağaçlarında saklanan bilgiler, üretim planlamasının çeşitli işlemleri için önemli bir temel oluşturmaktadır. Bu bilgiler üretimin planlanmasında, işlem planlamasının ve üretim yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Üretim yönetiminde parça hazırlanması işlemleri ürün ağaçları yardımıyla planlanmakta olup ayrıca ürün ağaçları şu hususlarda üretime katkı sağlamaktadır (Coşkun, 2007: 21):

- Müşterilerden gelen siparişlerin kayıt altına alınmasına yardımcı olmak,
- Ürün giriş ve çıkış işlemlerine yardımcı olmak,

- Ürün maliyet hesaplamasında yardımcı olmak,
- Ürünün üretilmesi için gerekli diğer malzemelerin maliyetini hesaplamaktır.

1.4.5. Tedarik ve Lojistik Modülü

Tedarik kavramı düşük maliyet ile yüksek bir katma değer oluşturabilmek amacıyla müşteriler ve tedarikçiler arasında var olan süreçlerin yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Christopher, 2005: 5). İşletmenin ürettiği ürünler ulusal ve uluslararası piyasalarda farklı coğrafi bölgelerde bulunan ve birbirinden farklı yapıdaki müşteri tiplerinin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması günümüz rekabet ortamında başarı koşullarının başında gelmektedir denilebilir. Küreselleşmenin getirdiği bu durum işletmenin tüm faaliyetlerinde lojistik sektörünün önemini giderek artırmaktadır. Müşteri memnuniyetinin ve işletme verimliliğinin artırılmasında, ürün teslimatının zamanında yapılması, işletme kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması ve stok yönetiminde önemli bir paya sahiptir. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bilişim teknolojisini en etkin şekilde kullanmasıyla beraber işletmede performans artışı sağlanabilir. Özellikle önemli ölçüde katma değer oluşturan kişiselleştirme, sevkiyat işlemleri, yolda birleştirme, toplu modifikasyon, ambalajlama gibi tedarik ve lojistik hizmetlerinin en uygun değerlendirilebilir bir performansla gerçekleştirilebilmesi için kurumsal kaynak planlaması sisteminin etkin bir şekilde kullanılması işletmeler için uygun olmaktadır (Tekin vd. 2005: 118).

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri işletmelerin tedarikçilerle hızlı bir şekilde bilgi alış verişi yaparak veri değişimi sağlamalarına imkân vermektedir. Günümüzde tedarikçilerle işbirliğinin daha üst seviyeye çıkarılmasında kurumsal kaynak planlamasının önemi büyüktür. Günümüzde birçok tedarikçiyle maliyetten ziyade kalite konusunda sağlam temellere dayalı, kısıtlı sayıda tedarikçiyle uzun süreli ilişkiler kurularak işlemler yapılmaktadır. Ford otomobil firması tedarikçilerle en az beş yıl gibi geçerli bir otomobil modelinin ömrü kadar anlaşma yapması tedarikçi ve işletme arasındaki en güzel örneklerdendir. Tedarik ve lojistik modülünde kullanılan yazılım şekilleri modüllere uyarlanarak geliştirilmiş durumdadır. Dünyanın işlem hacmi çok yüksek olan ve yüksek siparişe sahip işletmelerin kullandığı birçok kurumsal kaynak planlaması sistemleri bulunmaktadır. Bu yazılımlara örnek olarak: “Manugustics, I2, Baan, Sap, PeopleSoft ve Oracle yazılım işletmelerinin ürettiği

kurumsal kaynak planlaması sistemleri” gösterilebilir. Bu işletim sistemlerinin tüm tedarik ve lojistik faaliyetlerine yönelik yazılımları bulunmaktadır (Dönmez, 2007: 52).

1.5. İŞLETMELERDE KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI KULLANIM NEDENLERİ

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler; maliyet, zaman ve kalite konularında işletmedeki tüm faaliyetleri sürekli olarak etkilemekte ve bazı değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletmelerin organizasyon yapısında çok büyük ve köklü değişikliklere neden olmaktadır. İşletmelerin yeni pazarlar bulması, ürünlerini ve hizmetlerini piyasaya sunmada, işletme faaliyetlerinde verimliliğin artırılmasında, müşteri portföyü ve sadakatının sağlanarak artırılmasında yeni yöntemler sunmaktadır (Papazoglou ve Tsalgatidou, 2000: 301). Bilişim teknolojisinin en önemli unsurlarından birisi olan kurumsal kaynak planlaması sistemlerini kullanan birçok işletme kendilerine işletme bilgi bankası oluşturarak işletme fonksiyonları arasında bilgi kirliliğini en alt seviyeye getirmeyi hedeflemektedir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri sayesinde veri işleme sürecindeki hatalar tecrübelerle bağlı olarak azalmakta; sistem kullanıcılarının girdiği bilgilere bağlı olarak yöneticiler karar alma süreçlerinde kullanacakları bilgilere istedikleri an ulaşabilmektedirler. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri, işletme içindeki bilginin yetkiler dahilinde departmanlar arasında paylaşılmasına imkân vererek işletme fonksiyonları arasındaki entegrasyonu kolaylaştırmakta ve güncellemeleri otomatik olarak sağlayabilmektedir. Bu özellikleriyle kurumsal kaynak planlaması, maliyetlerin azalmasına yardımcı olmakta ve yöneticilerin karar alma faaliyetlerini iyileştirme sağlamaktadır (Poston ve Grabski, 2001: 272).

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin işletmelere sağladığı yararlar şu şekilde özetlenebilir (Bayraktar ve Efe, 2006: 706-705):

- İşletme içindeki ve dışındaki tüm durumlara daha hızlı tepki vermeyi sağlar,
- Etkin stok yönetimi ile stok maliyetlerinin düşmesine olanak sağlar,
- Aynı işletmenin farklı coğrafi bölgelerindeki şubeler arasında malzeme, işçilik, makine-teçhizat, bilgi gibi üretim ve dağıtım kaynaklarının ortak ve verimli bir şekilde kullanımı için olanak sağlar,
- Gerçek zamanlı kâr, zarar ve maliyet analizlerine olanak sağlar,

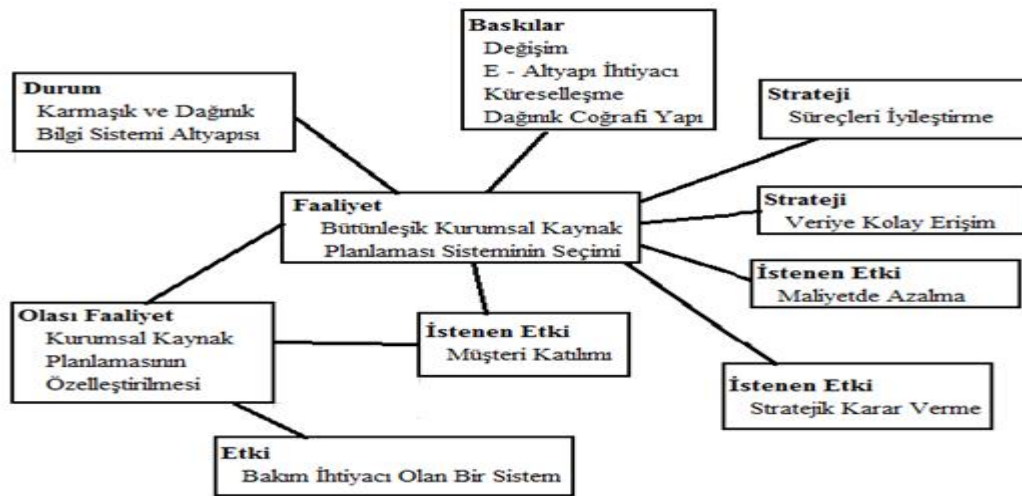
- Değişken ve esnek üretim koşullarına hızlı tepki vererek rekabet gücünün artırır,
- Senaryolar oluşturarak muhtemel sonuçların izlenmesine imkân sağlar,
- İşletmeyi geliştirerek müşteri memnuniyetinin artmasını sağlar,
- Farklı şubeler arasında merkezi bir sistem oluşturarak dil, coğrafya ve zaman sınırlarını ortadan kaldırır. Kullanıcı bir başka yerdeki işletmenin faaliyetlerini bulunduğu yerden izleyip müdahale edebilmektedir,
- Sistemden, internet üzerinden sipariş verilip takibi yapılabilir,
- Organizasyonun etkili çalışması için işletme fonksiyonlarına bilgi akışı sağlar,
- Üretim ve satış işlemleri daha kısa bir sürede ilişkilendirilerek kârlılık durumu gerçek zamanlı izlenerek karar verme süreci hızlanır ve kolaylaşır,
- İşletmenin tüm bilgilerini kullanıp departmanlar arasında bilgi sağlanarak, kaynakların en verimli şekilde kullanılması sağlanarak daha az kaynak kullanımı ve verimlilik artışı sağlanabilir,
- İşletme raporlarının en doğru ve tutarlı şekilde hazırlanmasını sağlar,
- Bilgi her an hazır halde bulunur ve kullanıcılar ihtiyaç duydukları bilgiye istedikleri zamanda kolaylıkla erişebilirler,
- Sistem işletmenin tamamında temrin ve temin süreleri ve maliyetleri azaltma amacına yönelik avantaj sağlar,
- Güncel ve doğru bilgiye en hızlı şekilde ulaşma imkânı sağlar. Sağladığı en üst düzey bilgi bütünleştirmesi sayesinde pazar, müşteri ve iş dünyası oluşumlarına işletmenin anlık tepki verme imkânı sağlar.

Bir işletme farklı işletmeler ve farklı üretim süreçlerine sahip olsa bile, Ar-Ge, satın alma, depolama, sevkiyat, muhasebe-finance gibi bazı fonksiyonların ortak olması zorunludur. Bu durumda sistem, söz konusu işletme ve üretim süreçleri arasındaki koordinasyonu sağlayarak etkin ve verimli bir çalışma düzeni oluşturabilecektir. Dünya çapındaki bir işletme, farklı coğrafi yerlerdeki kaynaklarının koordinasyonunu sağlayıp ve denetim altına almak için, gerçek zamanlı ve doğru bilgiye sahip olması gerekmektedir. Karar verme işlemi, farklı zaman dilimlerini ve farklı coğrafi bölgeleri içerebildiğinden bazen kararlar farklı coğrafi yerlerden farklı olanaklar ile eş zamanlı verilmek zorunda olabilir. Örnek olarak bir Asya ülkesindeki müşteri taleplerini karşılamak için, Avrupa ülkeleri ya da farklı yerlerden tedarik edilen malzemelerin alımına bağlı olarak Avustralya' da bulunan bir şubede üretim kapasitesi

artırılmak zorunda kalınabilir. Makine arızaları üretim kapasitesini azaltabilen veya durdurabilen diğer önemli olaylardır. Bu sebepten dolayı müşteri talebini karşılamak için başka bir yerdeki üretim kapasitesine müdahale edilmek zorunda kalınabilir. Planlardaki böyle değişiklikler, bir işletmenin Dünya çapındaki üretim ağını etkileyecek olan malzeme akışı, lojistik ve üretim programı ile ilgili kararlarda süratli değişiklikler yapılmasını gerektirebilir. Üretim sistemleri iyi bir şekilde entegre edilmemiş olması durumunda, bilgiye ulaşmak için daha fazla zaman ve emek gerekecek bu nedenle uygun bir performans elde edilemeyecektir (Palaniswamy ve Frank, 2000: 37-41). Kurumsal kaynak planlaması sistemi hakkında ön yargıları olduğu için şüpheli bir yaklaşım içinde olan işletmeler olabilir. Buna rağmen erken ya da geç işletmeler bir şekilde bazı sistemleri kurup işletmeye uyarlamaya ihtiyaç duyacaktır. Özellikle günümüzde müşteriler, internetten sipariş etme ve bu ürünler hakkında detaylı bilgi alma isteğinde bulunmaktadır. İşletmelerin müşterilerin bu tür isteklerini karşılayabilmesi için bir iç sisteme sahip olması kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Sorun işletmelerin, bu sistem yapısına ilk başta mı yoksa sonradan mı girmek istemesi olup işletmelerin geniş çevre koşullarını takip etmesi gerekmektedir (Wah, 2000: 20).

Şekil 3' te görüldüğü üzere işletmeler çeşitli nedenler ve bunlardan kaynaklanan ihtiyaçlardan dolayı kurumsal kaynak planlaması sistemini kurma ihtiyacı içine girmiştir. Bu neden ve nedenlerden dolayı da beklentileri olmaktadır. Kurumsal kaynak planlaması sistemini kurma beklentileri Şekil 3' te verilmiştir.

Şekil 3: Kurumsal Kaynak Planlaması Kurma ve Beklentiler



Kaynak: Hagman, 2000: 27.

Rekabet edebilmek adına kurumsal kaynak planlamasına geçiş nedeni için iki yaklaşım vardır. Birinci yaklaşımda işletme dünyadaki gelişmelere bağlı olarak değişen rekabet şartlarına uyum sağlayacak şekilde kendisini sürekli yenilemek durumundadır. İkinci yaklaşım ise işletmeler rekabetin öneminin farkına vararak bunun neden önemli olduğu ve kendi açısından yararlarını ortaya çıkarmasından dolayı rekabeti yönetebilir olmasını açıklamaktadır. Kurumsal kaynak planlaması sistemini işletmesine alıp kullanma kararı veren bir işletme, amaçlarının ölçülebilmesi doğrultusunda seçimini ve sonuçlarını önceden görmeye çalışacaktır. Bu amaçlar ve kurumsal kaynak planlamasının faydasının ölçülebilir nitelikte olmasının yanı sıra, görünen ve görünmeyen amaçları içermektedir. Ciddi yatırımlar yapılacağı için üst yönetim kurumsal kaynak planlaması sistemlerini değerlendirirken daha çok görmek istediği amaçlara odaklanacaktır. Yöneticilerin görüp karar vermek istediği görünür amaçlar daha çok sayısal olarak ölçülebilir nitelikte olması önem taşımaktadır. Bu amaçların ölçülmesiyle işletmenin diğer proje yatırımlarının değerlendirilmesi ve benzer kriterlerin kullanılabilmesine imkân sağlamaktadır. İşletmeler kurumsal kaynak planlaması yatırımlarını değerlendirirken müşteri memnuniyeti, raporların hazırlanmasındaki sürelerdeki azalma, daha hızlı ve doğru raporlar üretmek, müşteri talepleri gibi unsurlara daha hızlı cevap vermek gibi direk para birimi ile ölçülemeyecek kriterleri de destekliyor olabilmelidir (Ağayev, 2007: 31-32).

1.6. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASININ İŞLETME PERFORMANSINA OLAN ETKİLERİ

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin işletmelere uyarlanması sonucunda elde edilmesi beklenen faydalar incelendiğinde, bu sistemlerin iş süreçlerini yeniden yapılandırarak gereksiz işlemleri azaltacağı, tedarikçiler ile olan iletişimi güçlendirerek stok maliyetlerini azaltacağı, ürün/hizmet kalitesini yükselterek müşteri memnuniyetini arttıracacağı ve gelirlerde artış ile finansal performansı olumlu yönde etkileyeceği öngörülmektedir (Demirhan ve Aracıoğlu, 2010: 82).

Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin, maliyetleri azaltacak şekilde olumlu yönde etkilemesi sonucu işletmenin performansını yükselteceği beklenmektedir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri, işletme faaliyetlerinin etkinliğini artırmakta ve çalışanların performansını da takip ederek düşük maliyetli mal ve hizmet üretimine

katkıda bulunmaktadır. Genellikle bilişim teknolojilerinin aşağıdaki sıralanan maddeler yardımıyla işletmenin performansını artıracığı kabul edilmektedir (Bahadır ve Demir, 2006:13):

- İşletme faaliyetlerinin etkinliklerini artırarak verimliliği yükseltmek,
- İşlem süreçlerinin maliyetlerini azaltarak,
- Karar alma işlemi için kullanılacak bilgiyi zamanında analiz etmek,
- Çalışanların performansını en iyi biçimde ortaya koymasıyla,
- İletişim kanallarını en düşük maliyetle oluşturmak suretiyle iletişimi geliştirmektir.

İşletmelerin dinamik çevrede varlığını sürdürebilmeleri için yenilikçi ve bunun takibini yapan bir işletme olması gereklidir (Berkowitz vd. 1997: 328). Hurley ve Halt (1998) işletme yenilikçiliğini kolektif bir bakış açısından tanımlayıp bir işletmenin kültürü olarak yeni fikirlere açık olması gerekli olduğunu söylemişlerdir. Yenilik yönetimindeki temel konu; “işletme içerisindeki departmanlar arasındaki iletişimin pazara aktarımı yoluyla ticarileştirilmesi ve işletmeye hem rekabet avantajı hem de mali anlamda fayda sağlaması yoluyla geri dönüşünün sağlanmasıyla yenilik sürecinin başarılmasıdır” (Calastone, 2002: 515-524). Üretim performansının artırılmasında gelişmiş bilişim teknolojisi uygulamaları fazlasıyla önem taşımaktadır. Üretim prosesleri fiziksel uğraşlardan çok zihinsel olarak ortaya sunulan önerilerin sonucu olarak değişiklik gösterebilir. Gelişmiş üretim teknolojileri sistem olarak makinelere ve yönetime uyarlandığı için bilişim teknolojilerinden ayrı düşünülememektedir. Bilgisayar tabanlı gelişmiş üretim teknolojileri işletme içinde donanım değişiklikleri yerine yazılım konusunda da bir takım değişiklikler yapılmasını gerektirir (Gök; 2005: 400-401). “İşletmelerde muhasebe ve finans fonksiyonu kurumsal kaynak planlaması sistemleri ile değişim içerisine girmiştir. Bununla beraber işletmeler bünyelerinde yeni finansal altyapı ve araçlar geliştirmiş ve dünyadaki gelişen pazar eğilimine uymaya çalışmışlardır. Dolayısıyla işletmelerdeki finansal durumlar bu gelişmelerden etkilenmişlerdir. Bu anlayışta işletmeler maliyetlerini azaltmak için yeni yatırımlar ile performansını artırarak finansal gelir elde etme planları oluşmuş ve buna bağlı teknolojilerden faydalanmak istemişlerdir. Geçen zaman sürecinde gelişen teknoloji, finansal anlamda da daha etkin seçenekleri işletmelere sunmuş ve kurumsal kaynak

planlaması sistemleri teknolojik yeniliklerle birlikte işletmelerde maliyet analizlerini diğer süreçlerle bütünleştirmiştir” (Dulkadir, 2011: 61-62). Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin uygulanması pazarlama faaliyetlerini kolaylaştırmış, pazarlama döngü süreçlerini azaltmış ve müşteri hizmetini destekleyerek işletme performansının artırılmasına olumlu yönde katkıda bulunmuştur. Levine (1999)’e göre örgütsel süreçlerdeki döngü zamanlarının azaltılması gelişmiş performans, kalite ve müşteri memnuniyetiyle doğrudan ilgili olmaktadır (Levine, 1999: 54). “Pazarlama süreçlerinin otomasyonu yoluyla döngü zamanlarının azaltılması günümüz endüstriyel pazarlarında stratejik rekabet avantajı sağlamak açısından önemli bir durum olarak değerlendirilir.” Buna bağlı olarak istenen müşteri memnuniyetini sağlamak için bilişim teknolojileri, tedarik zinciri performansını arttırarak yönetimi desteklemesi dolayısıyla önemli bir sistem olarak değerlendirilir. İşletmeler için önemli bir sistem olan kurumsal kaynak planlaması sistemi, müşteri ilişkileri yönetimini en üst seviyeye çıkarmak için iş birliğini mümkün kılmaktadır (Closs ve Stank, 1998: 27-47).

1.7. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI SİSTEMLERİNİN İŞLETME FAALİYETLERİNE KATKILARI

Kurumsal kaynak planlaması sisteminin kurulmasından sonra işletmenin sistemle ilgili çalışmaları bitmez. Kurumsal kaynak planlaması sistemini kuran işletmeler, sistemi kurduktan sonra da iyileştirme çalışmaları yapmaktadır. Birçoğu, iş ile ilgili süreçleri standartlaştırmaya ve sistemi en kullanışlı hale getiren diğer araçları eklemeye yoğunlaşmaktadır. Örneğin, işletmelerin bölgesel kurumsal kaynak planlaması sistemi uygulamaları, tek bir küresel kurulum içinde toplanabilmektedir. Bu da bilişim teknolojisi maliyetlerini düşürmekte ve işletme yöneticilerine müşteriler, satışlar ve diğer konular ile ilgili daha net bir görüş sağlamaktadır. Finansal kayıtlar bölgeden bölgeye büyük ölçüde farklılık göstermekte ve ortak bir yapı oluşturması zaman almaktadır. Bu yüzden oturmuş bir kurumsal kaynak planlaması sistemini değiştirmek kolay olmamaktadır (Stedman, 1999: 40).

Kurumsal kaynak planlaması sisteminin seçimi, kurulumu ve uygulaması sonrasında artık işletmeler, ilk başta belirledikleri ihtiyaçlara paralel olarak sistemden taleplerinin gerçekleşmesini beklerler. İlk verilerin alınmaya başlamasıyla kurumsal kaynak planlaması sisteminin etkileri kendini yavaş yavaş göstermeye başlamaktadır.

Çok büyük bir oranda olumlu yönde olan bu değişimler, bazen değişim oranında azlık gösterirken bazen de derecelendirilebilecek bir değişim göstermeyebilir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri doğru kullanıldığında işletmeleri hiçbir zaman zarara uğratmaz (Aydoğan, 2008: 116). Kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin kurulmasıyla beraber kurulacak olan sistemin boyutuna ve karmaşıklığına göre, işletmenin yapısında her anlamda büyük değişiklikler meydana gelebilecektir. İşletmenin organizasyon yapısında meydana gelebilecek en küçük değişimle birlikte çalışan kişiler ve gruplar arası bilgi akışında da daha sağlıklı değişimi beraberinde getirecek olup, stratejik önem taşıyan bilgi ve belgelerin istenilen yer ve zamanda ilgili kişiye ulaşmaması gibi bir olumsuzluğu da meydana getirebilir (Karagül, 2005: 72).

Meta Grup tarafından yapılan ve 63 işletmeyi kapsayan bir araştırmada; “kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin yazılım, donanım, danışmanlık ve eğitim maliyetlerini kapsayan ortalama toplam sahip olma maliyetinin, küçük işletmeler için 500.000 dolardan başladığı, büyük işletmeler içinse bunun 15 milyon dolara kadar çıkabildiği belirlenmiştir.” Ayrıca işletmenin uygulama stratejisine bağlı olarak kurumsal kaynak planlaması sistemleri uzun ve ciddi bir benimseme sürecini de gerektirebilmektedir. “Kurumsal kaynak planlaması sistemlerini uyarlama süresi ortalama 23 ay olarak belirlenmiştir” (Umble, 2003: 146). Bu süre uygulama sürecinin başarısına, planlanan zaman ve bütçe içerisinde tamamlanmasına da bağlı olarak değişmektedir. Meta Grup tarafından yapılan araştırmaya göre, “kurumsal kaynak planlaması sistemlerinden 8 aydan sonra verim alınmaya başlamakta ve bu süre 23 aya kadar uzayabilmektedir. Ortalama yıllık getirisi ise 1,5 milyon dolar olarak hesaplanmıştır” (Bayraktar ve Efe, 2006: 704). Yapılan bu araştırmalar gösteriyor ki kurumsal kaynak planlaması sistemleri maliyeti yüksek olan ve kurulum sürecinden sonra dahi kendini amorti etme süresi uzun zaman almaktadır.

İşletmelerin kurumsal kaynak planlaması sistemini kurduktan sonra yaptığı çalışmalardan biri de, sistemi internete taşımaktır. Yani web tabanlı olarak çalıştırabilmektir. İnternet farklı kullanıcılara farklı yerlerden erişimi sağlama, içerideki ve dışarıdaki kullanıcıların kurumsal kaynak planlaması sisteminin ürettiği verilere daha kolay ve daha hızlı erişebilmesine imkân verir. Kurumsal kaynak planlaması sisteminden veya diğer uygulamalarından internet yoluyla veriye erişmek için yapılması gerekli olan birçok iş bulunmaktadır (Liebmann, 2000: 53).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, işletme çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeyi, çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırmayı, faydalı çalışanları tespit etmeyi ve işletmede tutmayı amaçlayan bir yönetim sistemidir. Bu yönetim sistemi doğru çalışanı seçme işiyle başlayıp, çalışma sürecinde devam eden, çalışanları performanslarının değerlendirilmesi ve bunun sonucunda işten çıkarılacakların tespiti uygulamalarını kapsayan bir sistemdir. İnsan kaynakları yönetimi bu anlamda, işletme performansını en uygun düzeye ulaştırmayı hedeflemektedir. Hedeflenen düzeylere ulaşma doğrultusunda yerine getirilmesini gereken bir dizi faaliyetin etkin ve verimli bir şekilde uygulamaya konulması kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu nedenle işletme içinde hedeflere ulaşmak için gerekli stratejilerin yanı sıra birtakım sistemler de geliştirilmektedir. Bunlardan biri de işletmenin beş temel fonksiyonundan biri olan insan kaynakları yönetimi sistemidir. İnsan kaynakları yönetimi sistemi, çalışanlar için bilgi üreten, çalışanların yeteneklerini geliştiren, onların karar alma sürecine katılımını ve bu süreçte yetkilendirilmelerini sağlayan, motivasyonlarının ve iş tatminlerinin üst düzeyde olması için uğraşan uygulamaların bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır (Acquaah, 2004: 120). İnsan kaynakları yönetimi kavramı, son yıllarda küreselleşme ile beraber çalışma hayatında adından sıkça söz ettirmeye ve geniş yankı uyandırmaya başlamıştır. Bu nedenle de işletmeler tarafından bu yeni yönetim yaklaşımına her geçen gün daha fazla önem verilmediği görülmektedir. Bugün gerek uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, gerekse yerel bir kitleye hâkim küçük, orta ve büyük boy işletmeler, insan kaynakları yönetiminin yükselen trendinden oldukça fazla etkilenmişlerdir. Aynı zamanda, bünyelerinde bir insan kaynakları biriminin istihdamını lüksten çok önemli bir ihtiyaç olarak görmüşlerdir. Durum böyle olunca, insan kaynakları yönetiminin bu kadar önemli bir kavram haline gelmesinin ve üzerinde çok ciddi çalışmalar yapılmasının nedeni anlaşılmaktadır (Kurşun, 2006: 75).

Son yıllarda işletmenin her kademesinde kalitenin yaygınlaşmasını savunan toplam kalite yönetimi anlayışları ve öğrenen organizasyonlar ile işletmelerde insan faktörü daha çok ön plana çıkmaya başlamıştır. Personel yönetimi departmanları, isimlerini yavaş yavaş insan kaynakları yönetimi departmanı olarak değiştirmeye

başlamıştır. Ancak personele ait özlük işlemleri, bordro, devam takibi ve devlete verilen bilgiler gibi işlemlerden bir süre daha kendilerini soyutlayamamışlardır. Bununla birlikte insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının arasına performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, gibi yeni kavramlar girmeye başlamıştır. Bunun bir sonucu olarak insan kavramının önemi zaman ilerledikçe artarken, doğru işe doğru işçi seçilmesi insan kaynakları departmanının en öncelikli görevlerinden birisi olmuştur. İşletme içindeki personele yapılan yatırımın gerçekte işletmenin hedeflerini gerçekleştirme noktasında etkinliğini ve üretkenliğini arttırdığını anlayan işletmeler, eğitime çok ağırlık vermeye başlamışlardır. Zaman ilerledikçe bazı büyük işletmelerde eğitim ve geliştirme bölümü kendi içinde gelişerek insan kaynakları departmanından ayrılmıştır. Günümüzde artık pek çok işletme, rekabette geri kalmamak için insanı yönetilmesi gereken bir kaynaktan ziyade; yatırım yapılması gereken bir sermaye unsuru olarak değerlendirmenin gereğini anlamıştır. Bu düşünce insan kaynakları yönetiminin işletmelerin ana bölümlerinden birisi durumuna geldiğinin en iyi göstergesi olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya çıkarılan eylemlerin tamamı olarak açıklanmaktadır. Artık bütün hiyerarşik kademelerdeki ve bütün fonksiyonel bölümlerdeki yöneticiler, birer insan kaynağı yöneticisi olarak da kabul edilmektedir. Bu söylem ile anlatılmak istenen; her yöneticinin astlarının gelişimi ve iş tatmini ile ilgilenmesi gerektiğidir. Örneğin farklı hiyerarşideki yöneticiler astlarına yönelik araştırmalar yapmakta ve onlara kariyer planlama, performans değerlendirmesi ve yönetime katılımı teşvik konularında yardım etme yönünde tutumlar geliştirmektedirler (Kızıloğlu, 2012: 5-6).

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde işletmelerin ayakta durup varlıklarını devam ettirmesi ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları ne derece verimli şekilde kullandıklarına bağlıdır. Özellikle hizmet sektörü içinde yer alan işletmelerin değişkenliği en yüksek olan kaynaklarından birisi hatta en önemlisi çalışanları yani insan kavramıdır. Çalışanların performansı ve verimliliği işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise çalışanların motivasyonlarına ve işlerinden yeterince tatmin olmalarına fazlasıyla bağlıdır. Tüm sektörlerde insan emeği diğer üretim faktörleriyle bir araya gelerek işletme amaçlarına ulaşılmasına katkı

sağlamaktadır. Bununla birlikte, üretim faktörleri içerisinde en önemli ve en zor kontrol altına alınabileni emek unsurudur. İnsan emeğini en dinamik hale getirebilecek motivasyonu sağlayabilmek için özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Motivasyonda özendirme araçlarının kullanılması ile ulaşılmak istenen en önemli amaç ise çalışanlarda daha çok çalışma isteği oluşturabilecek etkenleri bularak, onların ihtiyaçlarını en yüksek düzeyde karşılayabilmek ve her gün işe istekle gelip, istekle çalışmalarının sürekliliğini sağlayabilmektir (Toker, 2008: 70).

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMİ

İşletmenin en temel amaçlarının kârlılığı ve verimliliği uzun vadede güvence altına almak ve bunu sürekli kılmak olduğunun en önemli önceliklerinden olduğu unutulmamalıdır. Kârlılığın uzun vadede güvence altına alabilmek için rakipler tarafından işletmenin temel yeteneği olan ürün ve hizmetlerinin taklit edilebilirliğinin zorlaştırılması işletmelere bir güç sağlayacaktır. Bu durum işletmeye rekabet unsurları açısından bir takım avantajlar sağlayacaktır. Geleneksel olarak rekabet unsuru olarak nitelendirilen ürün ve üretim teknolojileri, piyasaların korunma durumu, mali kaynakların niteliği veya ölçek ekonomileri gibi konularda birikimlere sahip olunmasının günümüzde işletmeler için önemli avantajlar sağladığı bilinmektedir. Ancak işletmelerin rekabet edebilirliği açısından küreselleşmenin de etkisi ile bu unsurların öneminin azaldığı ve bunların yanı sıra işletme dinamikleri için daha önemli olan unsurların ortaya çıktığı görülmektedir. Sözü ettiğimiz geleneksel başarı unsurları olarak tanımlanan bu hususların önemlerinin azalmasıyla birlikte, rekabet ortamında üretkenliğin ortaya çıkabilmesi için liderlik, organizasyon ve insan kaynakları yönetimi gibi konular işletmeler açısından en önemli faktörler haline gelmektedir. Sürekli değişen yeni rekabet koşullarında insanlar sayesinde başarıya ulaşabilmenin mümkün olacağı düşünülürse, işletmelerin çalışanlarıyla ilişkileri konusundaki her türlü uygulama ve düşünce biçimlerinde değişime gitmeleri kaçınılmaz bir gerekliliktir. Çalışanların stratejik bir avantaj kaynağı olarak görülmeye başlaması ve diğer tüm kaynakları yöneten konumunda olması, değişimin temelinde yer almalarını sağlamaktadır. İnsan kaynakları ile ilgili bugünden ciddi değişimlere giden işletmeler uzun vadeli çalışmalara ihtiyaç duymaktadırlar. Dolayısıyla bu işletmeler rakipleri

tarafından yakın gelecekte taklit edilemeyecek veya taklit edilmeleri uzun yıllar alacaktır. Bu durumun işletmelere uzunca bir süre avantaj sağlayacağı söylemek yerinde bir tespit olacaktır (Benli ve Şahin, 2004: 113-124).

İnsan kaynakları yönetimi, “örgütlerin varlıklarını koruyabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan faaliyetleri yerine getiren temel bir işletme fonksiyonudur.” Örgütlerin belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri için, sahip olunan kaynakların yapılandırılmasıyla ilgili yürütülen tüm faaliyetlerde insan kaynakları önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için sadece ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olması yetmemektedir. Aynı zamanda örgütün bu kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanması gerekmektedir. Dolayısıyla sahip olunan kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve örgütün başarılı olmasında insan kaynakları çok kritik bir role sahiptir ve önemi gün geçtikçe artmaktadır (Bakan vd. 2013: 7-8).

Küreselleşen dünyada gittikçe şiddetli bir hal alan rekabet ortamında örgütler başarı sağlamak için ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmanın önemini tartışmakta ve daha üst seviyeye nasıl taşıyacakları konusunda fikirler aramaktadırlar. Günümüzde işletmeler, yaşanan hızlı değişimler karşısında verimliliği artırabilmek ve mükemmelliği geliştirecek yöntemleri keşfedebilmek için iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, örgütte yeniden yapılanmaya gidilmesi gibi birçok yönetim stratejisine ve yeni tekniklere başvurmak gereğinin farkına varmışlardır. Aslında ürün ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan tüm tekniklerin ve stratejilerin arka planında o işi yapan insanlar bulunmaktadır. Örgütler için uzun süren mükemmelliğin tek gerçek nedeni, işletmelerin en önemli kaynağı olan insanlardır (Morris, 2004: 8).

Organizasyonlar, insan varlığını uygun bir şekilde sürdürülebilirliğini sağladıkları zaman ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliği de sağlayabilecekleri bir gerçektir. Bu çerçevede insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilir insan ihtiyacını sağlanmasında önemli bir rolü vardır. Takım çalışması, çalışan katılımını sağlama, çalışanların performanslarını objektif kriterlere göre değerlendirme, örgüt içi iletişim kanallarını açık tutma ve böylece olumlu çalışan çıktıları sağlama gibi konular, sürdürülebilirlik açısından insan kaynakları yönetiminin önünü açacaktır. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların eğitim ve gelişiminin sağlanması yoluyla yeteneklerinin doğru yönetilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde

önemli bir yere sahiptir. Aynı şekilde sürdürülebilirlik odaklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile psikolojik sözleşme, iş-yaşam dengesi kurularak, kariyer gelişiminde örgütsel veya bireysel sorumluluğun artmasında önemli bir rol oynayacaktır. Böylece sürdürülebilir istihdam ilişkileri ve sürdürülebilir endüstriyel ilişkiler arasındaki ilişkileri araştırmanın önemi, işletmeler tarafından daha iyi anlaşılabilecektir. Diğer taraftan sürdürülebilir insan kaynakları sayesinde aktif olarak bir organizasyonda çalışan bireylerin ailelerine ve yaşadıkları toplumlara olumlu katkıları olacaktır (Kesen, 2016: 559).

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları yönetiminin bünyesindeki işlerin en uygun şekilde yapılabilmesi için, bazı temel işlevlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri; insan kaynaklarının planlanması, çalışanların kadrolanması, ölçme ve değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, korunması ve endüstri ilişkileri olarak sayılabilir. Ayrıca bilgi yönetim sistemlerinin son yıllarda gittikçe önem kazanmaya başlaması, bilgi yönetimini insan kaynakları yönetiminin temel işlevleri arasında değerlendirilebilir olmasına imkân vermiştir. Bilgi sistemleri insan kaynakları yönetimine ait bilgilerin depolanıp işlendiği bir sistemdir. İşletme alanında insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirirken; insan kaynakları yönetiminin alanına giren konularda diğer bölümlere danışmanlık yapar ve bu sayede farklı bölümler arasında insan kaynakları yönetimi işlevlerinin birbirleri ile uyumlu olarak düzenlenmesi sağlanmış olur. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm işlevlerin amacı, işletmeye faaliyette bulunduğu iş alanlarında, rekabet üstünlüğü sağlamak ve yaşamını daha iyi bir konumda sürdürebilmesine olanak vermektir. Bunun sonucu olarak, insan kaynakları yönetimi açısından günümüzün en önemli konuları, yeni ürünleri ve teknolojileri meydana getirebilecek, kullanabilecek, yeni pazarlarda uyumlu olarak rekabet edebilecek, büyüme ve gelişmeyi sağlayıp tüm bu işlevleri birbirleri ile uyumlu olarak koordine edebilecek işgücünü işletmeye kazandırmaktır. Bu sayede kaynakların en verimli bir şekilde kullanılabilecek hale getirilmesi sağlanmış olacaktır. Bu nedenle geleneksel rolünün ötesinde, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir rolü de vardır. İşletmelerde insan kaynakları, verimlilik ve kalitenin en önemli anahtarıdır. Öyleyse bu işlevden en etkin şekilde yararlanmak ve onu geliştirmek işletmenin birincil amaçları

arasında yerini almalıdır. Özellikle insan kaynakları yönetiminin işlevleri, işletmelerde bir amaç halinde uygulanmaktadır (Saldamlı, 2008: 241-242).

2.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, işletmelerin mevcut olan ve geleceğe dönük ihtiyaç duyulan işgücünün sistematik bir şekilde tahmin edilmesi olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları planlaması sayesinde gelecekte işletmenin ihtiyaç duyacağı işgücünün nicelik ve nitelik açısından tespiti mümkün olmaktadır. Böylece insan kaynakları yönetiminin tüm işlevleri daha sağlıklı biçimde planlanıp yürütülebilir bir hal almaktadır. İnsan kaynakları planlaması işletmenin amaçlarını bir bütün olarak ele alan ve bu amaçlara uygun olarak oluşturulan plan ve programları başarılı bir şekilde gerçekleştirmeyi amaçlayan insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Gelecekte ihtiyaç duyulacak olan işgücü talebini sayı ve nitelik olarak tahmin etmeye ve bu talebin muhtemelen ne oranda karşılanabileceğini belirlemeye yönelik bir girişimdir. Bu yönüyle insan kaynakları planlaması, bir yandan örgütteki çalışanların beceri ve yetenek düzeylerinin belirlenmesini, öte yandan emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık, işten ayrılmalar, devamsızlık ya da diğer nedenlerle işgücü miktarında şimdiki ve gelecekte beklenen çıkarma ile genişletme ya da daralmalarla ilgili bir öngörüü içermektedir (Seymen, 2001: 5). İnsan kaynakları planlaması, “işletmedeki mevcut işgücünün belirlenmesi, dış unsurların değerlendirilmesi, eğitim sisteminin oluşturulması, personel geliştirme politikaları, gereksinim duyulacak çalışan ihtiyacının tahmini ve temini gibi işlemleri kapsamaktadır” (Sharma vd. 2001: 239).

Örgütte çalıştırılacak personelin sayı ve nitelik bakımından bulunabilmesi maksadıyla yapılan insan kaynakları planlaması uygulamaları kapsamında, bir taraftan mevcut çalışanların sayısına ve bu çalışanların yetenekleri konusunda bilgilere kısa sürede ulaşılmaya çalışılmaktadır. Öte yandan da uzun vadede örgütün faaliyetlerini etkilemesi düşünülen değişiklikler de dikkate alınarak örgütün işgücü ihtiyacının giderilmesi için çözüm yolları aranır. Örgütlerin büyümesi neticesinde oluşan işgücü gereksinimleri ilk olarak iç kaynaklardan karşılanamazsa örgüt dışındaki ilan, eğitim kurumları, internet gibi kaynaklara başvurma yoluna gidilir. Fakat örgütte bu konuyla alakalı olarak tutarlı bir uygulamaya gidilebilmesi için insan kaynakları planlaması faaliyetlerinin ayrıntılı ve etkili bir uygulamaya sahip olması gerekir (Ertürk, 2000:

170). İnsan kaynakları planlaması için geçmiş verilerde göz önüne alınarak iyi bir analiz yapılması sağlanmalıdır. İnsan kaynakları planlamasındaki amaçlar şu şekilde sıralanabilir (Aydoğdu, 2001: 12):

- İnsan kaynakları içindeki değişikliklerin tahmini,
- Çalışan kişilerin eğitim ve gelişimlerinin sağlanması,
- Boşta kalan kadroların doldurulması,
- Yeni çalışanların bulunarak işe alınması,
- Hızlı değişen iç ve dış çevre koşullarıyla uyumlu hale gelinmesi,
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun çalışılması,
- İşgücü bilgi envanterinin oluşturulması,
- İşletmenin gelişme sürecine paralel olarak insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve maliyetlerinin kontrol edilmesi,
- Bilinçli bir örgüt yapısının oluşturulması ve işletmenin insan odaklı bir hale getirilmesini amaçlayan önlemler olarak üretimde küresel artışın sağlanması,
- Çalışanların içinde bulunduğu sosyal koşulların ve fiziksel ortamların iyileştirilmesidir.

2.2.2. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim genel anlamıyla; bilgi verme, yeteneklerin ve becerilerin geliştirmesi süreci olarak tanımlanır. Personel eğitimi çalışanların ve çalışanlardan oluşan grupların, işletmede hali hazırda sahip oldukları ya da gelecekte sahip olabilecekleri vazifeleri daha etkili bir şekilde yapabilmelerini sağlayan bir sistemdir. Bu sistem çalışanların meslek hakkındaki bilgilerini geliştiren, rasyonel karar alabilmelerini sağlayan, tutum ve davranışları ile alışkanlık ve anlayışlarına olumlu yönde katkıda bulunmayı amaçlayan, bilgi ve becerilerin artması yönünde uygulanan eğitici faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir (Yıldız, 2002: 25). Geliştirme ise personelin işyerine girişinden başlayıp ayrıldığı güne kadar geçen sürede, performansının artırılması maksadıyla yönetim tarafından girilen çabaların tamamıdır (Açıkalın, 1994: 64). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin amacı çalışanları ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilerle donatarak örgütsel anlamda etkinliğin artırılması ve bu konuyla alakalı tüm faaliyetlerin örgütün ihtiyaçlarına en uygun cevabı sunacak bir biçimde plan ve programların yapılmasıdır (Özçelik, 2009: 161).

İnsan kaynağı teorisine göre işletmelerin temel ekonomik değerleri, iş görenlerinin becerilerinden, yeterliliklerinden, bilgi birikimi ve tecrübelerinden oluşmaktadır. Bu değerler de sadece iş görenlerin eğitimi ve geliştirilmesiyle mümkün kılınabilmektedir (Mankin, 2009: 37). Eğitim ve geliştirme fonksiyonu için yapılması düşünülen planlamanın birinci basamağı, ilgili personelin özellikleri, yaptığı işin gerekliliklerine sahip olup olmadığının belirlenmesidir (Geylan, 1992: 144). Eğitim ihtiyacının belirlenmesinin ardından ise çalışanların eğitime hazır hale gelmelerinin sağlanması, öğrenme için ortam oluşturulması, katılımcıların listesi, eğitim yürütücülerinin listesi, eğitim yeri, zamanı, süresi ve yöntemi gibi hususların belirlenmesi eğitimin önemli bir parçasıdır. Eğitimin değerlendirilebilmesi maksadıyla bir plan hazırlanması, eğitim programını izleme ve değerlendirme konuları, sürecin öbür aşamalarında yapılması gereken tüm çalışmaları ifade etmektedir (Neo, 2009: 6). Bununla beraber rekabette avantajlı bir konuma geçmede eğitilmiş işgücünün önemi bilindiği için işletmeler, artık kendi bünyelerinde her konuda eğitim ve geliştirme faaliyetlerini yürütebilecek akademiler oluşturabilmektedir. Çünkü işletmeler eğitimi ve geliştirmenin önemini her geçen gün daha iyi anlamaktadır.

2.2.3. Kariyer Yönetimi

Kariyer, “işletmenin gelecek insan kaynağı ihtiyacının gereksinimini karşılamak ve finansal kaynakları belirlenmiş stratejiler doğrultusunda kullanma bakımından oldukça önemlidir” (Stumpf, 1988: 33). Kariyer yönetimi; çalışanın gereksinimlerini tatmin etmek ve bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasını desteklemek gayesiyle, yöneticilere olanak sağlayan hedeflerin planlanması, stratejilerin düzenlenmesi ve uygulanması süreci olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan yola çıkarak, kariyer yönetimi sorumluluğunun yöneticilerinin, insan kaynakları uzmanlarını ve işyeriyle dışarıdan alakalı olan unsurları kapsayan oldukça geniş kapsamlı bir kavram olduğu anlaşılmaktadır (Ünver, 2005: 17).

Kariyer yönetimi; “örgüt içinde çalışan her bireyin kariyer yollarının belirlenmesi, niteliklerine uygun bir iş alanında ilerlemeleri, terfi almaları, iş değiştirmeleri, iş alanında kendilerini yetiştirmeleri ve bunun gibi pek çok faaliyetin örgüt ve bireysel çıkarlarını gözetenek onlara uygun olanın planlanması, geliştirilmesi ve kontrol edilmesi faaliyetlerinin tamamını kapsamaktadır.” Kariyer yönetimini bir

başka şekilde tanımlayacak olursak kariyer yönetimi, personelin becerilerini ve ilgi alanlarını analiz etmelerine, kariyerini geliştirmesi konusunda destek olup, personelin kariyerlerini planlama ve gerekli durumlarda bu planların eyleme geçirilmesidir. Kariyer yönetiminin en önemli konularının başında, örgütsel yedekleme planlaması ve yönetsel gelişmeyi kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi bu süreç içinde merkezi konumdadır. Yeni yönetsel kapasite gereksinimi, hızlı örgütsel ve teknolojik değişim, finansal güç ile yönetici pozisyonunda testten geçmiş ve tecrübe edilmiş bu pozisyonlara uygun yöneticileri araştırmak eğitmek ve bu yöneticileri nitelik-nicelik olarak artırmayı sağlamaktadır (Aytaç, 2005: 116).

Örgütün bireysel ve örgütsel amaçlarının bir araya getirilmesini hedefleyerek oluşturduğu kariyer yönetiminde, etkinliğin sağlanabilmesi için şu unsurlar önem kazanmaktadır (Şimşek, 1998: 336-337):

- Kariyer planlamasını kapsayacak insan kaynağı belirlenmelidir. Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir boyutu olarak örgütteki bütün çalışanları kapsamı gerekir,
- Kariyer yörüngesinin çizilmesi gerekir. Pozisyonların işlevsel özellikleri belirlenmeli, birbiriyle uygulama açısından benzeşen işler bir araya getirilmeli ve aralarında mantıksal bağların kurulması gereklidir,
- Kariyer danışmanları atanması gereklidir. Bu kişiler dışarıdan bulunabilecek profesyonel danışmanlar olabileceği gibi, yönetici danışmanlar kullanma yoluna gidilebilir ya da işletmedeki akıl hocası durumundaki kişilerden faydalanılabilir. Dışarıdan danışman olarak getirilecek kişinin göreviyle ilgili olarak bazı konularda eğitim ve tecrübelerle sahip olması gerekir. İş görenler bu kişilerle dolaylı bir iş ilişkisi içinde olmaları sebebiyle iletişimde daha rahat olabilirler. Ancak, bu danışman örgütü değerlendirirken yalnızca dışarıdan gördükleri kadarıyla karar verebilir ve çalışanların bilgi ve yetenekleri ile geçmişleri hakkında çok fazla şey bilemeyebilir. Profesyonel danışmana kıyasla yönetici danışman ise örgütün içinde olması, örgütü ve çalışanları daha iyi tanınması sebebiyle daha olumlu kararlar verebilir. Bununla birlikte çalışanların yönetici danışmana kendilerini ifade etmekte ve onunla iletişim kurmakta güçlük çekebilecekleri gerçeği göz ardı edilmemelidir. Akıl hocaları olarak nitelendirilen kişiler, çalışanlara mesleki kişilik ve yeteneklerinin gelişmesinde

yardımcı olan, onları bu konularda cesaretlendiren, danışmanlık yapan ve davranış planlaması faaliyetlerini yürüten özel niteliklere sahip kişilerdir,

- Bireysel planlar geliştirilmesi gereklidir. Kariyer yörüngeleri hazırlandıktan ve birbiriyle benzeşen işler bir araya getirildikten sonra çalışanlar için bireysel planlar hazırlanmalı ve geliştirilmeye devam edilmelidir.

2.2.4. Performans Yönetimi

Performans yönetimi; “çalışanların mevcut potansiyellerini fark edebilmelerini sağlayacak biçimde onları güdülemek suretiyle işletmelerden, takımlardan ve çalışanlardan daha etkili sonuçlar alabilmek üzere anlaşmaya gidilmiş hedefler, amaçlar, başarı standartları, ölçüm, geri bildirim, onurlandırma/ödüllendirme evrelerinden oluşan sistemli bir yönetim aracı olarak tanımlanabilir” (Armstrong, 1991: 496).

Performans yönetimi sistemi; öngörülen performansı planlanma, performansın değerlendirebilmesi için lüzumlu olan ölçütlerin saptanması, organizasyona uygun olarak saptanan tekniklerle performansın değerlendirilmesi konularıyla ilgilenir. Performans değerlemesi yapılanlara performansına ilişkin geribildirimde bulunulması ve mevcut performansını daha ileriye taşıyabilmeleri için desteklenmesi ve kılavuzluk yapılması hususlarını kapsar. Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlendirme, eğitim, kariyer yönetimi, terfi ve işten çıkarma gibi bireye ilişkin birçok kararın alınmasında etkili rol oynaması gibi önemli birçok faaliyeti içermektedir (Fay, 1996: 436). Performans yönetimi süreci boyunca örgütün tüm üyeleri bir hiyerarşi içinde değil, birer takım arkadaşı olarak görülmelidir. Sorumluluklarını beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırır ve yöneticilerle takım üyeleri arasındaki mevcut etkileşimin olağan bir parçası olarak değerlendirilir. Performans yönetimi; kişilerin performansıyla olduğu kadar tüm takımın performansıyla da ilgilidir ve sürekli devam eden bir süreçtir. Yıllık olarak yapılan incelemelere dayandırılmaz ve performansın iyileştirilmesine odaklanarak yeterliliğin geliştirilmesini ve potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlar (Armstrong, 1996: 261).

Performans yönetim sistemine bakıldığında altı önemli amacı olduğunu görmek mümkündür. Bunlar; stratejik konular, yönetsel amaçlar, iletişimin geliştirilmesi, gelişmeye yönelik uygulamalar, organizasyonun sürdürülebilirliği ve

dokümantasyondur. Performans yönetimi sisteminin amaçlarını sıralayacak olursak (Cleveland vd. 2009: 85):

- Stratejik olarak kişilerin ve örgütün hedeflerini saptamak,
- Yönetimsel olarak iş görenlerin performansı hakkında veri tabanı oluşturmak,
- İletişimsel olarak çalışanlara kendi performanslarıyla ilgili bilgilerin yanı sıra örgütün ve yöneticilerin performansa yönelik beklentilerine ilişkin bilgi akışı sağlamak,
- Gelişimsel olarak geri bildirimler sağlayarak ve yönetici koçluğu tekniğiyle performansı artırmak,
- Organizasyonun sürdürülebilirliği açısından ise insan sermayesinin kıymetini artırmaya yönelik çalışmalarla, örgütsel düzeyde performans artışı sağlamak ve insan kaynakları faaliyetlerinin verimliliğini artırmak ,
- Belgeleme olarak yönetimde karar almaya yardım edecek işlemler için bilgi kaynağı oluşturmaktır.

Bunlara ilave olarak performans yönetimi sürecinde, çalışan ile onun en yakın denetçisi arasında gerçekleşen ortaklığa dayalı etkileşimden doğan ve sürekli olarak gelişen bir iletişim sağlanmış olur. Bu süreç; çalışanlardan yerine getirmeleri beklenen temel görevlerin, yaptıkları işin örgütsel hedeflere ne derece katkıda bulunacağına, bir işi iyi yapmanın somut terimlerle ne anlama geldiğine bağlı olarak devam eder. Bunların yanında işgücünün performansını belirlemek, güçlendirmek ve geliştirmek maksadıyla çalışanın ve denetçinin işlerini nasıl yapacaklarına, iş performansının nasıl ölçüleceğine, performansa engel olan unsurların tanımlanmasına ve bu engellerin ortadan kaldırılmasına veya şartların iyileştirilmesine ilişkin açık beklentilerin ve karşılıklı anlayışın oluşmasını içerir (Çalık, 2003: 12).

2.2.5. Ücret Yönetimi

Ücret emeğin karşılığı olarak tanımlanabilir. Ücret, çalışan insanları emeğinin karşılığı olarak elde ettikleri gelirlerini ve yaşam seviyelerini belirleyen bir unsur olduğu gibi, endüstrinin gelişmesinde etkisi olan bir maliyet unsuru olarakta görülmektedir. Milli gelirin toplumun fertleri arasında nasıl dağıldığını göstererek, toplumdaki sosyal

adaletin ne ölçüde sağlandığını gösteren çok yönlü bir içerik sunmaktadır (Bratton ve Gold, 1999: 245).

Ücret yönetimi, önceleri rekabetin arttığı ve piyasa koşullarının hızla değiştiği ortamlarda faaliyet gösteren özel sektör tarafından kullanılmış ve geliştirilmiştir. Ancak özel sektörde yaşanan gelişmelerle birlikte kamu alanında da kaynakların kullanımında daha etkin ve verimli bir yol izleyebilmek amacıyla ücret yönetimi sistemlerinin daha etkili bir şekilde geliştirilmesi arayışları kendini göstermektedir. Türkiye’de sağlık, eğitim ve bunun gibi birçok kamusal sektörlerde çalışanların performanslarını arttırmayı ve çalışanlarda örgütsel adalet duygusunu güçlendirmeyi amaçlayan farklı şekillerde geliştirilmiş ücret yönetimi araçları kullanılmaktadır. Ücretin çalışma hayatındaki insan, işletme, tedarikçi ve bunun gibi birçok unsur tarafından önemli olması, bu alanda yapılan düzenlemelerin karmaşık bir hal alması, özel sektör ve kamu arasındaki iş gücü istihdamıyla ilgili rekabette ücretin nitelikli personeli çekmede önem taşıması gibi nedenlerle etkin ücret yönetimi sistemi önem kazanmaktadır (Usta, 2015: 52-53). İş görenler, gösterdikleri performans ve başarının neticesinde kazandıkları ödül ve teşvikler sayesinde örgüt içerisinde önemli bir yere sahip olduklarını hissederek (Agarwal ve Ferratt, 1999: 27).

Ücret kavramı ve ücretin konusu sosyal bilimlerin farklı dallarının kesiştiği geniş bir alanda yer almaktadır. Bu özelliğiyle disiplinler arası bir çalışma alanı meydana getirmekle beraber, sosyal bilimlerin dalları arasında ücret konusuna ilişkin yaklaşımları açısından farklılıklar da bulunmaktadır. Örneğin, çalışma ekonomisi ve ekonomi gibi bilim dalları açısından ücret; “üretim faktörlerinden birisi olan insanın, bedensel ya da düşünsel işgücüne ödenen bedeli ifade etmektedir.” İşletme yönetimi ise ücreti; “işletmenin fonksiyonlarını en rasyonel biçimde sürdürüp, yer aldığı piyasa koşullarında var olabilmek için çalışanlara yapılan ödemeler kapsamında ele almaktadır.” Ücret konusu, ülkelerin ekonomik açıdan kalkınmasında, sosyal yönden gelişmesinde ve politik açıdan istikrar ortamının oluşmasında kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle gerek emek sarf eden iş görenler ve gerekse bu emeğin karşılığı olarak yapılan ödemeler bakımından, ücretin ilkeleri ve yöntemleri ile alakalı çalışmalar yürütülürken çok dikkatli olunması gerekir. Ücret, bir yandan işletmede üretkenliğin ve verimliliğin artmasında önemli rol oynayan bir araç olması, diğer yandan çalışanların işletmeye bağlanmasında çok önemli bir ekonomik özendirme aracı olması sebebiyle,

motive edici rolünün çok güçlü olduğu yaygın olarak kabul gören bir gerçektir. Günümüzde işletmelerin rekabette avantajlı konuma geçme çabalarında ücret yönetimi sisteminin iyi olması itici bir güç olmaktadır. Ücret yönetimi, işletme yöneticilerinin, çalışanların ve ilgili üçüncü tarafların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan bir ücretlendirme sisteminin oluşturulmasına ve yürütülmesine olanak veren insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biridir. İşletmelerde ücret yönetiminin ana amacı, tutarlı ve adil bir ödeme sisteminin oluşturulması, bununla beraber emeğin karşılığının da en uygun şekilde verilmesidir. Etkin ve verimli bir ücret yönetimi sayesinde nitelikli insan kaynağı ihtiyacını karşılayacak işgücünü işletmeye çekmek kolaylaşacak, verimli çalışanların da işletmede kalmaları sağlanacaktır. Piyasa koşullarına ve işletme içi dengelere uyumlu, adil bir ödeme sitemini geliştirilmesi, çalışanları daha istekli olmaları yönünde motive etmektedir (Tapan, 2011: 63-64).

2.2.6. İşe Alma ve İşten Çıkarma

İşletmelerde, işgücü ihtiyacını tespit etme faaliyetleri; “örgüt kültürüne ve yapılacak işlere nitelik açısından en uygun adayların nerelerden bulunacağını belirlenmesi, adayların işletmeye çekilerek işe ve işyerine en uygun nitelikteki adayı seçmek için yapılan işlemlerle ilgili ilkelerin ve teknik çalışmaların tamamı” olarak tanımlanabilir. İnsan kaynağı ihtiyacının tespitiyle ilgili faaliyetler işletmelerde önem verilmesi gereken konulardır. Çünkü insan kaynaklarıyla ilgili sonradan yapılacak olan çalışmaların başarılı olabilmesi bu çabaların etkinlik ve verimliliğine bağlıdır (Ferecov, 2011: 29). Çalışacak personel bulma faaliyeti ve bunların seçimi ve insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonları açısından oldukça önem taşımaktadır. Bir işletmedeki işgücünün kalitesi, önemli ölçüde çalışan bulma sürecindeki tekniklerin başarısıyla yakından ilgilidir. İş gören seçimi sürecinde bulunan adayların sayılarını ve özelliklerinin istenilen şekilde olmaması, boşta kalan bazı kadroların doldurulamamasına ya da nitelikleri açısından iş gereklerini yeterli ölçüde karşılayamayan çalışanların istihdam edilmesine neden olabilir. Çalışacak kişinin iş için aranan nitelikleri taşıması veya iş gerekleri açısından uygun olmaması verimi düşüreceği gibi ücret, eğitim maliyetleri, işgücü devri, iş kazaları gibi hususlarda bir artışa neden olacaktır. Bu durum da dolayısıyla motivasyon sorunu, iş tatmininin azalması ve işletmenin denetim giderlerinin artması gibi birçok olumsuzluğu

beraberinde getirecektir. Eğer işe yerleştirilen adayın özellikleri, iş gerekleriyle örtüşmüyorsa çalışan seçiminde yanlışlık yapılmış olur (Barutçugil 2004: 257).

İhtiyaç duyulan kadro ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, işletme içi kaynaklara başvurulabileceği gibi dış kaynaklardan da yararlanılabilir. Ancak ilk akla gelenin personeli iç kaynaklardan temin etmek olduğu unutulmamalıdır. İç kaynaklarda işletmede çalışan personel ile bu boşluk tamamlanır. Dış kaynaklardan ise ilan, internet, referans, eğitim kurumları, devletin personel ihtiyacı için görevlendirdiği kurumlar vb. gibi yerlerden temin yoluna gidilebilir. “İç kaynaklar olarak terfi, iç transferler, gayri resmi araştırma, beceri envanteri ve açık işler bildirimi gibi uygulamalar kullanılmaktadır.” İşgücü ihtiyacının karşılanmasında işletmelerin aklına gelen ilk yöntem iç kaynaklardan temin etmek olmuştur. Başlıca faydaları şunlardır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 82-83):

- İşletme içi personel hareketliliğinin sağlanması,
- İşletmenin öz kaynaklarına yönelmesi,
- Düşük maliyetli olması,
- Yeni yeteneklerin keşfi ve alt kadrolara imkânlar verilmesi,
- İşletme dışına beyin göçünün önlenmesi,
- Çalışan adaptasyonun hızlılığı neticesinde verimliliğin artmasıdır.

Personel ihtiyacının karşılanmasında iç kaynaklar öncelikli olsa da, boşalan tüm kadroları doldurmakta iç kaynaklar yeterli olmayabilir. Özellikle terfi ettirme yoluyla üst basamaklarda yer alan kadro boşlukları doldurulduğunda alt kademelerdeki kadroların bazılarının boş kalması ve dolayısıyla işlerin aksaması kaçınılmaz olacaktır. Personel ihtiyacının dış kaynaklardan karşılanmasında dikkat edilecek en önemli husus ise her ne şekilde olursa olsun eleman bulmak değil, uygun yöntemlerle işe uygun elemanlar bulmaktır. Etik olmayan yöntemlerle eleman ihtiyacını karşılamanın, işletmeye bir eleman kazandırmanın yanında işletme imajına zarar verebileceğini unutmamak gerekir. Ayrıca işgücü ihtiyacının karşılanması konusundaki çalışmaların da işletmeler arasındaki rekabet ahlâkına uygun bir şekilde olması gereklidir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi konusundaki işletme içi müdahaleler kadar işletmeler arası ilişkilerde de etik kurallar ilke olarak benimsemek son derece önem taşımaktadır. İşletmelerin dış kaynaklardan personel bulmak için yararlanabilecekleri araçlar; “ilanlar, doğrudan başvurular işletme çalışanlarının aracılığıyla yapılan, başvurular, iş ve işçi

bulma kurumları, özel insan kaynakları danışmanlık büroları, eğitim kurumları, çalışan kiralama, internet gibi çeşitli iletişim araçları” olarak sıralanabilir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 85).

İnsan kaynakları denince ilk akla gelen işe alım sürecidir. Ancak madalyonun öbür yüzünde işten çıkarma süreci vardır. Bu süreç genelde pek akla gelmez ve işten çıkarma fonksiyonu da işe alım kadar stratejik bir öneme sahiptir. Ekonomik kriz, küçülmeye gitme, organizasyonun yenilenmesi, departmanın kapatılması, üretimin sonlandırılması, performans düşüklüğü gibi sebepler çalışanların işine son verilmesine sebep olarak gösterilebilir. İş yaşamında işletmelerin almış oldukları işten çıkarma kararının çalışanlar tarafından sorgulanmaması için disiplin sistemi, performans sistemi, etik kodların oluşturulması gibi konulara özen göstermek gerekir. Şeffaf, adil, hesap verebilir ve etkin bir sistem oluşturmak yönetimin aldığı kararların eleştirilmesine engel olacaktır. İşten çıkarma süreci doğru, profesyonel ve sistematik bir şekilde yürütülmezse işletme; parasal kayıp yaşayabilir, çalışanların güvenini kaybeder, çalışanların motivasyonu ve verimliliği düşer, işletme itibarı zedelenir ve yetenekli çalışanları kaybeder. Çalışanın işine son verilmesi kararlaştırıldıysa bu kararın çalışana yasalarda belirtilen bildirim sürelerine uygun bir şekilde tebliği gerekmektedir. İşten çıkarma sürecinde çalışana ücret alacakları, ihbar ve kıdem tazminatı, izin alacaklarına ait ücretlerden oluşan tüm alacakları ödendikten ve çalışma belgesi verildikten sonra kendisinden bir ibraname alınmalıdır. İşten çıkış bildirgesinin düzenlenerek ilgili kurumlara iletilmesi ile süreç tamamlanmış olur. Tüm bu işlemler, fazla zaman alacağı düşünülse de günümüzde kurumsal kaynak planlaması yazılımları sayesinde çok kısa bir sürede tamamlanabilmektedir.

2.2.7. Çalışma İlişkileri ve İş Güvenliği

İşletmelerin başarısı verimli çalışanlarının olmasına ve onların gösterecekleri yüksek performansa bağlıdır. İnsanların daha verimli bir şekilde çalışabilmeleri için işin yapıldığı ortamın uygun şekilde olmasını sağlayarak çalışanlara kaliteli bir iş ortamı sunmak gerekir. İnsan kaynakları yönetimi daha iyi çalışma ortamları oluşturma işini öncelikli görevi olarak görmelidir. Bu bağlamda iş görenlerin istek ve ihtiyaçlarına kulak vermek, bu ihtiyaçları karşılamaya yönelik faaliyetlerde bulunmak, iş ortamının güvenliğini sağlamak, çalışanların işten yorulmalarını ve bıkmalarını engelleyici iş

zenginleştirme yoluna gitmek, işçilerin sürece katılımını sağlayarak iş tatmininin artmasına ortam oluşturmak kaliteli bir çalışma yaşamı oluşturma yollarından bazılarıdır. Gelişmiş toplumlarda işverenlerden işçilerinin güvenliği ve sağlığı ile ilgili koruyucu tedbirleri alması ve çalışma koşullarını iyileştirmesi beklenir. Bu sayede işveren hem çalışanlarına karşı sosyal sorumluluğunu yerine getirmiş olur, hem de verimliliği artırma yönündeki amacına ulaşır. Çalışan güvenliğinin ve sağlığının korunması eylemleri, “iş görenlerin çevresel kirlilikler, mikro organizmalar, yüksek gürültü düzeyleri, korumasız makine, radyasyon vb. gibi birçok fiziksel, kimyasal ve biyolojik tehlikelerden korunması” amacıyla bir çalışma çevresi oluşturmayı içerir. Bu husus, yaşama hakkı ile birebir ilişkilidir ki bu da en temel haktır. İşçi sağlığında amaç, iş kazaları ve meslek hastalıklarına maruz kalma riskini en aza indirmek, iş yaparken yorgun hissetmekten ve erken yaşlanmaktan korunmak bu sayede daha yüksek nitelikte bir yaşam seviyesine ulaşmaya kadar birçok noktaya uzanır (Bingöl, 2003: 455-456).

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarının sürdürülebilirliği, işyeri çalışma koşullarının ne kadar düzgün ve düzenli olduğuyla yakından alakalıdır. İnsan kaynakları yönetimi yürüttüğü sağlık ve güvenlik programları yardımıyla güvenli bir iş ortamının gereklerini yerine getirmekle kalmamaktadır. Aynı zamanda sağlık ve güvenlik yasaları doğrultusunda birçok çalışanı koruma altına alır. Pek çok yasa işverenlere işçiler için farklı alanlarda hem mali, hem de fiziksel güvenlik sağlama konusunda yükümlülükler getirmektedir. Durum işçi sağlığı ve güvenliği açısından değerlendirilirse, kanunlardaki mali güvenliği sağlamayla ilgili amaç; “iş kazası ya da meslek hastalığı sonucu sürekli ya da geçici, kısmi ya da tam iş göremez duruma gelen işçiler için ortaya çıkan mali kayıpların ve diğer hakların kazanılmasına yöneliktir.” Fiziksel korumanın amacı ise; “işçileri tehlike ve bu tehlikenin meydana getireceği zararlardan korumaya yönelik tedbirlerdir.” Bu amaçlara sosyal güvenlik ve işçi sağlığı ve iş güvenliği mevzuatları vasıtası ile kısmen ulaşılabilir. Mevzuat tek başına yeterli olmasa da yasal hükümlerce saptanan hukuki sınırlar mali ve fiziki korumanın ana kaynağını oluşturmaktadır. Kanunen gerekli düzenlemelerin yapılması insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemlidir. Çalışma ilişkileri ve iş güvenliği açısından işletmelerin yerine getirmesi gereken yükümlülükler şu şekilde sıralanabilir (Şahin, 2013: 7-8):

- İşçilerin mali ve fiziki açıdan korunması ile ilgili işlemler insan kaynakları yönetiminin yürütmekle sorumlu olduğu işlerdir
- Yükümlülükleri yerine getirilmemesi veya eksik yerine getirilmesinin sebep olacağı sonuçlar çalışanlar açısından sıkıntılı bir durum oluşturacağı gibi, işverenler açısından da para cezası, fazladan vergi, sigorta primi ödemesi gibi durumları ifade eder
- Yasal yükümlülükleri yerine getirmenin örgüt amaçlarına uygun ve etkin bir yönetim açısından önemli katkılar sağlamaktadır
- Uluslararası pazarda yer bulmanın bir önemli ölçütü de işçi sağlığı ve iş güvenliği hükümlerinin doğru uygulanmasıdır
- Etkin ve verimli bir üretim süreci için işçi sağlığı ve güvenliğine yönelik uygulamaların yerine getirilmesi moral değerleri açısından da temel bir koşul haline gelmiştir

2.2.8. Özlük İşleri

Özlük işleri, “personel ile ilgili her türlü kaydın tutulması, iş kanunu ile ilgili kanun tüzük ve yönetmelikler çerçevesinde personel işlemlerinin yürütülmesidir.” İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili uygulamalar hukuksal çerçevenin dışına çıkamaz. Bu yüzden kariyer yönetiminin yapısını oluştururken insan kaynakları uygulamalarının kanuni boyutunun dikkate alınması gerekir. Özlük işleri bir nevi personel yönetimini ifade etmektedir. Personel yönetiminde yapılan işlemler şunlardır (Aydın, 2007: 39):

- Ücretler,
- Yan ödemeler,
- Sigorta kesenekleri,
- İzinler,
- Raporlar,
- Tayinler,
- Terfiler.

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLGİ SİSTEMLERİ

İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemleri, “işgücüne yönelik toplanmış bilgilerin yönetildiği ve ilgili yerlere verildiği donanım, yazılım ve veri tabanı gibi bilgisayarda gerçekleştirilen uygulamalarının tümü olarak tanımlanabilir” (Obeidat, 2012: 195). İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemi, işletmenin faaliyetlerini yürüten iş görenlerin yönetimini, onlara yapılan ödemeleri, düzenlene çizelgeleri ve işe almaları içeren ve ilgili tüm işlemleri kayda alıp, depolayan geniş bir sistemdir. Adaylara yönelik bilgi yönetimi, personelin gelişimi için planlar hazırlanması, işgücünün planlanması, seyahat masrafları, bordro işlemleri, çizelge ve vardiyaların düzenlenmesi, zaman yönetimi ve kârlılık yönetimi gibi birçok bilgiyi kapsamaktadır. Çoğu işletmenin yapısı sıkça değiştiği için insan kaynakları yönetimi kategorisindeki bilgi sistemlerinin bir fonksiyonu da örgütsel üniteleri, görevleri, pozisyonları, çalışılacak yerleri ve işçilerin görevlerini içeren organizasyonla ilgili tabloları göstermektedir. İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemiyle ilgili yazılımlardaki iş akış sistemi, insan kaynakları yönetimi bilgi sisteminden gelen verileri kullanarak iş süreçlerinin akışını ve yönetimini kolaylaştırmaktadır. Süreçle ilgisi olanlar gerek bireysel, gerek pozisyon ve işçiler açısından gerekse faaliyet ve teslimat tarihi yönetiminde bu gibi bilgi sistemlerini yararlı bulmaktadırlar (Özbir, 2006: 12).

İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemleri kullanıldığında; insan kaynakları biriminin işlerinin daha kolay olduğu, bilgi sistemi yardımıyla rutin işlerin daha hızlı bir şekilde yapıldığı ve insan kaynakları personelinin stratejik nitelikli konulara daha çok odaklandığı görülmektedir (Haines ve Petit, 1997: 263). Ekonomik, politik ve teknolojik değişiklikler ve bu değişikliklerin kültürel, sosyal ve iş çevrelerindeki müşteri istek ve beklentileri ile iş görenler üzerinde oluşturduğu etkiler işletmeleri de çoğu alanda değişiklik yapmaya zorlamıştır. Bu anlamda sadece insan kaynakları yönetimi politikalarının ve uygulamalarının değil aynı zamanda otorite, sorumluluk ve beklenti gibi anlayışların da sorgulanması gereği açığa çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetimi bilgi sisteminde işletmenin insan kaynakları biriminin yapmakta olduğu işlerin önemli bir kısmının web ortamında yürütüldüğü görülebilir. Şüphesiz bunun, birçok sebebi ve faydası bulunmaktadır: İşlerin web ortamına aktarılması bürokrasiyi azaltır, zamandan tasarruf sağlar, maliyetleri oldukça azaltır. İşletmelerde örgütsel veri tabanları oluşturulur, bununla birlikte bilgisayar ve iletişim teknolojileri kullanımı da artarsa,

insan kaynakları yönetimi bilgi sistemleriyle alakalı uygulamalar yaygınlaşmaya başlar. Bu uygulamalar neticesinde, işletmelerin rekabet güçlerini devam ettirebilmeleri ve standartlarını koruyarak geliştirebilmeleri için iş süreçlerini gözden geçirmeleri gereğini açığa çıkarmıştır (Güler, 2006: 19). İnsan kaynakları yönetimi, işletmeler açısından üzerinde en çok durulması gereken konuların başında gelmektedir. İşletmeler kendilerini rekabet ortamında iyi bir yerde bulabilmek istiyorlarsa insan kaynağına gereken önemi vermelidir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi bilgi sistemi yöneticilere çalışanlarla ilgili karar verme noktasında en sağlıklı bilgiyi sunan kaynaklardır (Özdemir ve Dulkadir, 2016: 44-45).

2.4. KURUMSAL KAYNAK PLANLAMASI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Kurumsal kaynak planlaması yazılımları arasında yer alan alt modüllerden biri olan insan kaynakları modülü, çalışanların yönetimi, ödemeleri, devam takibi, işe alınmaları, özlük hakları, iş güvenliği ve sağlığı gibi işletmenin işleyişiyle ilgili konularda imkânlar sunmaktadır. Bordro, kârlılık yönetimi, özlük bilgisi yönetimi, eğitim planlanması, iş gücü planlanması, çizelge ve vardiya planlanması, zaman yönetimi gibi birçok işlevi vardır ve bu konularla ilgili muhasebe işlemlerini de içerir (Bancroft vd. 1998: 96). Bu modül, işletmelerin tüm kaynaklarına direk etki edebilen ve en önemli kaynaklarından biri olan insan faktörüyle ilgilidir. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin ihtiyaç duyduğu, tüm işlevsel süreçlerini içeren ve işleri hızlandıran bütünselik bir çözüm aracı olmuştur. Modül vasıtası ile işletmelerin gelecekte ihtiyaç duyacakları işgücü kapasitesinin belirlenmesi kolaylaşacak ve buna yönelik kararlar daha uygun bir şekilde alınacaktır. İnsan kaynakları ve bunun alt modüllerinde çalışanların ihtiyaçlarından, her türlü personel giderlerinin kayıtlarının tutulabilmesi mümkün olabilecektir (Aydın, 2007: 29).

İnsan kaynakları bilgi sisteminde bulunması gerekli olan uygulamalar Şekil 4’ te detaylı bir şekilde görülmektedir.

Şekil 4: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi



Kaynak: Hyde ve Shafritz, 1977: 74.

Kurumsal kaynak planlamasının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerine bakıldığında şu durumlar söz konusudur. Organizasyon yönetimi, işletmenin organizasyon şemasının düzenlendiği, organizasyona gerektiğinde kişi ve pozisyonların eklendiği ve gerekli değişikliklerinin yapıldığı alandır. Organizasyon modülünün sunduğu seçenekler ile planlamaya yönelik simülasyonlar oluşturulabilir. Personel giderlerinin planlaması, bir işletmenin başarısı açısından stratejik önem taşımaktadır. Personel ile ilgili yürütülen faaliyetlerin ne derece etkili olduğunu gösteren sistematik ve geleceğe dönük bir planlama aracıdır. Personel giderlerinin planlanması sayesinde gerçekleşen giderler ile beklenen giderler arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapılabilir. İşe yerleştirme yönetimi, boş kadroların ve personel taleplerinin yönetimi, iş başvuruları arasından seçim yapılması, iş görüşmeleri ve mülakatların yürütülmesi,

uygun olanların işe alınması, yazışmalar, raporlama ve maliyet analizi süreçlerini içerir. Personel gelişimi, organizasyon kademelerindeki kadrolara en uygun kişilerin yerleştirilmesini hedefleyen uygulamaların bulunduğu bilgileri içermektedir. Nitelikler ve iş gerekleri, işletmedeki her pozisyon için önceden belirlenen görev tanımları ve yeterlilikler yardımıyla işletmenin beklentileriyle adayın kapasitesi arasında karşılaştırma ve eşleştirme yapma fırsatı vermektedir. Eğitim yönetimi, düzenlenecek seminerlerin, kursların, iş toplantılarının planlanarak, yönetilmesini ve incelenmesini sağlamaktadır. Eğitim kataloglarının ve çizelgelerin hazırlanmasına imkân vermek üzere her eğitim hakkında detaylı bilgi kaydedilebilir. İşletme içinde veya dışında eğitimi planlayanlar işletmelere bazı mali bilgileri de içeren ön koşullar, hedefler, içerik, eğitimin tarihi, fiyatı, kapasitesi, yeri, katılımcılar gibi bilgilere erişme imkânı sunmaktadır. Personel yönetimi anlayışı ile çalışanlar için organizasyon içerisinde belirli kodlar, konumlar, departmanlar, projeler ve gruplar oluşturulabilir. Önceden belirlenmiş bu organizasyon yapıları aynı zamanda kariyer modelleme, işletme içi yer değiştirmelerin planlanması ve personel giderlerinin planlamasında kullanılmaktadır. Ücret yönetimi, standart maaşların takibi, avans ve maaş ödemelerinin gerçekleştirilmesi, maaş artışlarının izlenmesi, performans ve prime dayalı sistemlerin yönetilmesi ve kişilere ödenen tazminatlar gibi tüm ücret süreçlerinin takibini kapsamaktadır. Zaman yönetimi, vardiya çizelgelerinin işyerinde yürütülen faaliyetlere göre esnek bir şekilde belirlenmesi suretiyle iş çizelgelerinin verimli ve etkin bir şekilde idare edilebilmesine imkân sağlamaktadır. Bordro muhasebesi, bordro işlemlerinin takibi ve bu işlemlerin tek bir merkezden yönetilmesi veya farklı coğrafi bölgelerdeki şubelere göre işlenebilmesini sağlamaktadır. Yan ödemeler yönetimi, sayesinde her kademe ve statüde çalışanlara yapılacak olan ilave ödemelerin takibi kolaylaşır (Tandoğan, 2017: 23-24).

Zaman, tüm yöneticiler için olduğu gibi otel yöneticileri için de çok önemlidir. Otellerde görselliğin de ön planda olduğu hesap edilirse otel yönetimi titizlik ve zamanda dakiklık isteyen karmaşık bir yönetim sistemine sahiptir. Otelcilik sektöründe işletmelerin finansal hedeflerine ulaşabilmesi ve küreselleşebilmesi için birçok unsurun yanı sıra müşteri istek ve beklentilerinin de karşılanmasına bağlıdır. ERP ile tüm bu zorluklar aşılabılır ve zaman kazandırarak işletme ve çalışan personel daha verimli hale getirilebilir. ERP yazılım çözümlerinin, müşteri tatmininin temel olduğu soyut ürünlerin

üretmesinde belirgin etki ve katkıları vardır. ERP yazılımlarını kullanarak ön büro işlemleri hızlı bir şekilde yapılabilir, rezervasyonlar tanımlanabilir, toplu oda atama, otele girişler/çıkışlar gibi gerçek zamanlı verilere erişim gerektiren işlemler tek bir veri tabanı üzerinden kontrol edilebilir. Detaylı folyo kartları ve odadaki kişilere ayrı ayrı işlem yapılabilir, otelin o anki durumunu gösteren, otel durum raporu alınabilir ve otelin doluluk oranları ayrıntılı bir şekilde raporlanabilir. Ayrıca otelin alımlarından üretimine, harcamalarından gelirlerine ve yapılan sayımlar aracılığı ile sarflar ve firelerin takip edilmesine kadar, çok kapsamlı daha birçok işlemin verileri düzenli bir veri akışı ile detaylı bir şekilde veri tabanına kayıt edilip gelecek ile ilgili karar verme mekanizması oluşturulabilir. Otellerde yaygın olarak kullanılan bazı ERP sistemlerinin isimleri, Fidelio, Elektra ve Athena'dır. Fidelio Oracle firmasının olmak ile beraber kullanılan bu sistemin servis sağlayıcısı Alman menşeli Micros şirkettir. Elektra otel yönetim programı turizm alanında hizmet veren tesislerin tüm operasyonlarını elektronik ortamda takip edebilmeleri için geliştirilmiş bir yazılımdır. Modüler bir yapıda tasarlanması nedeniyle her işletme kendi ihtiyacına göre modüllerden seçim yaparak bu programı kullanmaktadır. Athena otel yönetim programı otel işletmelerindeki iş süreçlerini hızlandıran, servis ve hizmet kalitesini iyileştiren, kolay kurulumu, sınırsız kullanıcı ve detaylı yetkilendirme özellikleri ile gelişmiş parametrik bir yapı sunup tüm tesislere uyarlanabilen bir sistemdir (Culfa ve Nat, 2015: 4).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN ALAN ÇALIŞMASI

Araştırmanın bu kısmında çalışmanın yöntemi, evren ve örnekleme, frekans analizleri, araştırmanın bulguları ve değerlendirilmesi, ilgili tanımlar ve araştırmalardan bahsedilecektir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar çeşitli tablo ve grafikler ile yorumlanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırma sahasının seçilmesi, anket formlarının nasıl hazırlandığı, cevaplanan anketlerin değerlendirilmesi ve uygulanan yöntemler hakkında bilgi verilmiştir. Anket formundaki tüm sorulara cevaplar alındıktan sonra istatistiksel analizler yapılarak sorularla işletmenin kurumsal kaynak planlaması sistemini kullanım sebepleri, getirdiği avantajlar, işletme üzerindeki etkileri ve kurumsal kaynak planlaması kullanım durumunun insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Yapılan bu istatistiksel analizler sonucunda hangi faktörlerin kurumsal kaynak planlaması sistemi kullanımının insan kaynakları yönetimi üzerinde etki gösterdiği ile ilişkili sonuçlar ortaya çıkarılmıştır.

Anket soruları, ankete cevap veren kişiler ve işletmelerin kurumsal kaynak planlaması ve insan kaynakları yönetimini esas alan soruları yanıtlayabilecek şekilde belirlenmiştir. Anket cevaplandırmaları araştırmacının gözetiminde ve çalışanların olası bir baskıdan kaçınmak amacıyla kişilerin kendini özgür ve rahat ettiği ortamlarda yapılmıştır. Bu ortam kişinin kendi seçtiği bir yer ya da işyerindeki yeridir. Anketlerde işletmelerin gizli bilgileri ve katılımcı isimleri istenmemiş olup, sorular ile işletmelerin belirleyici özelliklerinden çok genel özellikleri istenmiştir. Ankete cevap veren kişilerin cevaplarını rahat bir ortamda verdikleri ve anketi ciddi ve samimi bir şekilde doldurulmaları sonucunda, katılımcıların şahsi fikirlerini yansıtan cevaplar alındığı varsayılarak analizler yapılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni Antalya ilinde konaklama hizmeti veren işletmelerden oluşturulmuş olup, konaklama işletmesi sayısının fazlalığı ve firmalara referans yakınlığıyla anket yapabilmeyin daha kolay olması sebebiyle araştırma için Antalya’da bulunan ve konaklama alanında faaliyet gösteren işletmeler seçilmiştir. Antalya ilinin seçilme sebebi ise araştırma yapılan yerde turizm sektörünün yoğun bir şekilde faaliyet göstermesidir.

Tablo 1: Antalya İlindeki Otel Sayıları

Tesis Türü	Yıldız Sayısı	Adedi
Otel	4 yıldız	192
Otel	5 yıldız	280
Tatil Köyü	1.sınıf	45
Toplam		517

Araştırmanın evreni; Antalya ilinde yer alan kurumsal kaynak planlaması yazılımını insan kaynakları yönetimi alanında kullanan konaklama işletmeleridir. Kültür ve Turizm bakanlığı 2017 yılı verilerine göre Antalya ilinde (192 tane 4 yıldızlı ve 280 tane 5 yıldızlı), 472 Otel ve 45 tane 1.sınıf Tatil köyü olmak üzere Toplam 517 konaklama işletmesi bulunmaktadır. Kurumsal kaynak planlamasını kullanımının işletme ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla işletmelerin insan kaynakları bölümlerine elden ve e-posta yoluyla anketler gönderilerek cevaplamaları istenmek suretiyle işletmelerde bu sistemi kullanan çalışanlar üzerinde araştırma yapılmıştır.

Araştırma evreninin belirlenmesinin ardından örneklem sayısı çıkartılmıştır. Araştırmada örneklem alınmasının nedenleri arasında evrenin tamamına ulaşmak için yeterli zaman bulunmaması, ek maliyet oluşturması ve çalışanlarının tümünün hazırlanan anketleri cevaplamaya istekli olmamaları ihtimali sayılabilir. Örneklem sayısının belirlenmesinde eğer ana kütle sayısı biliniyorsa benzer birçok araştırmada kullanılan aşağıdaki formül uygulanmıştır (Ural ve Kılıç, 2006: 34) ;

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Söz konusu formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısını

n: Örneklem hacmini yani örnekleme girecek birey sayısını

p: İncelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığını

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değeri

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örnekleme hatasını göstermektedir.

Formülde p ve q değerleri 0,5 olarak alınmıştır. Örneklem anlamlılık düzeyi (t) %95 güven seviyesi için 1,96, %90 güven seviyesi için 1,645, örnekleme hatası (d) ise 0,05 olarak alınmıştır. Buna göre araştırmanın örneklemini;

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q} = \frac{517 \cdot (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2 \cdot (517 - 1) + (1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \cong 221$$

olarak bulunur.

Örneklem seçilirken insan kaynakları bölümünün dışında herhangi bir ölçüt uygulanmamış olup, rastgele seçim yöntemi tercih edilmiştir. Sonuçların gerçekçiliğinin yüksek olması hedeflendiğinden, katılımcıların kurumsal kaynak planlaması sistemini birebir kullanıyor olması gerektiği vurgulanmıştır. %5 kabul edilebilir hata oranına göre %95 güven seviyesinde en az 221 örneklem gerekmektedir.

Araştırmanın yapılması esnasında bazı konaklama işletmeleri işletmeleriyle ilgili bilgilerin verilmesini kabul etmemiş, bazı işletmeler referans gösterilmesi şartı ile bazı işletmeler ise gönderilen anket formu ve e-postalara cevap vermelerinden yola çıkılarak araştırma yapılmaya çalışılmıştır.

Gerçekleştirilen anket çalışmasında, ülkemizde kurumsal kaynak planlaması kullanan işletmelerin bundan nasıl etkilendiği ve ayrıca insan kaynaklı yönetimine olan etki nedenlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda 5 ana başlık altında

toplam 67 soru hazırlanmış ve kurumsal kaynak planlaması kullandığı tespit edilen, Konaklama sektöründe hizmet gösteren 517 işletmede araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerden 234 tanesinden geri dönüş alınmış, Ancak 13 işletmeden elde edilen anketler tam olarak cevaplanmadığından 221 işletme ile değerlendirme yapılmıştır.

Örneklemin daha geniş ele alınması, işletmelerin kurumsal kaynak planlaması kullanımına dair bulgularının daha ayrıntılı ve gerçeğe yakın olarak elde edilebilmesini sağlayacağı bilinmekle beraber, örneklemin evreni yeteri kadar temsil edebilecek şekilde seçildiği varsayılmaktadır. Antalya ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde kurumsal kaynak planlaması sistemini bire bir kullanan kişilere yaptırılmıştır. Bu çalışmanın yapıldığı şehir Antalya olmasına rağmen diğer turistik şehirlerde bu çalışmanın yapılması durumunda benzer sonuçların elde edilmesi beklenmektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARAÇLAR

Araştırmanın veri toplama yöntemi anket uygulama tekniğidir. Anket soruları turizm sektörünü içeren ve insan kaynakları yönetimi ile kurumsal kaynak planlamasını içeren birçok bilimsel yayının içerisinden alıntı yapılarak hazırlanmıştır. Sorular alıntı yapılırken yapılan çalışmaya uygun bir şekilde alınıp bazı düzeltmeler yapılarak anket formu oluşturulmuştur. Anket soruları katılımcıların demografik özelliklerini, kurumsal kaynak planlaması yazılımını kullanım nedenleri, kullanım durumları, kurumsal kaynak planlamasından kullanılan insan kaynakları modülü ve alt fonksiyon modülleri, insan kaynakları yönetiminin işletme üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış e-posta yoluyla, Antalya ilindeki konaklama işletmelerine elden verilmesi ya da ulaşılamayan işletmelere telefon ile aramak suretiyle ulaştırılmıştır.

Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların ve işletmenin demografik özelliklerini içeren 9 adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise Likert ölçeğine göre hazırlanmış 9 adet soru ile kurumsal kaynak planlamasında kullanılan insan kaynakları otomasyonunun alt modüllerinin puanlanması, çok sık kullanıyorum, sık kullanıyorum, az kullanıyorum, kullanmıyorum ya da hiç kullanmıyorum şekli ile ölçülme yoluna gidilmiştir. Üçüncü başlıkta ise işletmelerde kurumsal kaynak planlaması kullanım nedenleri Likert ölçeğine göre hazırlanmış 17 adet soru ile tamamen katılıyorum, katılıyorum, kısmen katılıyorum, katılmıyorum ve

tamamen katılmıyorum şekli ile ölçölme yoluna gidilmiştir. Dördüncü başlıkta ise insan kaynakları yönetiminin işletme üzerindeki etkisi Likert ölçeğine göre hazırlanmış 32 soru ile tamamen katılıyorum, katılıyorum, kısmen katılıyorum, katılmıyorum ve tamamen katılmıyorum şekli ile ölçölme yoluna gidilmiştir. Yapılan literatür taraması neticesinde konuyla ilgili Menteşe (2012)'nin hazırlamış olduğu ölçekten birtakım düzenlemeler ve eklemeler yapılarak yararlanılmıştır.

3.4 ANALİZ YÖNTEMİ

Bu çalışmada, anketlerden elde edilen veriler öncelikle SPSS 19.0 (Statistical Package for Social Sciences) programına girilmiştir. Verilere ait değişkenlerden uygun görülenler, daha güçlü ve anlamlı istatistikî analiz sonuçları edebilmek için değiştirilmiş veya alt gruplar bazında birleştirilmiştir. Yine bu program ve Office Excel 2013 aracılığıyla frekans tabloları oluşturulmuştur. Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları değişkenleri arasında ilişki olup olmadığını incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bunun dışında demografik değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi ile değişkenlerin kendi aralarındaki anlamlılıklarını belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılmıştır. Gruplar arasındaki anlamlılık değeri Scheffe Testi ve gruplar arasındaki karşılaştırmaların analizleri için ise t testi yapılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada iki tane ana hipotez ve bu ana hipotezlerin alt hipotezi olan sekiz'er tane hipotez bulunmaktadır.

H₁: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1a}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile insan kaynakları planlaması arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1b}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile işe alma ve işten çıkarma arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1c}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile eğitim ve geliştirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1d}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile performans yönetimi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1e}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile kariyer yönetimi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1f}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile ücret yönetimi arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1g}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile endüstri ilişkileri arasında olumlu bir ilişki vardır.

H_{1h}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile iş sağlığı ve güvenliği arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde işletme çalışanları, işletmenin demografik değişkenleri, kurumsal kaynak planlaması kullanımı ve kurumsal kaynak planlamasının insan kaynakları yönetimi üzerine etkisi ile ilgili olarak frekans dağılımlarına ilişkin bilgilerin tablolar yardımıyla açıklanması ve hipotezlerin değerlendirilmesine yönelik anket sonuçlarının istatistiksel olarak incelenmesi konuları ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

3.6.1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizi ve Normallik Testi

Anketlerle toplanan veriler, öncelikle SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programına girilmiş, devamında Office Excel 2013 aracılığıyla tablolar oluşturulmuştur. İstatistiki değerlendirmelerde; ölçümün güvenilir olup olmadığını saptayabilmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış; bu analiz sonucunda Cronbach Alpha değerinin 0,97 olduğu saptanmıştır. Bir ölçme aracının güvenilirliğini gösteren değerler, Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı Aralıkları

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$	Güvenilir değil
$0.40 < \alpha \leq 0.60$	Düşük derecede güvenilir
$0.60 < \alpha \leq 0.90$	Oldukça güvenilir
$0.90 < \alpha \leq 1.00$	Yüksek derecede güvenilir

Kaynak: Can, 2013: 343.

Tablo 2’de yer alan güven aralıklarında görüldüğü gibi, istatistiki değerlendirme sonucunda bulunan Cronbach Alpha 0,97 değeri yüksek derecede güvenilir değer aralığında bulunmaktadır. Ölçme aracının güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmasıyla birlikte; ankette yer alan diğer araştırma verileri ayrı ayrı analiz edilerek güven aralıkları verilmiştir. Buna göre; Kurumsal kaynak Planlaması yazılımında insan kaynakları modülünün alt modüllerinin Cronbach Alpha değeri 0,82 olup yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal kaynak planlaması kullanımının işletmeler üzerindeki etkisine bakıldığında Cronbach Alpha değeri 0,88 olarak bulunmuş olup yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin işletmeler üzerindeki etkisinin Cronbach Alpha değeri 0,96 olarak bulunmuş olup; likert ölçeğine göre hazırlanmış olan İnsan kaynakları yönetiminin alt fonksiyonlarına göre Cronbach Alpha değerlerine bakıldığında İnsan kaynakları planlaması için 0,65; işe alma ve işten çıkarma için 0,82; eğitim ve geliştirme için 0,78; performans yönetimi için 0,78; kariyer yönetimi için 0,81; ücret yönetimi için 0,84; endüstri ilişkileri için 0,87; iş sağlığı ve güvenliği için 0,83 olarak tespit edilmiştir.

Verilerin analizine geçmeden önce, parametrik testlerin uygulanabilmesi için gerekli koşul olan bağımlı değişkeni test eden sorulara (kurumsal kaynak planlaması kullanımının insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerindeki etkisi) verilen yanıtların normal dağılım gösterip göstermediği kontrol edilmiştir. Dağılımın normal olup olmadığını ölçmek için kullanılan testler Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testidir. Kolmogorov-Smirnov testi gözlem sayısı 50’nin üzerinde ise, Shapiro-Wilk testinin ise örneklem sayının 50’nin altında ise kullanılması önerilmektedir. Bu test sonucunda dağılımın normal dağılım olduğunun söylenebilmesi için p değerinin 0,05 veya 0,05’den büyük bir değer olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2007: 40).

Araştırma 221 örneklemden oluştuğu için Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları dikkate alınmıştır. Normallik testine ilişkin sonuçlara Tablo 3’ te yer verilmiştir.

Tablo 3: Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	N	p	Statistic	N	p
ERP Kullanımının İKY fonksiyonlarına Etkisi	0,056	221	0,089*	0,976	221	0,001

a. Lilliefors Significance Correction

Yapılan normallik testi sonucunda kurumsal kaynak planlaması kullanımının insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerindeki etkisi ile ilgili sorulara verilen yanıtların normale yakın dağıldığı görülmektedir ($p=0,089>0,05$).

3.6.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Demografik ve Tanıtıcı Özelliklerinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde cinsiyet, yaş, çalışanların eğitim durumu, kurumsal kaynak planlamasının kurulumunda alınan eğitim durumu, işletmenin yıldız durumu, kurumsal kaynak planlaması kullanım yılı, kurumsal kaynak planlaması teşvik durumu, çalışanın iş yerindeki pozisyonu, işletmenin faaliyet yılı ile ilgili değişkenlere ait frekans dağılımları tablolar eşliğinde gösterilmiştir.

Tablo 4: İşletmelerin Demografik ve Tanıtıcı Değişkenleri ve ERP Kullanım Durumlarına İlişkin Tanımlayıcı Frekans Tabloları

Cinsiyet	f	%
Erkek	157	71,04
Kadın	64	28,96
Toplam	221	100
Eğitim Durumu	f	%
Ortaöğretim – Lise	30	13,57
Lisans	186	84,16
Lisansüstü	5	2,27
Toplam	221	100
Kurulum Süresinde Eğitim Alma Durumu	f	%
Evet	180	81,44
Hayır	41	18,56
Toplam	221	100
Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanım Süresi	f	%
5-8 Yıl	5	2,26
9-12 Yıl	54	24,43
13-16 Yıl	149	67,42
17 Yıl ve Üstü	13	5,89
Toplam	221	100
İşletmenin Yıldız Durumu	f	%
4 Yıldızlı	36	16,28
5 Yıldızlı	185	83,72
Toplam	221	100
Yaş Dağılımı	f	%
18-29 Yaş	135	61,09
30-39 Yaş	60	27,15
40-49 Yaş	21	9,5
50 ve Üstü	5	2,26
Toplam	221	100
Kurumsal Kaynak Planlaması Teşvik Durumu	f	%
Evet	221	100
Hayır	0	0
Toplam	221	100
Çalışanların İşletmedeki Görevi	f	%
Bölüm Müdürü	13	5,88
Bölüm Şefi	84	38
Bölüm Sorumlusu	124	56,12
Toplam	221	100
İşletmenin Faaliyet Yılı	f	%
5-8 Yıl	2	0,9
9-12 Yıl	52	23,52
13-16 Yıl	148	66,96
17 Yıl ve Üstü	16	8,62
Toplam	221	100

Tablo 4'te görüldüğü üzere anket çalışmasına katılan 221 kişiden 157 örneklem ile % 71,04' ü erkek, 64 örneklem ile % 28,96' sı ise kadındır. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde daha çok erkek personelin çalıştığı anket sonuçlarında kendini belli etmiştir. Bu sebepten kadın kullanıcı sayısının erkek kullanıcı sayısına göre düşüklüğü belirgindir. Kurumsal kaynak planlaması kullanım açısından kadın çalışan sayısı yeterli olmakla birlikte, daha açık ve gerçekçi sonuçlara ulaşmak için oranın birbirine daha yakın olması gerektiği değerlendirilmektedir. 18-29 yaş arasındaki katılımcılar 135 örneklem ile % 61,09 olup en yüksek frekansa sahiptir. Kurumsal kaynak planlaması kullanıcılarının daha çok 18-29 ve 30-39 yaş aralığındaki kişilerden oluştuğu ve 40-49 ile 50 ve üstü yaş aralığındaki kişilerin ise az kullandığı kendini tablo ve grafikte göstermiştir. Kurumsal kaynak planlaması yazılımın Lisans mezunları tarafından kullanıldığı ve bununla 186 örneklem sayısı ile % 84,16 olduğu tespit edilmiştir. Ortaöğretim – Lise ve Yüksek Lisans eğitimi alan kişiler tarafından da bu yazılımın kullanıldığı, fakat yüksek lisans mezunlarının kullanım seviyesinin çok düşük olduğu görülmektedir. Bu ise araştırma yapılan işletmelerin toplamında beş kişinin yüksek lisans mezunu olmasından kaynaklanmaktadır. Anket çalışmasına katılanların 180 örneklem ile % 81,44' ünün kurumsal kaynak planlaması sisteminin kurulumu esnasında yazılımı kullanma eğitimi aldığı görülmektedir. Eğitim almayanların sayısı ise 41 örneklem ile % 18,56' ya denk gelmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin 185 örneklem ile % 83,72' sinin 5 yıldızlı otel ve 1.sınıf tatil köyü olduğu, 36 örneklem ile % 36,28 ile 4 yıldızlı otel olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin kurumsal kaynak planlaması yazılımını kullanım süresinde en çok kullanımın 149 örneklem sayısı ile 13-16 yıl ile % 84,16 olduğu, en az kullanım yılının ise 5 örneklem sayısı ile 5-8 yıl ile % 2,26 olduğu tespit edilmiştir. Kullanım süresi 9-12 yıl olan dağılımda ise bir yoğunluk görülmekte olup, 17 yıl ve üstü olanların sayısı ise az bir frekans dağılımı göstermektedir. İşletmelerin kurumsal kaynak planlaması yazılımını kullanımını teşvik durumu 221 örneklem sayısı ile Evet cevabı ile % 100 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların işletmedeki görevlerine bakıldığında 124 örneklem ile bölüm sorumlusu cevabıyla % 56,12 olduğu, 13 örneklem ile bölüm müdürü cevabının ise en az olduğu kendini göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet yılı bakıldığında 148 örneklem ile 13-16 yıl cevabıyla % 66,96 olduğu, 2 örneklem ile 5-8 yıl cevabının ise en az olduğu kendini göstermektedir.

3.6.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kurumsal Kaynak Planlaması ve İnsan Kaynakları Yönetimi Özelliklerinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde İnsan kaynakları modülünün alt modüllerinin kullanım durumu, kurumsal kaynak planlaması kullanım durumunun işletme ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerindeki etkileriyle ilgili değişkenlere ait frekans dağılımları tablolar eşliğinde gösterilmiştir.

Tablo 5: İnsan Kaynakları Modülünün Kullanım Durumu Frekans Dağılımı

Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımında İnsan Kaynakları Modülünün Alt Modüllerinin Kullanım Frekansı	Çok sık Kullanıyorum		Sık Kullanıyorum		Az Kullanıyorum		Kullanmıyorum		Hiç Kullanmıyorum		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Bordro İşlemleri	104	47,1	85	38,5	31	14	1	0,4	0	0	1,68
CV Arşivleme	89	40,3	91	41,2	39	17,7	1	0,4	1	0,4	1,8
Çalışan Bilgileri	103	46,6	97	43,9	17	7,7	3	1,4	1	0,4	1,65
Devam Takibi	124	56,1	85	38,6	10	4,5	2	0,8	0	0	1,5
Devlete Verilen Bilgilerin Takibi	111	50,3	84	38	19	8,6	7	3,1	0	0	1,52
Eğitim ve Geliştirme Takibi	129	56,2	83	37,6	12	5,4	1	0,4	1	0,4	1,76
İKY Planlama	106	48	76	34,3	27	12,2	9	4,1	3	1,4	1,94
Özlük Bilgisi	80	36,2	92	41,6	35	15,8	11	5	3	1,4	1,93
Performans Takibi	84	38	80	36,2	45	20,4	12	5,4	0	0	1,77

Tablo 5’te kurumsal kaynak planlaması yazılımında insan kaynakları modülünün alt modüllerinin kullanım sıklığının frekans dağılımı görülmektedir. Tüm alt modüllerde “Çok sık kullanıyorum cevabının” frekans sayısı olarak baskın bir şekilde görüldüğü “Hiç kullanmıyorum” cevabının ise frekans olarak az olduğu görüldüğü tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında ise “Çok sık kullanıyorum” ile “Hiç Kullanmıyorum” ölçekleri arasındaki 1 – 2 – 3 – 4 – 5 puanlamasında ise; Bordro işlemleri için 1.68 ortalama, CV arşivleme için 1.80, Çalışan Bilgileri 1.65 ortalama, Devam Takibi için 1.50 ortalama, Devlete Verilen Bilgilerin Takibi için 1.52 ortalama, Eğitim ve Geliştirme Takibi için 1.76 ortalama, İKY planlama için 1.94 ortalama, Özlük Bilgisi için 1.93 ortalama, Performans Takibi için 1.77 ortalama değerleri bulunmuştur.

Bu değerlerin tamamı “Çok sık kullanıyorum” ile “Sık Kullanmıyorum” ölçekleri arasındaki 1 – 2 puanları arasına denk gelmektedir. Bu puan ise modüllerin kullanım sıklığının yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Kurumsal Kaynak Planlamasının İşletmeler Üzerindeki Etkisinin Frekans Dağılımı

Kurumsal kaynak planlaması (ERP) kullanımının işletmeler üzerindeki etkisi	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum		Ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
ERP bilginin güvenliğini sağlar	83	37,6	100	45,2	34	15,4	3	1,4	1	0,4	1,82
ERP ile farklı yerlerdeki birimler ile aynı verilere ulaşılır	62	28,1	94	42,6	56	25,3	8	3,6	1	0,4	2,06
ERP iletişimin etkinliğini artırır	68	30,8	88	39,9	52	23,5	12	5,4	1	0,4	2,05
ERP verimliliği artırır	59	26,8	91	41,2	59	26,7	10	4,5	2	0,8	2,12
ERP ürün/hizmet kalitesini artırır	63	28,5	84	38,1	57	25,8	15	6,8	2	0,8	2,14
ERP karar almada etkinlik sağlar	45	20,4	75	33,9	71	32,1	24	10,9	6	2,7	2,42
ERP maliyetleri yükseltir	81	36,6	83	37,6	30	13,6	19	8,6	8	3,6	2,07
ERP müşteri memnuniyetini artırır	128	57,9	85	38,5	7	3,2	1	0,4	0	0	1,46
ERP eğitim süreci uzun sürmektedir	60	27,1	101	45,7	51	23,1	6	2,7	3	1,4	2,05
ERP personel ihtiyacını artırır	71	32,1	83	37,6	39	17,6	23	10,4	5	2,3	2,13
ERP raporlamanın düzenli yapılmasını sağlar	51	23,1	87	39,4	60	27,1	23	10,4	0	0	2,25
ERP rekabet gücünü azaltır	63	28,5	67	30,3	32	14,5	56	25,3	3	1,4	2,41
ERP stok takibini kolaylaştırır	101	45,8	98	44,4	19	8,6	2	0,8	1	0,4	1,66
ERP tüm departmanları tek çatı altında toplar	129	58,4	80	36,2	11	5	0	0	1	0,4	1,48
ERP iş sürecindeki kayıpların çoğalmasına neden olur	114	51,6	75	33,9	9	4,1	19	8,6	4	1,8	1,75
ERP hata oranı azaltılır	114	51,6	88	39,8	18	8,2	1	0,4	0	0	1,57
ERP zaman kaybına neden olur	99	44,8	81	36,7	21	9,5	16	7,2	4	1,8	1,85

Tablo 6’da görüldüğü üzere Kurumsal kaynak planlaması (ERP) kullanımının işletmeler üzerindeki etkisi analiz edilerek frekans dağılımları yapılmıştır. “Tamamen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Kısmen Katılıyorum” cevaplarının yoğun olduğu ayrıntılı bir şekilde görülmektedir. “Katılmıyorum” cevabının ise “Tamamen Katılmıyorum” cevabına göre biraz yoğunluk gösterdiği “Tamamen Katılmıyorum” ise çok az bir şekilde frekans dağılımı gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 7: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeler Üzerindeki Etkisinin Frekans Dağılımı

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun işletme üzerindeki etkileri		Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum		Ortalama
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
İK Planlaması	Çalışanların bilgi, beceri, vb. özelliklerinin incelenmesinde fayda sağlar	121	54,8	85	38,5	13	5,9	1	0,4	1	0,4	1,53
	Çalışanların kadro planlamasının oluşturulmasında fayda sağlar	68	30,8	95	43	40	18,1	17	7,7	1	0,4	2,04
	Çalışan ihtiyacının tahmini ve temininde fayda sağlar	77	34,9	87	39,4	45	20,4	10	4,5	2	0,8	1,97
İşe Alma ve İşten Çıkarma	İş başvuru formlarının oluşturulmasında fayda sağlar	79	35,8	83	37,6	53	24	4	1,8	2	0,8	1,95
	Performansı yeterli olmayan çalışanın işten çıkarılmasında fayda sağlar	111	50,4	94	42,5	13	5,9	2	0,8	1	0,4	1,59
	İşe başvuran adayların ön elenmesinde fayda sağlar	100	45,3	100	45,3	17	7,6	3	1,4	1	0,4	1,67
	İş görüşmesi sırasındaki sınav ya da testlerin uygulanmasında fayda sağlar	87	39,4	95	43	30	13,6	7	3,2	2	0,8	1,83
	İhtiyaç duyulan kadrolar için çalışanlara bilgi sağlar	85	38,5	96	43,5	31	14	8	3,6	1	0,4	1,84
Eğitim ve Geliştirme	Çalışanlara eğitim verilmesinde fayda sağlar	101	45,8	95	43	22	10	2	0,8	1	0,4	1,67
	Çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesinde fayda sağlar	86	38,9	103	46,7	30	13,6	1	0,4	1	0,4	1,77
	Çalışanların eğitim takibinin yapılmasında fayda sağlar	75	33,8	91	41,2	43	19,5	9	4,1	3	1,4	1,98
	Çalışanların gelişim sürecinin takip edilmesinde fayda sağlar	78	35,3	94	42,5	40	18,1	5	2,3	4	1,8	1,93
Performans yönetimi	Çalışanların performans değerlemesinde yapılmasında fayda sağlar	49	22,2	87	39,3	62	28,1	18	8,1	5	2,3	2,29
	Çalışanların performans değerlerinin analiz edilmesinde fayda sağlar	105	47,5	88	39,8	21	9,5	7	3,2	0	0	1,68
	Çalışanların eksik ve geliştirilmesi gereken yönlerinin tespitinde fayda sağlar	63	28,5	97	43,9	49	22,2	11	5	1	0,4	2,05
	Çalışanlara performans değerlendirme bilgilerinin verilmesini sağlar	59	26,7	73	33,1	70	31,7	18	8,1	1	0,4	2,23
Kariyer Yönetimi	Çalışanların kariyerlerinin geliştirmesinde bilgi, beceri vs. kazanımında fayda sağlar	46	20,8	60	27,2	72	32,6	31	14	12	5,4	2,56
	Çalışanların örgüt içerisindeki yükselmesinde fayda sağlar	50	22,6	102	46,2	53	24	15	6,8	1	0,4	2,16
	Çalışanların kariyer yollarının çizilmesinde fayda sağlar	59	26,7	111	50,2	43	19,5	8	3,6	0	0	2,00
	Çalışanlara kişisel gelişim planlarının yapılmasında fayda sağlar	67	30,3	99	44,8	51	23,1	4	1,8	0	0	1,96
Ücret Yönetimi	Çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde fayda sağlar	68	30,8	92	41,6	43	19,5	16	7,2	2	0,8	2,06
	Çalışanların performanslarına göre ücret alması için fayda sağlar	52	23,5	96	43,5	57	25,8	15	6,8	1	0,4	2,17
	Çalışanların bilgi, beceri ve özelliklerine göre ücret alması için kolaylık sağlar	55	24,9	85	38,5	68	30,8	12	5,4	1	0,4	2,18

Tablo 7: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmeler Üzerindeki Etkisinin Frekans Dağılımı

Endüstri İlişkileri	Çalışanların devlet ile ilgili işlerinin takibinin yapılmasında fayda sağlar	61	27,6	90	40,7	55	24,9	12	5,4	3	1,4	2,12
	Çalışanlardan geri besleme (Şikâyet, iletişim, vs.) yapılması için fayda sağlar	65	29,4	96	43,5	49	22,2	9	4,1	2	0,8	2,04
	Çalışanlara hukuki konularda bilgi verilmesi konusunda fayda sağlar	61	27,6	108	48,9	42	19	10	4,5	0	0	2,00
	Çalışanların özlük haklarının (izin, terfi, rapor vs.) takibinde fayda sağlar	69	31,2	94	42,6	43	19,5	13	5,9	2	0,8	2,03
	Çalışanların özel günler (doğum günü, evlilik vs.) için takibinde fayda sağlar	52	23,5	93	42,2	54	24,5	20	9	2	0,8	2,22
İş Sağlığı ve Güvenliği	İş kazalarının ve meslek hastalıkları kayıtlarının tutulmasında fayda sağlar	55	24,9	83	37,7	63	28,5	18	8,1	2	0,8	2,23
	İş yeri ile ilgili olumsuz sağlık koşullarının takibinde fayda sağlar	54	24,4	79	35,7	64	29	21	9,5	3	1,4	2,28
	İş kazaları ve meslek hastalıkları risklerinin tanımında fayda sağlar	57	25,8	92	41,6	64	29	7	3,2	1	0,4	2,11
	Çalışanların vizite işlemlerinin (revir, hastalık vb.) takibinde fayda sağlar	63	28,5	68	30,8	70	31,7	19	8,6	1	0,4	2,22

Tablo 7’de görüldüğü üzere İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun işletme üzerindeki etkisine bakıldığında insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ayrı ayrı analiz edilerek frekans dağılımları yapılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin işletme üzerindeki etkisinin geneli ve tek tek insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları incelendiğinde “Tamamen Katılıyorum”, “Katılıyorum” ve “Kısmen Katılıyorum” cevaplarının yoğun olduğu Tablo 7’de ayrıntılı bir şekilde görülmektedir. “Katılmıyorum” cevabının ise “Tamamen Katılmıyorum” cevabına göre biraz yoğunluk gösterdiği “Tamamen Katılmıyorum” ise çok az bir şekilde frekans dağılımı gösterdiği tespit edilmiştir.

3.6.4. Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanımı ile İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Arasındaki Korelasyon Analizi

Ölçekler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek, ilişkinin yönünü ve gücünü test edebilmek amacıyla boyutlar arasında Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönünü ve gücünü inceleyen bir analiz aracıdır. Korelasyon katsayısı(r), iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsüdür ve -1 ve +1 arasında değişim gösterir. Buna göre sonucun +1 yönüne doğru yaklaşması ilişkinin çok güçlü olduğunu göstermektedir (Köse, 2007: 25).

Tablo 8: Kurumsal Kaynak Planlaması ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Arasındaki Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER		ERP Kullanımı	İnsan Kaynakları Yönetimi	İnsan Kaynakları Planlaması	İşe Alma İşten Çıkarma	Eğitim Geliştirme	Performans Yönetimi	Kariyer Yönetimi	Ücret Yönetimi	Endüstri İlişkileri	İş Sağlığı ve Güvenliği
ERP Kullanımı	Pearson Correlation	1									
	Sig.(2-tailed)										
İnsan Kaynakları Yönetimi	Pearson Correlation	,760**	1								
	Sig.(2-tailed)	,000									
İnsan Kaynakları Planlaması	Pearson Correlation	,676**	,760**	1							
	Sig.(2-tailed)	,000	,000								
İşe Alma İşten Çıkarma	Pearson Correlation	,678**	,787**	,688**	1						
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000							
Eğitim Geliştirme	Pearson Correlation	,639**	,800**	,627**	,721**	1					
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000						
Performans Yönetimi	Pearson Correlation	,631**	,882**	,650**	,643**	,685**	1				
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000					
Kariyer Yönetimi	Pearson Correlation	,626**	,871**	,525**	,587**	,621**	,775**	1			
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
Ücret Yönetimi	Pearson Correlation	,651**	,873**	,583**	,554**	,602**	,708**	,755**	1		
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Endüstri İlişkileri	Pearson Correlation	,616**	,886**	,560**	,606**	,622**	,724**	,769**	,840**	1	
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
İş Sağlığı ve Güvenliği	Pearson Correlation	,644**	,890**	,571**	,613**	,594**	,766**	,806**	,788**	,813**	1
	Sig.(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											

Tablo 8’de görüldüğü gibi korelasyon değerlerine göre kurumsal kaynak planlaması kullanımının insan kaynakları yönetimi arasında pozitif yönlü olumlu bir

ilişki vardır ($r=.760$, $p<0,01$). Kurumsal kaynak planlaması kullanımının İnsan kaynakları planlaması fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.676$, $p<0,01$). Kurumsal kaynak planlaması kullanımının işe alma ve işten çıkarma fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.678$, $p<0,01$). Kurumsal kaynak planlaması kullanımının eğitim ve geliştirme fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.639$, $p<0,01$). Kurumsal kaynak planlaması kullanımının performans yönetimi fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.631$, $p<0,01$). Kurumsal kaynak planlaması kullanımının kariyer yönetimi fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.626$, $p<0,01$). Kurumsal kaynak planlaması kullanımının ücret yönetimi fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.651$, $p<0,01$). Kurumsal kaynak planlaması kullanımının endüstri ilişkileri arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.616$, $p<0,01$). Kurumsal kaynak planlaması kullanımının iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.644$, $p<0,01$).

Menteşe (2012)'nin yaptığı çalışmada; “insan kaynakları bilgi yönetim sistemleri kullanımının işletme performansına etkileri ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları (planlama, personel bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetimi), arasındaki ilişki ile ilgili korelasyon katsayılarına yer verilmiştir. Yazılım kullanımının işletme performansına etkileri ile insan kaynakları planlama, personel bulma ve seçme, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve performans yönetimi arasında orta düzeyli, eğitim ve geliştirme fonksiyonu ile yüksek düzeyli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir” (Menteşe, 2012: 86).

3.6.5. Araştırmanın Hipotezlere Göre Yorumlanması

Araştırmada kurumsal kaynak planlaması kullanımının insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerine bağlı olarak bu sorulara cevaplar araştırılmıştır. Araştırmaya katılanların kurumsal kaynak planlaması kullanımıyla ilgili cevaplarına ilişkin sonuçların derecelendirilmesi Likert ölçeğine göre yapılmıştır. Araştırma için kurulan hipotezler ve analizler ise şu şekildedir.

H₁: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında olumlu bir ilişki vardır.

Kurumsal kaynak planlaması kullanımının İnsan kaynakları yönetimi arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.760$, $p<0,01$). Buna göre H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

H_{1a}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile insan kaynakları planlaması arasında olumlu bir ilişki vardır.

Kurumsal kaynak planlaması kullanımının İnsan kaynakları planlaması fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.676$, $p<0,01$). H_{1a} hipotezi kabul edilmektedir.

H_{1b}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile işe alma ve işten çıkarma arasında olumlu bir ilişki vardır.

Kurumsal kaynak planlaması kullanımının işe alma ve işten çıkarma fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.678$, $p<0,01$). H_{1b} hipotezi kabul edilmektedir.

H_{1c}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile eğitim ve geliştirme arasında olumlu bir ilişki vardır.

Kurumsal kaynak planlaması kullanımının eğitim ve geliştirme fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.639$, $p<0,01$). H_{1c} hipotezi kabul edilmektedir.

H_{1d}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile performans yönetimi arasında olumlu bir ilişki vardır.

Kurumsal kaynak planlaması kullanımının performans yönetimi fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.631$, $p<0,01$). H_{1d} hipotezi kabul edilmektedir.

H_{1e}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile kariyer yönetimi arasında olumlu bir ilişki vardır.

Kurumsal kaynak planlaması kullanımının kariyer yönetimi fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.626$, $p<0,01$). H_{1e} hipotezi kabul edilmektedir.

H_{1f}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile ücret yönetimi arasında olumlu bir ilişki vardır.

Kurumsal kaynak planlaması kullanımının ücret yönetimi fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.651$, $p<0,01$). H_{1f} hipotezi kabul edilmektedir.

H_{1g}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile endüstri ilişkileri arasında olumlu bir ilişki vardır.

Kurumsal kaynak planlaması kullanımının endüstri ilişkileri arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.616$, $p<0,01$). H_{1h} hipotezi kabul edilmektedir.

H_{1h}: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile iş sağlığı ve güvenliği arasında olumlu bir ilişki vardır

Kurumsal kaynak planlaması kullanımının iş sağlığı ve güvenliği fonksiyonu arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki vardır ($r=.644$, $p<0,01$). H_{1h} hipotezi kabul edilmektedir.

3.6.6. Kurumsal Kaynak Planlaması Yazılımı Kullananların Eğitim Durumu İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Analiz

Kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullananların eğitim durumu ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi tespit etmek için tek yönlü varyans analizi Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9: Kurumsal Kaynak Planlaması Kullananların Eğitim Durumu ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
İnsan Kaynakları Planlaması	Gruplar arası	10.429	2	5.214	1.406	.247
	Grup içi	808.323	218	3.708		
	Toplam	818.751	220			
İşe Alma ve İşte Çıkarma	Gruplar arası	27.923	2	13.962	1.546	.215
	Grup içi	1.968.529	218	9,03		
	Toplam	1.996.452	220			
Eğitim ve Geliştirme	Gruplar arası	15.914	2	7.957	1.241	.291
	Grup içi	1.398.258	218	6.414		
	Toplam	1.414.172	220			
Performans Yönetimi	Gruplar arası	17.447	2	8.723	1.137	.323
	Grup içi	1.671.866	218	7.669		
	Toplam	1.689.312	220			
Kariyer Yönetimi	Gruplar arası	75.379	2	37.689	4.727	0,01*
	Grup içi	1.738.078	218	7.973		
	Toplam	1.813.457	220			
Ücret Yönetimi	Gruplar arası	43.504	2	21.752	4.053	.019**
	Grup içi	1.170.026	218	5.367		
	Toplam	1.213.529	220			
Endüstri İlişkileri	Gruplar arası	49.469	2	24.734	1,93	.148
	Grup içi	2793,88	218	12.816		
	Toplam	2.843.348	220			
İş Sağlığı ve Güvenliği	Gruplar arası	78.442	2	39.221	4.334	.014**
	Grup içi	1.973.024	218	9.051		
	Toplam	2.051.466	220			
Tüm Ölçek	Gruplar arası	2.095.425	2	1.047.713	3.027	.051
	Grup içi	75.465.045	218	346,17		
	Toplam	77.560.471	220			

** $p<0.05$ * $p<0.01$

Kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullananların eğitim durumu ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi tespit etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış olup bunun sonucu olarak anlamlılık değeri 0.051 bulunmuştur. % 5 anlamlılık düzeyine göre ($p>0,05$) anlamlı derecede fark bulunmamaktadır. Kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullananların eğitim durumu ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bunun sonucu olarak kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullananların eğitim durumu ile insan kaynakları planlaması, işe alma ve işten çıkarma, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, endüstri ilişkileri arasında % 5 anlamlılık düzeyine göre ($p>0,05$) anlamlı derecede fark bulunmamaktadır.

Kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullananların eğitim durumu ile kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş sağlığı ve iş güvenliği arasındaki ilişkiyi tespit etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bunun sonucu olarak % 5 anlamlılık düzeyine göre ($p<0,05$) anlamlı derecede fark bulunmaktadır.

Tablo 10: Scheffe Testi

	Gruplar		Ortalama Fark	SS	p
Kariyer Yönetimi	Ortaöğretim - Lise	Üniversite	0,6892	0,5555	.464
	Üniversite	Yüksek Lisans	-3,6892	1,2796	.017*
	Yüksek Lisans	Ortaöğretim - Lise	3	1,3639	.091
	Gruplar		Ortalama Fark	SS	p
Ücret Yönetimi	Ortaöğretim - Lise	Üniversite	0.597	0,4558	.425
	Üniversite	Yüksek Lisans	-2.731	1,0498	.036*
	Yüksek Lisans	Ortaöğretim - Lise	2.133	1,119	.165
	Gruplar		Ortalama Fark	SS	p
İş Sağlığı ve Güvenliği	Ortaöğretim - Lise	Üniversite	1,32	0,5919	.087
	Üniversite	Yüksek Lisans	-2,81	1,36337	.121
	Yüksek Lisans	Ortaöğretim - Lise	1,5	1,4532	.588

Kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullananların eğitim durumu ile kariyer yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı derecede bir fark bulunmuş olup; Üniversite mezunları ile Yüksek Lisans mezunları arasında Yüksek Lisans mezunları lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Kurumsal kaynak planlaması yazılımı

kullanıcıların eğitim durumu ile ücret yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı derecede bir fark bulunmuş olup; Üniversite mezunları ile Yüksek Lisans mezunları arasında Yüksek Lisans mezunları lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullanıcıların eğitim durumu ile iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı derecede bir fark bulunmuş olup; gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

3.6.7. Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanıcılarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonlarına İlişkin Tutumlarının Cinsiyet Açısından Bağımsız Gruplar t Testi

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri kullanıcılarının İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına ilişkin tutumlarının cinsiyet açısından t testi analizi Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 11: Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanıcılarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonlarına İlişkin Tutumlarının Cinsiyet Açısından Bağımsız Gruplar t Testi

	Cinsiyet	N	X	SS	t	P
İnsan Kaynakları Planlaması	Erkek	157	55.541	1.90611	0.08	.597
	Kadın	64	55.313	1.99975		
İşe Alma ve İşte Çıkarma	Erkek	157	90.637	3.09193	1.476	.384
	Kadın	64	84.063	2.77585		
Eğitim ve Geliştirme	Erkek	157	74.522	2.62739	0.953	.228
	Kadın	64	70.938	2.29367		
Performans Yönetimi	Erkek	157	82.994	2.79529	0.423	.726
	Kadın	64	8.125	2.72845		
Kariyer Yönetimi	Erkek	157	87.134	2.89795	0.207	.871
	Kadın	64	8.625	2.82562		
Ücret Yönetimi	Erkek	157	64.395	2.32968	0.274	.988
	Kadın	64	63.438	2.41174		
Endüstri İlişkileri	Erkek	157	104.968	3.65784	0.579	.641
	Kadın	64	101.875	3.45435		
İş Sağlığı ve Güvenliği	Erkek	157	89.682	3.2412	1.069	.003*
	Kadın	64	84.844	2.52601		
Tüm Ölçek	Erkek	157	649.873	19.3798	0.786	.231
	Kadın	64	627.969	17.25272		

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri kullanıcılarının İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına ilişkin tutumlarının cinsiyet açısından t testi analizi incelendiğinde iş sağlığı ve güvenliği değişkenine göre erkeklerin lehine anlamlı düzeyde farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Cinsiyet ile insan kaynakları yönetiminin diğer alt fonksiyonları arasındaki t testi analizine bakıldığında ise aralarında anlamlı düzeyde fark olmadığı tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Kurumsal kaynak planlaması sistemleri kullanıcılarının İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına ilişkin tutumlarının cinsiyet açısından t testi analizi incelendiğinde iş sağlığı ve güvenliği değişkenine göre erkeklerin lehine anlamlı düzeyde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun erkekler lehine olmasında iş sağlığı ve güvenliği açısından meslek hastalıkları, iş kazaları ve bunun gibi durumlar dikkate alındığında erkek çalışanların daha riskli grup içerisinde yer almalarının etkili olabileceği öngörülmektedir. Gelişmiş diğer ülkelere göre ülkemizde kadınların işgücüne katılım oranı TÜİK Mayıs 2016 dönemi itibariyle (%32,9) düşük olsa da, 2015 yılında meydana gelen toplam iş kazalarına maruz kalanların %81,6'sı erkek %28,4'ü kadındır (Aytaç vd. 2017: 60). Diğer gruplar ele alındığında ise erkek ve kadın işçilerin tutumları arasında anlamlı bir fark olmamasına karşın erkek kullanıcıların kurumsal kaynak planlaması sistemlerinin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerinden daha faydalı olduğu yönünde görüş belirttikleri izlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal kaynak planlaması yazılımları işletmenin tüm birimlerini kapsamakta olup, kurumsal kaynak planlamasını kullanan kişiler yazılımı yönetmekte ve bu kişilerin başarısı ya da başarısızlığı yazılıma yansımaktadır. Kurumsal kaynak planlaması yazılımının kullanımı insan kaynakları yönetimi departmanında da geniş bir kullanım alanı bulmuştur. Çalışanların özlük bilgileri, performanslarının yönetilmesi, kariyerlerinin yönetilmesi, ücret durumları, insan kaynakları planlaması gibi birçok işlevi bu program tarafından takip edilmektedir. İnsan unsuru işletme için en önemli unsurların hemen hemen başında geldiğinden insan ile ilgili tüm düzenlemelerin iyi bir şekilde takibinin yapılması bu programlarla daha kolay olmaktadır.

Bu çalışmada işletmelerin kurumsal kaynak planlamasını kullanmasının İnsan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri anket tekniği ile araştırılmıştır. Yapılan frekans analizleri sonucunda ise kurumsal kaynak planlamasını kullanan kişilerin eğitim durumlarının Lisans mezunları üzerinde yoğunlaştığını göstermiştir. Böylece kurumsal kaynak planlaması kullanımının eğitim üzerinde önemli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kurumsal kaynak planlamasını kullanmak için eğitim alınıp alınmadığı ile ilgili olarak frekans analizinde evet cevabı yoğundur. Bu da kurumsal kaynak planlaması kullanımının önemli olduğunu göstermektedir. Çünkü kurumsal kaynak planlamasının kullanımı dikkat ve itina isteyen bir işlemdir. Burada meydana gelebilecek küçük bir hata bile işletme için bir tehdit oluşturup işletmeye ekstra bir maliyet olabilir. İşletmelerde kurumsal kaynak planlaması kullanım süresine bakıldığında ise cevabın 13-19 yıl üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Kurumsal kaynak planlaması kullanımı, bilgisayar kullanımının işletmelerde yoğunlaştığı 2000’li yıllardan sonrasına denk gelmektedir. Bilgisayar kullanımına bağlı olarak işletmeler kurumsal kaynak planlamasına ilgi göstermiş olup bu ilgi gün geçtikçe artmıştır. Çünkü kurumsal kaynak planlaması işletmelere maliyet, zaman, kalite gibi konularda ciddi faydalar sağlamaktadır. Anketteki kurumsal kaynak planlaması kullanımını işletmeniz teşvik ediyor mu sorusuna verilen cevabın tamamında evet cevabının yoğunlaşması da bunun bir göstergesidir. Ayrıca işletmelerin faaliyet yılı ise 13-19 yıl üzerinde yoğunlaşmış olup, kurumsal kaynak planlaması kullanım süresi ile işletmenin faaliyet yılının cevap olarak yakın olması ikisinin bu noktada kesişerek kurumsal kaynak planlamasının

işletmeler tarafından önemsendiğini; hatta işletme kurulus kurulmaz kurumsal kaynak planlamasını işletmesine uyarladığı kendini açık bir şekilde göstermektedir.

Anketin onuncu sorusunda ise kurumsal kaynak planlaması yazılımında İnsan kaynakları modülünün alt modüllerinin kullanım sıklıkları Likert leği ile ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sorularında bordro işlemleri, CV arşivleme, çalışan bilgileri, devam takibi, devlete verilen bilgilerin takibi, eğitim-geliştirme takibi, insan kaynakları planlaması, özlük bilgileri, performans takibi gibi durumların incelenmesi için frekans analizi yapılmıştır. Likert leğine göre verilen cevaplara bakıldığında ise bu modülleri “ok sık kullanıyorum” ve “Sık kullanıyorum” cevabı üzerinde bir yoğunlaşma olduğu görülmektedir. “Kullanmıyorum” ve “Hiç kullanmıyorum” cevabının ise frekans olarak çok az olduğu tespit edilmiştir. Bu ise insan kaynakları modülü ve bunun alt modüllerinin çok sık kullanıldığını ve işletmeye fayda sağladığını göstermektedir. Ortalama değerlere bakıldığında ise “ok sık kullanıyorum” ile “Hiç Kullanmıyorum” lekleri arasındaki 1 – 2 – 3 – 4 – 5 şeklinde puanlandırılmıştır. Ortalama değerler 1 - 2 puan arasında yoğunlaşmış olup bu da modüllerin kullanım sıklığının yüksek olduğunu göstermektedir. İşletmede alışanların tüm bilgilerinin bu şekilde bir yazılım altında depolanarak gerektiğinde kullanılması ve çeşitli analizler yapılarak işletme için stratejik kararlar alınmasında önem taşıdığı bir kez daha kendini göstermiştir. Çünkü insan işletme için en önemli unsur denilebilecek bir durumdadır. Anket araştırmasındaki verilen cevaplara istinaden ilk on soru incelendiğinde insan kaynakları modülünün faydası açık bir şekilde görülmektedir. İşletmenin en önemli unsuru olan insan ile ilgili bilgilerin deposu olan bu yerdeki bilgilerin takibi önem arz etmektedir. Bu bilgiler önemli olduğundan kullanıcıların buna azami seviyede dikkat etmesi gerekmektedir. Bu bilgilerin periyodik olarak yedeklenmesi de gerekir.

Ankette on birinci soruda kurumsal kaynak planlaması kullanımının işletmeler üzerindeki etkisi Likert leği ile ölçülmeye çalışılmıştır. Kurumsal kaynak planlamasının faydaları farklı yönleri ile değerlendirilmiş olup faydaları kendi içinde frekans dağılımı anlamında farklılık arz etmiştir. Likert leğine göre verilen cevaplara bakıldığında ise bu modülleri “Tamamen Katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevabı üzerinde bir yoğunlaşma olduğu görülmektedir. “Katılmıyorum” ve “Tamamen Katılmıyorum” cevabının ise frekans olarak çok az olduğu tespit edilmiştir. Maliyet, zaman, kaynakların verimli kullanılması, birimler arasındaki koordinasyon, kayıpları ve

hataları azaltma ve bunun gibi konularda işletmeye ve çalışanlara büyük kolaylıklar sağladığı katılımcılar tarafından da ifade edilmiştir. Bu cevapları verenler kurumsal kaynak planlaması kullanımının amacına uygunluğunu bir kez daha onaylamışlardır. Bu konuda önerilecek olan ise bu faydalar sağlandığında maliyetlerde azaltıcı konuların öncelikli olmasıdır. Çünkü zaten maliyet düşünce kâr artacaktır. “Katılmıyorum” ve “Tamamen Katılmıyorum” cevabının ise frekans olarak çok az olduğu tespit edilmiştir. Burada ise kurumsal kaynak planlamasının yeni uygulanması ya da başka bir kurumsal kaynak planlamasına geçişte sorunlar olabilir. Uygulamada aşamalı geçiş olmasına rağmen yaşanan sorunlar kullanıcılarda adaptasyon ve motivasyondan kaynaklı nedenler olabilir. Bu sorunların kullanıcılarda aşılabilmesi ve bunların eski sistemi benimsemiş olması, kişilerin yeni sistemi benimsemesinin zaman alması sorunları ön plana çıkmaktadır. Böyle sorunlar ile karşılaşılabilmesi için sistemi kullanacak kişilere adaptasyon ve motivasyon sorunu yaşamalarını önleyici yönde eğitimler verilmesi, yeni sistemin ya da ilk kez kurulan bir sistemin faydalarından ve getireceği kolaylıklardan bahsederek bu bilinci onlara yerleştirmek doğru olacaktır. Kurumsal kaynak planlaması yazılımını yazan ve satan firmalar sorun çıktığında referanslarının olumsuz yönde etkileneceğini ve pazardaki yerlerinde düşüş yaşayacaklarını bildikleri için bu konuda gerekli hassasiyeti göstermektedirler. Bu konuda işletmelerin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çalışmalı ve satan firmaya ihtiyaçlar iyi bir şekilde bildirmelidir ki bu tarz sorunların yaşanılmasının önüne geçilebilsin.

Son soru olan on ikinci soruda ise insan kaynakları yönetiminin işletme üzerindeki etkisi Likert ölçeği ile ölçülmeye çalışılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin işletme üzerindeki etkileri alt fonksiyonları olan; insan kaynakları planlaması, işe alma ve işten çıkarma, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, endüstri ilişkileri ve iş sağlığı güvenliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Likert ölçeğine göre verilen cevaplara bakıldığında ise insan kaynakları yönetimi ve alt fonksiyonlarında verilen cevaplarda “Tamamen Katılmıyorum” ve “Katılıyorum” cevabı üzerinde bir yoğunlaşma olduğu görülmektedir. “Katılmıyorum” ve “Tamamen Katılmıyorum” cevabının ise frekans olarak çok az olduğu tespit edilmiştir. Bu ise insan kaynakları yönetiminin işletme üzerinde ciddi ve faydalı etkilerinin olduğunu göstermektedir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi çalışmalarının işletme içinde daha da geliştirilerek devam ettirilmesi işletme açısından faydalı ve uygun olacaktır.

Kurumsal kaynak planlamasının insan kaynakları yönetimi ve alt fonksiyonları arasında yapılan korelasyon analizi sonucu olarak aralarında arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Tespit edilen r değerlerine bakıldığında +1 yönüne doğru yaklaştığı bunun ise ilişkinin çok güçlü olduğunu göstermektedir. Kurumsal kaynak planlamasının İnsan kaynakları yönetimi üzerinde olumlu sonuçlar verdiği işletmeler tarafından' da kabul edilmekte olup araştırma sonuçları' da bunu güçlendirmektedir.

Araştırmadaki hipotezler ve analizlere bakıldığında ise araştırmada bir tane ana hipotez ve bu ana hipotezin alt hipotezleri olan sekiz tane hipotez bulunmaktadır. Araştırmanın hipotezleri incelendiğinde “**H₁**: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile insan kaynakları yönetimi fonksiyonları arasında olumlu bir ilişki vardır” hipotezi kabul görmüştür. Alt hipotezlere bakıldığında ise; “**H_{1a}**: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile insan kaynakları planlaması arasında olumlu bir ilişki vardır” hipotezi kabul görmüştür. “**H_{1b}**: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile işe alma ve işten çıkarma arasında olumlu bir ilişki vardır” hipotezi kabul görmüştür. “**H_{1c}**: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile eğitim ve geliştirme arasında olumlu bir ilişki vardır” hipotezi kabul görmüştür. “**H_{1d}**: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile performans yönetimi arasında olumlu bir ilişki vardır” hipotezi kabul görmemiştir. “**H_{1e}**: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile kariyer yönetimi arasında olumlu bir ilişki vardır” hipotezi kabul görmüştür. “**H_{1f}**: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile ücret yönetimi arasında olumlu bir ilişki vardır” hipotezi kabul görmüştür. **H_{1g}**: “Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile endüstri ilişkileri arasında olumlu bir ilişki vardır” hipotezi kabul görmüştür. “**H_{1h}**: Kurumsal kaynak planlaması kullanımı ile iş sağlığı ve güvenliği arasında olumlu bir ilişki vardır” hipotezi kabul görmüştür. Kurumsal kaynak planlamasının insan kaynakları yönetimi üzerinde olumlu etkilerinin olduğu işletmelerde ve akademik çalışmaların çoğunda belirtilmiştir. Bu konuda mevcut durumun kabulünden ziyade işletmenin en önemli unsuru sayılabilecek insan unsurundan daha çok fayda sağlayabilmek için geliştirmekte olan kurumsal kaynak planlaması sistemlerini takip edip işletmelerine uyarlamaları faydalarına olacaktır.

Kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullananların eğitim durumu ile insan kaynakları yönetimi arasında ve eğitim durumu ile İnsan kaynakları yönetiminin alt fonksiyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

İnsan kaynakları planlaması, işe alma ve işten çıkarma, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, endüstri ilişkileri arasında anlamlı derecede fark bulunmamıştır. Yine insan kaynakları yönetiminin alt fonksiyonları olan kariyer yönetimi, ücret yönetimi, iş sağlığı ve iş güvenliği arasında anlamlı derecede fark bulunduğu tespit edilmiştir. Scheffe Testi incelendiğinde kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullananların eğitim durumu ile kariyer yönetimi arasında anlamlı derecede bir fark bulunmuş olup; Üniversite mezunları ile Yüksek Lisans mezunları arasında Yüksek Lisans mezunları lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Yine kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullananların eğitim durumu ile ücret yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı derecede bir fark bulunmuş olup; Üniversite mezunları ile Yüksek Lisans mezunları arasında Yüksek Lisans mezunları lehine anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullananların eğitim durumu ile iş sağlığı ve güvenliği arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlı derecede bir fark bulunmuş olup; gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Kabul görmeme durumu ise anket araştırmasına cevap veren katılımcılarda bu bilincin yerleşmemesinden dolayı olabilir. Çünkü kurumsal kaynak planlaması kullanan kişiler bunun faydalarını bilmektedir. Kullanıcı seçimi yapılırken daha çok eğitim seviyesi daha ileride olan kişiler işletmelerce seçilmektedir. Bu kişiler genelde işletmede yönetim kademesinde yer alan kişilerdir. Scheffe Testi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Kurumsal kaynak planlamasının insan kaynakları yönetimi üzerinde olumlu etkilerinin olduğu işletmelerde ve akademik çalışmaların çoğunda belirtilmiştir. Kurumsal kaynak planlaması kullanımı bilinen faydalarından dolayı her geçen gün artmakta ve gelişme durumu da işletmeler tarafından takip edilmektedir. Araştırmanın bazı analiz kısımlarında öngörülerin kabul görmemesi yani anlamlı bir fark olmayacak şekilde olumsuz çıkması anket araştırmasına cevap veren katılımcılarda bu bilincin yerleşmemesinden dolayı doğru cevap vermemesinden kaynaklı olabilir. Kabul gören hipotezlerin ise işletmede faydalarının olduğu çalışanlar ve kullanıcılar arasında kendini açık bir şekilde göstermektedir. Kurumsal kaynak planlaması sistemleri kullanıcılarının İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarına ilişkin tutumlarının cinsiyet açısından t testi analizi incelendiğinde iş sağlığı ve güvenliği değişkenine göre erkeklerin lehine anlamlı düzeyde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu erkekler için iş sağlığı ve

güvenliği açısından risk grubuna girmektedir. Risk grubu ise iş ve işin içindeki diğer faktörler için farklı seviyelerde önem arz etmektedir.

Kurumsal kaynak planlaması işletmelerin lehine fayda sağlayacak büyük ve ciddi yatırımlardır. Bundan dolayı işletmeler bu program ile ilgili tüm hedef ve amaçlarını, kimlerin nasıl kullanacağını, değerlendirme sistemini kurmuş, denetim mekanizmaları ile tespit etmiş ve olası sorunları ortadan kaldırmış olmalıdır. Kurumsal kaynak planlamasını kullanan işletmelerin memnuniyetlerini her şekilde ifade ederken yaşadıkları sorunları ise göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Kurumsal kaynak planlaması yazılımlarının turizm sektöründe kullanıcı ve tasarlayıcılara iyi tanıtılması gerekmektedir. Turizm sektörünün kurumsal kaynak planlaması sistemleri ile ilgili düşünceleri ve sektöre katkılarının tam olarak görülebilmesi için zamana ihtiyaç olup konuyla ilgili çalışmaların toplumsal ve akademik anlamda devam etmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Acquaah, M. (2004). "Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practices: An Integration of theoretical construct and suggestions for measuring the human factor", Review of Human Factor Studies Special Edition, 10 (1), 118-151.

Açıklın, A. (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, (1. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Açıklın, U., Işıkdag, Ü., Kuruoğlu, M. (2008). "Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemleri ve İnşaat Sektöründe Kullanımı", Türkiye Mühendislik Haberleri Dergisi, 451 (5), 27-31.

Agarwal, R.(1999). Ferratt, T, Coping With Labor Scarcity İn Information Technology: Strategies and Practices For Effective Recruitment and Retention. Pinnaflex Educational Resources.

Ağayev, S. (2007). Kurumsal Kaynak Planlaması Sisteminin Seçimi Kurulumu ve Kurumsal Kaynak Planlaması Kullanıcı Firmaların Sistemden Beklentilerinin Analizi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akdede, S. H., Turan, A. H. (2008), "Bilişim Sistemlerinin KOBİ'lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım ile Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 63(04), s.1-28.

Amrit, T. (2003). Bilginin Yönetimi, (Çev.Elif Özsayar) İstanbul: Dış Bank Kitapları.

Anderegg, T. (2000) ERP: A-Z Implementer's Guide for Success, The CIBRES - Communicating Integrated Business Resource Enterprise Solutions, Greensboro.

Aracıoğlu, B., Demirhan, D. (2010). “İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Kullanımı ve Finansal Performans Üzerine Etkileri”. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (1), 77-96.

Armstrong, M. (1991). A Handbook of Personal Management Practice, (Fourth Edition), London: Kogan Page Limited.

Armstrong, M. (1996). Employee Reward, Institute of Personnel and Development (IPD) House. London.

Attaran, M. (1996). “Barriers To Effective CIM Implementation”, Information Systems Management, 13 (12), 600-639.

Aydın, A.O. (2003). Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımlarının Kalite Özgüllüklerinin Belirlenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Aydın, B. E. (2007). Örgütlerde Kariyer Yönetimi Kariyer Planlaması Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, Serkan. (2007), ERP ve Başarısızlık Nedenleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Aydoğdu, H. (2001). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Uygulamadan Bir Örnek. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aytaç, S. (2005). Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları, (2. Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi.

Bakan, İ., Doğan, İ., Kılılı, M. (2013). “AR-GE Faaliyetlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, Akademik Bakış Dergisi, 8 (36), 1-15.

Bancroft, H., Seip H., Sprengel A. (1998). Implementing SAP R/3, Greewich Mainning Publications Co., 2nd Edition.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, (2. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.

Baskerville, R., Pawlowski, S., McLean, E. (2006). "Enterprise Resource Planning and Organizational Knowledge: Patterns of Convergence and Divergence," Systèmes d'Information et Management, 11 (4), 85-97.

Bayraktar, E. M. (2006). “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) ve Yazılım Seçim Süreci”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (15), 689-709.

Baykoç, Ö.F., Karadere, A., (2006). “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sonrası İşletmelerin Yaşadığı Sorunlar”, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 21 (1), 137-149.

Benli, A., Şahin, L. (2004). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”, Bilgi Dergisi, 8 (4), 113-124.

Bensghir, T. K. (1996) Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, (1. Baskı), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Berkowitz, J. M., Ethington, C. T., Johnson, J. D., Meyer, M. E., Miller, V. D. (1997). “Testing Two Contrasting Structural Models of Innovativeness in a Contractual Network”, Human Communications Research, 2 (24), 328-339.

Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, (9. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bizirgianni, I., and Dionysopoulou, P. (2013), “The Influence of Tourist Trends of Youth Tourism Through Social Media (SM) & Information and Communication Technologies (ICTs)”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, s.652-660.

Black, S. E., Lynch, L. M. (2001), “How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity”, *The Review of Economics and Statistics*, 83(3), s.434-445.

Bratton, G. (1999). *Human Resource Management. Theory and Practice. (2nd Edition)*, London: MacMillian Business.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y. (2002). “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, 7 (31): 515– 524.

Can, A. (2013) *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, Ankara: Pegem Akademi.

Chase, R. B. (1998). Aquilano, Nicholas J.; Jacobs, F. Robert, *Production and Operations Management – Manufacturing and Services*, Eight Edition, McGraw-Hill.

Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management, Creating Value, Adding Networks*, London: Prentice Hall Press.

Cleveland, J. N., Murphy, K.R., Williams, R. E. (1989). “Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates”, *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 130-135.

Closs D. J, Stank, T. P. (1998). “Designing a Cross-Functional Curriculum for Supply Chain Education at Michigan State University”, *Proceedings of the 27th Annual CLM Logistics Educator Conference*, Anaheim, 5 (7), 27– 47.

Coşkun, F. (2007). Kurumsal Kaynak Planlama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Culfa, H.İ., Nat, M. (2015). “Küçük Ada Ülkelerindeki Otellerde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Kullanımı”, Atatürk Üniversitesi, Erzurum: 2. Ulusal Yönetim Bilişim Sistemleri Kongresi, 8- 10 Ekim.

Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler, (1. Baskı), Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Demir, V., Bahadır, O. (2006). “Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Sistemlerinin Maliyetlere ve İşletme Performansına Etkileri”, Galatasaray Üniversitesi Meslek Yüksek Okul, Muhasebe Bölümü Dergisi, 8 (3), 1-20.

Dönmez, M. K. (2007). İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Bişekte Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bişkek: Kırgızistan – Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dulkadir, B. (2011). İşletmeleri Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Kurmaya İten Durumların Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, M. (2000). İşletme Biliminin Temel İlkeleri, (4. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

Evans R. J. (1993). Applied Production and Operations Management, Fourth Edition, New York: West Publishing Company.

Fay, C. H. (1990). “Performans Management As a Strategy to Increase Productivity”, Compensation and Benefits Managenent, 6 (7), 95-121.

Ferecov, R. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama, (1. Baskı), Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.

Geylan, R. (1992). Personel Yönetimi, (2. Baskı), Eskişehir: MET Basım Yayın.

Güroğlu, N. (2006). “Kurumsal Kaynak Planlama (KKP) Projeleri Yönetimi”, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gök, M. Ş. (2005). ERP Sistemlerinin Başarısını Etkileyen Faktörler ve Firma Performansına Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güler, E. Ç. (2006). “İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, Ege Akademik Bakış Dergisi, Ekonomi İşletme Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi, 1.(6),17-23.

Haines, Y. V., Petit, A. (1997). “Conditions for successful human resource information systems”, Human Resource Management, 36 (2), 261-275.

Ham, S., Kim, W. G., Jeong, S. (2005). “Effect of Information Technology on Performance in Upscale Hotels”, International Journal of Hospitality Management, 24(2), s.281-294.

Hess, L. R., Rubin, S. R., West, L. A. (2004). “Geographic Information Systems as a Marketing Information System Technology”, Decision Support Systems, 38 (2), 197-212.

Hyde, C. A., Shafritz, M. J. (1977). “HRIS: Introduction to Tomorrow’s System For Managing Human Resources”, Public Personnel Management, 6 (2), 70-77.

Karagül, A. (2005). “Muhasebe Ortamındaki Güncel Gelişmeler ve Muhasebe Eğitimine Etkileri”, Muğla Üniversitesi, Muğla: XXIV. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, 27-30 Nisan.

Karakanian, M. (1999). "Choosing an KKP Implementation Strategy," Year 2000 Practitioner, 2 (7), 88-96.

Kaya, İ. (2009), "Otel İşletmelerinde Kullanılan Bilgi-İletişim Teknolojilerinin İşletmenin Farklı Boyutlarında Yarattığı Değişimler", Cag University Journal of Social Sciences, 6(2), s.25-46.

Keçek, G., Yıldırım, E. (2010). "Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) Sisteminin Analitik Hiyerarşi Süreci AHP ile seçimi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama", Süleyman Demirel Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1), 193-211.

Keller, E. (1995). "Are you Ready?", Manufacturing Systems, 13 (7), 15-29.

Kesen, M. (2016). "Ekonomi & İşletme Özel İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi", İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5 (3), 554-573.

Kılıç, M. (2009). Türkiye' de ERP Tatminini Etkileyen Faktörlerin Analizi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Kivijärvi, H., Saarinen, T. (1995), Investment in Information Systems and The Financial Performance of The Firm. Information & Management, 28(2), s.143-163.

Klaus, K., Rosemann, M., Gable, G.G. (2000). "What is KKP?", Information Systems Fronteries, 2 (2), 141-162.

Köse, K. (2007). "Korelasyon Ve Regresyon Analizi" (http://www.toraks.org.tr/mse-ppt-pdf/Kenan_KOSE3.pdf).

Kurşun, V. (2006). İnsan Kaynakları Alanında Veri tabanı ve Bilişim Sistemleri Uygulamaları. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kızıloğlu, D. S. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Levine, S. (1999). “The ABC of ERP”, America’s Network, 103 (13): 54-62.

Liebman, L. (2000), “ERP Second Act,” Internetweek, S.808. s.53, <http://trial.epnet.com>, Ziyaret Tarihi: 17.12.2016.

Mankın, D. (2009). Human Resource Development, New York: Oxford University Press.

Menteşe, A. (2012). Bir Kurumsal Kaynak Planlama Modülü Olarak İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İKY ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Morris, T. (2004). Aristo General Motors’u Yönetseydi, (1. Baskı), (Çev.: Gülden Gönen Özbilun), İstanbul: Alteo Yayıncılık.

Noe, A. R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., Wright, M., Patrick, M. (1996) Human Resources Management, (6th Edition), New York: McGraw Hill:

Obeidat, B. Y. (2012). “The Relationship between Human Resource Information System (HRIS) Functions and Human Resource Management (HRM) Functionalities”, Journal of Management Research, 4 (4), 192-211.

Orlicky, J. A. (1975). “Material Requirements Planning”, McGraw-Hill Company, (8) 33, 98-188.

Ömürbek, V. (2003). Kurumsal Kaynak Planlaması' da Muhasebe Bilgi Sisteminin Rolü: Gıda Sektöründe Uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özbir, Ş. (2006). ERP Sistemlerinin Seçim ve Kurulum Prosesi ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özçelik, A. O. (2009). Eğitim ve Geliştirme, (4. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.

Özdemir, L., Dulkadir, B. (2016). İşletmelerde Fonksiyonel Bilgi Sistemleri Üzerine Bir Araştırma, (1. Baskı), Bursa: Ekin Yayınevi.

Özen, Ü., Bingöl, M. (2007), “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki Kobi'lerde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2), s.399-417.

Özer, G., Yılmaz, M., Yücel, R. (2010). “Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerine Yönelik Kullanıcı Algılarının Analizi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 8 (2), 76-94.

Papazoglou M., Tsalgatidou A. (2000). “Business-to-Business Electronic Commerce Issues and Solutions”, Decision Support Systems, 6 (29), 396-406.

Palaniswamy, R., Taylor, F. (2000). “Enhancing Manufacturing Performance With ERP Systems”, Journal of Information Systems Education, 17 (3), 37-41.

Poston, R., Grabski, S. (2001). “Financial Impacts of Enterprise Resource Planning Implementations”, International Journal of Accounting Information Systems, 7 (2), 158-181.

Saldamlı, A. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (13), 239-263.

Seymen, O. (2001). 2000'li Yıllarda Konaklama İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Bir Model Önerisi, Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Nevşehir: Hafta Sonu Semineri VII.

Sharma, T., Skitmore, R. M., Thomas, S. N. (2001). “Towards a Human Resource Information System For Australian Construction Companies”, Engineering, Construction and Architectural Management, 8 (4), 238-249.

Stedman, C. (1999). “Firms Focus On Perfecting New ERP Systems,” Computerworld, 33 (4), 34-48.

Somar, İ. (2004). İşletme Kaynakları Planlaması Kurumsal Kaynak Planlaması II. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Stumpf, A. S. (1988). “Choosing Career Management Practices to Support Your Business Strategy”, HR. Human Resource Planning, 11 (1), 33-47.

Şahin, S. (2013). “OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sisteminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri”, Akademik Bakış Dergisi, 38 (7), 1-19.

Şimşek, M. (1998). Yönetim ve Organizasyon, (1. Baskı), Konya: Mikro Dizgi Yayıncılık.

Tandoğan, S. N. (2007). Kurumsal Kaynak Planlamasını Etkileyen Başarı Faktörlerinin Değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Tanyaş, M., Başkak, M. (2003). Üretim Planlama ve Kontrol, İstanbul: İrfan Yayıncılık ve Tanıtım Limited Şirketi.

Tekin, M., Zerenler, M., Bilge, A. (2005). “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 7 (8), 115-129.

Thierauf, J. R. (1975). “Systems Analysis and Design of Real-Time Management Information Systems” Prentice Hall.

Toker, B. (2008). “Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş Ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 8 (1), 69-91.

Trunick, P. (1999). ERP: Promise or Pipe Dream, Transportation&Distribution.

Toomey, J.W. (1996). MRP II Planning for Manufacturing Excellence, New York: Chapman&Hall.

Türkiye Mühendislik Haberleri (TMH), (2008). Kurumsal Kaynak Planlama sistemleri ve İnşaat Sektöründe Kullanımı, (1. Baskı), Ankara: TMH Yayını.

Umble, E.J., Haft, R.R., Umble M.M. (2003). “Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors”, European Journal of Operational Research, 12 (146), 241-257.

Ural, A., Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi, Ankara: Detay Yayıncılık.

Usta, H. (2015). “Emniyet Teşkilatı’nda Ücret Yönetimi: Rize Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17 (1), 51-77.

Özok, A.F., Yamankaradeniz, N., Akalp, G., Çankaya, O., Gökçe, A., Tüfekçi, U. (2017). “İSG Kültürü Oluşmasında Metal Sanayinde Çalışan Kadınların Risk Algoso Üzerine Bir Araştırma”, Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi 22 (5).59-67.

Ünver, Y. (2005). İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme. (Yayımlanmamış Dönem Projesi Ödevi). Ankara: Ankara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yegül, M. F. (2003). Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) ve Türkiye’deki Uygulamaları. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Yıldız, S. (2002). Yeni Ekonomide Bilgi Birikimi Yönetimi. Mayıs.

Yurdatapan, S. (2011). Türk Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Wall, F., Seifert, F. (2002). “Does the Structure Of An Organizasiton Influence the Success Of Its ERP-System? Results Of An Empirical Study”, European Accounting Information Systems Conference Copenhagen Business School, 23-24 April.

Wah, L. (2000). Give ERP a Chance, Management Review.

Workcube, (2016). Ias Industrial Application Software, Canias ERP.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgileri

Adı Soyadı	Ali TUTAR
Uyruğu	T.C.
Doğum Tarihi ve Yeri	01.01.1979 Kozan
E-Posta	atutar@adiyaman.edu.tr

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet Yılı
Lise	Kozan Lisesi-EA	1995
Üniversite	Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü	2002
Yüksek Lisans	Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı	Devam Ediyor
Doktora		

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2012-	Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	Öğretim Görevlisi
2012-2012	Hakkâri Üniversitesi Yüksekova MYO	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil	İngilizce
-------------	-----------

Yayınlar	1. Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okullarında Eğitim Gören Öğrencilerin Eğitim Süreci Boyunca Aldıkları Uygulamalı Eğitimler, Sorunları ve Çözüm Önerileri" 2.Turizm ve Otel İşletmeciliği Öğrencilerinin mesleki eğitime bakışı 3.Ziyafet Servisi Yönetiminde Uygulanan Masa Düzenlerine İlişkin Bir Çalışma 4.Turizm Ve Otel İşletmeciliği Öğrencilerinin Gelecek Beklentilerine Yönelik Nitel Bir Çalışma"
----------	---

EKLER

EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Değerli çalışan,

Aşağıdaki soruları sizin için en uygun olan seçeneğe (X) işareti koyarak cevaplayınız. Anketi cevaplarken DİĞER seçeneğini işaretlerseniz, bu seçenek karşısındaki boşluğa ifade etmek istediğiniz görüşü tam olarak yazınız. Anketi doldurabilmek için bize ayıracağınız zaman için şimdiden teşekkür ederiz.

ERP tanım olarak işletmelerde mal ve hizmet üretimi için gereken işgücü, makine, malzeme gibi kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bütünlük yönetim sistemlerine verilen genel addır. Kurumsal kaynak planlaması (ERP) sistemleri, bir işletmenin tüm veri ve işlemlerini bir araya getirmeye veya bir araya getirilmesine yardımcı olmaya çalışan ve genelde kullanımı kolay olan sistemlerdir.

Öğr. Gör. Ali TUTAR

Adıyaman Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

E-Mail: atutar@adiyaman.edu.tr

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

2. Yaşınız: () 18 -29 () 30-39 () 40-49 () 50 ve üstü

3. Eğitim durumunuz:

() Ortaöğretim - Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora

4. İşletmenizde ERP yazılımının kurulumu sürecinde eğitim aldınız mı?

() Evet () Hayır

5. İşletmeniz kaç yıldızlıdır? () 3 () 4 () 5

6. İşletmenizde ERP yazılımını kaç yıldır kullanılmaktadır?

() 1-4 yıl () 5-8 yıl () 9-12 yıl () 13-16 yıl () 17 yıl ve üstü

7. İşletmeniz ERP kullanımını teşvik ediyor mu?() Evet () Hayır

8. İşyerindeki pozisyonunuz nedir?

() Sahibi/Ortağı () Genel Müdür () Bölüm Müdürü () Bölüm Şefi () Bölüm Sorumlusu

9. İşletmeniz kaç yıldır faaliyet vermektedir?

() 1-4 yıl () 5-8 yıl () 9-12 yıl () 13-16 yıl () 17 yıl ve üstü

10. ERP yazılımında İnsan kaynakları otomasyonunun hangi alt modüllerini kullanıyorsunuz?

ERP yazılımında İnsan kaynakları Otomasyonunun Alt Modüllerini Hangi Sıklıkta Kullanıyorsunuz	Çok sık Kullanıyorum	Sık Kullanıyorum	Az Kullanıyorum	Kullanmıyorum	Hiç Kullanmıyorum
Bordro İşlemleri					
CV Arşivleme					
Çalışan Bilgileri					
Devam Takibi					
Devlete Verilen Bilgilerin Takibi					
Eğitim ve Geliştirme Takibi					
İKY Planlama					
Özlük Bilgisi					
Performans Takibi					

11. İşletmenizde ERP kullanım nedenleri

Lütfen aşağıdaki tablodan “Kurumsal kaynak planlaması yazılımı kullanımının işletmeniz üzerindeki etkileri” ile ilgili olarak görüşlerinizi değerlendirerek en uygun seçeneği işaretleyiniz.

ERP kullanımının işletmeniz üzerine etkisi konusuyla ilgili düşüncelerinizi işaretleyiniz	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
ERP bilginin güvenliğini sağlar					
ERP ile farklı yerlerdeki birimler ile aynı verilere ulaşılır					
ERP iletişimin etkinliğini artırır					
ERP verimliliği artırır					
ERP ürün/hizmet kalitesini artırır					
ERP karar almada etkinlik sağlar					
ERP maliyetleri yükseltir					
ERP müşteri memnuniyetini artırır					
ERP eğitim süreci uzun sürmektedir					
ERP personel ihtiyacını artırır					
ERP raporlamanın düzenli yapılmasını sağlar					
ERP rekabet gücünü azaltır					
ERP stok takibini kolaylaştırır					
ERP tüm departmanları tek çatı altında toplar					
ERP iş sürecindeki kayıpların çoğalmasına neden olur					
ERP hata oranı azaltılır					
ERP zaman kaybına neden olur					

12. İşletmenizde insan kaynakları yönetiminin etkileri

Lütfen aşağıdaki tablodan “İnsan kaynakları fonksiyonlarının etkileri” ile ilgili olarak görüşlerinizi değerlendirerek en uygun seçeneği işaretleyiniz.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun etkileri ile ilgili düşüncelerinizi işaretleyiniz		Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Katılmıyor	Tamamen Katılmıyor
İK Planlaması	Çalışanların bilgi, beceri, vb. özelliklerinin incelenmesinde fayda sağlar					
	Çalışanların kadro planlamasının oluşturulmasından fayda sağlar					
	Çalışan ihtiyacının tahmini ve temininde fayda sağlar					
İşe Alma ve İşten Çıkarma	İş başvuru formlarının oluşturulmasında fayda sağlar					
	Performansı yeterli olmayan çalışanın işten çıkarılmasından fayda sağlar					
	İşe başvuran adayların ön elenmesinde fayda sağlar					
	İş görüşmesi sırasındaki sınav ya da testlerin uygulanmasında fayda sağlar					
	İhtiyaç duyulan kadrolar için çalışanlara bilgi sağlar					
Eğitim ve Geliştirme	Çalışanlara eğitim verilmesinde fayda sağlar					
	Çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesinde fayda sağlar					
	Çalışanların eğitim takibinin yapılmasında fayda sağlar					
	Çalışanların gelişim sürecinin takip edilmesinde fayda sağlar					
Performans Yönetimi	Çalışanların performans değerlendirmelerinin yapılmasında fayda sağlar					
	Çalışanların performans değerlerinin analiz edilmesinde fayda sağlar					
	Çalışanların eksik ve geliştirilmesi gereken yönlerinin tespitinde fayda sağlar					
	Çalışanlara performans değerlendirme bilgilerinin verilmesini sağlar					
Kariyer Yönetimi	Çalışanların kariyerlerinin geliştirmesinde bilgi, beceri vs. kazanımında fayda sağlar					
	Çalışanların örgüt içerisindeki yükselmesinde fayda sağlar					
	Çalışanların kariyer yollarının çizilmesinde fayda sağlar					
	Çalışanlara kişisel gelişim planlarının yapılmasında fayda sağlar					
Ücret Yönetimi	Çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde fayda sağlar					
	Çalışanların performanslarına göre ücret alması için fayda sağlar					
	Çalışanların bilgi, beceri ve özelliklerine göre ücret alması için kolaylık sağlar					

Endüstri İlişkileri	Çalışanların devlet ile ilgili işlerinin takibinin yapılmasında fayda sağlar					
	Çalışanlardan geri besleme (Şikâyet, iletişim, anket vs.) yapılması için fayda sağlar					
	Çalışanlara hukuki konularda bilgi verilmesi konusunda fayda sağlar					
	Çalışanların özlük haklarının (izin, terfi, sözleşme, rapor vs.) takibinde fayda sağlar					
	Çalışanların özel günler (doğum günü, evlilik vs.) için takibinde fayda sağlar					
İş Sağlığı ve Güvenliği	İş kazalarının ve meslek hastalıkları kayıtlarının tutulmasında fayda sağlar					
	İş yeri ile ilgili olumsuz sağlık koşullarının takibinde fayda sağlar					
	İş kazaları ve meslek hastalıkları risklerinin tanımlanmasında fayda sağlar					
	Çalışanların vizite işlemlerinin (revir, hastalık vb.) takibinde fayda sağlar					

