

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI TEDARİKİNDE
İNTERNET VE BİR UYGULAMA

137342

YÜKSEK LİSANS TEZİ

137342

SEZER YALÇIN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KÜLTÜR
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. EDİP ÖRÜCÜ

EKİM-2003

MUĞLA

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI TEDARİKİNDE İNTERNET VE
BİR UYGULAMA**

SEZER YALÇIN

Sosyal Bilimler Enstitüsünde

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 03/10/2003

Tezin Sözlü Savunma Tarihi :

Tezin Danışmanı: Doç. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Jüri Üyesi: Doç.Dr. Gülay BUDAK

Jüri Üyesi: Yrd.Doç.Dr. Ali SAYILIR

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Nihal ÖREN

Ekim-2003

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 08.10/2003 tarih ve 231/4 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 23 c/d maddesine göre, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Sezer YALÇIN'ın "İşletmelerde İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet ve Bir Uygulama" adlı tezini incelemiş ve aday 17.10/2003 tarihinde saat 10.00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

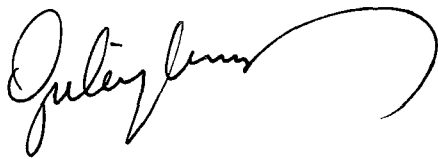
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin başarılı olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Edip ÖRÜCÜ



Üye

Doç.Dr.Gülây BUDAK



Üye

Yrd.Doç.Dr. Ali SAYILIR



YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İşletmelerde İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet ve Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlâk ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma baş vurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2003

Sezer YALÇIN

**Y.C. YÜKSEKÖRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

ÖZET

Yaşamın her alanında kendini gösteren hızlı teknolojik değişim, açık birer sistem olan işletmeleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Söz konusu teknolojik gelişimin önemli bir ögesi olarak ortaya çıkan internet de işletme faaliyetleri üzerinde etkili olmaktadır.

Bu tez çalışması, işletmelerin insan kaynakları tedarikinde internet kullanım tercihlerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, genel olarak insan kaynakları yönetimini; ikinci bölüm, internet ile ilgili kavramları ve işletmelerde insan kaynakları tedarik sürecinde internetin yerini; üçüncü bölüm ise bir alan araştırması yardımıyla işletmelerin insan kaynakları tedarik sürecinde internet kullanım tercihlerini incelemektedir.

Çalışmanın sonucunda, işletmelerin büyük çoğunluğunun insan kaynakları tedarikinde internet kullandıkları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, internet, eğitim faaliyetlerinde de yoğun olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin internet üzerinden insan kaynakları tedarikinde ağırlıklı olarak kurumun e-mail adreslerine gönderilen CV'leri değerlendirme yöntemini seçtikleri, online insan kaynakları sitelerinde ve kendi web sayfalarında ilan vermeyi daha az tercih ettikleri sonucuna varılmıştır.

ABSTRACT

Technological change that exist in every part of the life has affected the organizations which are open systems. As a part of the technological improvement internet has also had an effect on the activities of the organizations.

This research study has been done in order to find whether organizations use internet in recruitment.

This research study consists of three parts. In the first part, there is a general information about the human resourses management; in the second part, there is information about the concepts of the internet and the role of the internet on recruitment in organizations; in the third part, by the help of a field research, it has been searched the usage of the internet in recruitment.

The result of this research study has shown that most of the organizations use internet in recruitment. Moreover, internet has been widely used in educational activities. As a result, it has been found that organizations has mostly use the method which is selecting the CV's which were sent to the e-mail addresses of the organizations while they seldom prefer to give the advertisement on their web pages and online human resources sites.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın temel amacı; işletmelerde insan kaynakları tedarikinde internet kullanımının yerini ve önemini tahlil etmektir. Bu amaç doğrultusunda yapılan teorik araştırmadan sonra, örnek olarak seçilen firmalar üzerinde anket çalışması yapılmış ve internetin insan kaynakları tedarikinde kullanımının ne ölçüde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

“İşletmelerde İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet ve Bir Uygulama” isimli bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç.Dr. Edip ÖRÜCÜ’ye, manevi destek ve yardımlarından dolayı değerli dostlarım Araş.Gör.Çiğdem ÇAKIL’a, Araş.Gör.Ebru ÇİÇEK’e ve Araş.Gör.Gül GÖKBEL’e, karşılaştığım güçlükleri aşmamda özveri ve desteğini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Araş.Gör. Sezer YALÇIN

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmenin Yaşam Eğrisine Göre Gelişimi

Şekil-2: İş Değerleme Sürecinde Aşamalar

Şekil-3: İnsan Kaynakları Tedarik ve Seçme Süreci

Şekil-4 : Standart İşgören Seçimi Süreci

Şekil-5 : Sözel IP Adresi Formatı



TABLolar LİSTESİ

- Tablo-1: Örgüt Kuramları İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi
- Tablo-2: İşletmelerin Faaliyette Buldukları Yıllara Göre Dağılımı
- Tablo-3: İşletmelerin Çalışan Beyaz Yakalı Personel Sayısına Göre Dağılımı
- Tablo-4: İşletmelerin Çalışan Mavi Yakalı Personel Sayısına Göre Dağılımı
- Tablo-5: İşletmelerin Holding ya da Gruba Bağlı Olup Olmadıklarına Göre Dağılımı
- Tablo-6: İşletmelerin Yabancı Sermaye Ortaklığı Olup Olmamasına Göre Dağılımı
- Tablo-7: İşletmelerin SPK'ya Üye Olup Olmamasına Göre Dağılımı
- Tablo-8: İşletmelerin Faaliyet Gösteren İşçi Sendikası Olup Olmamasına Göre Dağılımı
- Tablo-9: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanı Olup Olmamasına Göre Dağılımı
- Tablo-10: İşletmelerin Kalite Güvence Sistemleri Olup Olmamasına Göre Dağılımı
- Tablo-11: İşletmelerin TKY Uygulayıp Uygulamamalarına Göre Dağılımı
- Tablo-12: İşletmelerin Biçimsel Bir Performans Değerleme Sistemi Olup Olmamasına Göre Dağılımı
- Tablo-13: Anketi Cevaplayan Kişinin Ünvanına Göre Dağılımı
- Tablo-14: İşletmelerin İnternet Erişim Sürelerine Göre Dağılımı
- Tablo-15: İşletmelerin Web Sitesi Olup Olmamasına Göre Dağılımı
- Tablo-16: İşletmelerin İnternet Kullanma Amaçları
- Tablo-17: İşletmelerin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinde İnternet Kullanımlarına Göre Dağılımı
- Tablo-18: İşletmelerin İnternet Kullandıkları İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Göre Dağılımı
- Tablo-19: İşletmelerin İnsan Kaynakları Tedarikinde Kullandıkları Yöntemler

Tablo-20: İşletmelerin İnternette İnsan Kaynakları Tedarikinde Kullandıkları Yöntemlere Göre Dağılımı

Tablo-21: İşletmelerin İnternette İnsan Kaynakları Tedariki ile İlgili Görüşlere Katılımlarına Göre Dağılımı



İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
--------------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI	3
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ	5
1.3. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ	8
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	11
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI.....	12
1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması	12
1.5.2. Eğitim ve Geliştirme	15
1.5.3. Performans Değerlendirme.....	18
1.5.4. Ücretleme.....	21
1.5.6. Kariyer Yönetimi	23
1.5.7. Endüstri İlişkileri.....	25
1.5.8. İş Değerlemesi, İş Analizleri ve İş Tanımları	26
1.5.9. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı.....	28
1.5.10 İnsan Kaynakları Tedariki	29
1.5.10.1 İnsan Kaynakları Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma	33
1.5.10.2 İnsan Kaynakları Tedarikinde Dış Kaynaklardan Yararlanma	33

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI TEDARİKİNDE İNTERNET KULLANIMI

2.1.	İNTERNET İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER.....	40
2.1.1.	İnternetin Tanımı	40
2.1.2.	İnternetin Tarihçesi.....	42
2.1.3.	İnternet ile İlgili Temel Kavramlar	44
2.1.4.	İnternete Erişim Yöntemleri	47
2.1.5.	İnternet Araçları	48
2.1.6.	İntranet.....	49
2.1.7.	Extranet.....	50
2.2.	BİLGİSAYAR TEKNOLOJİSİNİN VE İNTERNETİN İŞLETMELERDE KULLANILMASI.....	51
2.2.1.	İşletmelerde Bilgisayar Teknolojisinin Kullanılması.....	51
2.2.2.	İşletmelerde İnternetin Kullanılması.....	53
2.3.	İNSAN KAYNAKLARI TEDARİKİNDE İNTERNET KULLANIMI	56
2.3.1.	Elektronik İnsan Kaynakları	56
2.3.2.	İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet Kullanımı	60
2.3.2.1.	İnsan Kaynakları Tedarik Sürecine Yönelik İnternet Uygulamaları	62
2.3.2.1.1.	Kurumsal Web Siteleri	63
2.3.2.1.2.	İnsan Kaynakları Web Siteleri	63

2.3.2.2. İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet

Kullanımının Sağlayabileceği Yararları ve

Sakıncaları..... 65

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI TEDARİKİNDE İNTERNET KULLANIMI İLE İLGİLİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI.....	67
3.1.1. Araştırmanın Amacı	67
3.1.2. Araştırmanın Örneklemi	67
3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri	68
3.1.4. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	68
3.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ.....	69
3.2.1. Anket Sorularının Frekans Analizleri	69
3.2.2. Anket Sorularının Ki-Kare Analizleri	79
SONUÇ	86
KAYNAKLAR	89
EK-1	95

GİRİŞ

21. yüzyılın içinde bulunduğumuz şu günlerde, başarılı olma ve ayakta durma mücadelesi veren işletmeler, insan kaynaklarının önemini anlamış bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütün en önemli kaynağı olarak nitelendirilen insanı yönetmek ve en verimli hale getirmek işletmelerin çok önemli bir fonksiyonu haline gelmiştir. Bu amaçla, insan kaynakları departmanı işletmelerdeki yerini hızla almış ve örgütün sahip olduğu diğer kaynakları da kullanan ve yöneten durumundaki insan kaynağını verimli kılmak için yöntemler geliştirmeye başlamıştır.

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, çağa ayak uydurmak zorunda olan işletmeler, teknolojinin gelişimini de yakından takip etmek ve bu gelişime uyum sağlamak durumundadırlar. Hayatın her aşamasında kendisini gösteren teknolojik gelişim, açık bir sistem olan işletmeleri de yakından etkilemektedir. Teknolojik gelişimin ve bilgi toplumuna geçiş sürecinin en önemli öğelerinden biri olan internet de günlük hayatta olduğu gibi iş yaşamında da etkisini yoğun bir şekilde göstermektedir.

İşletmelerde bilgisayar ve internet kullanımı büyük bir hızla yayılmış ve elektronik kelimesini temsil eden “e” harfi, iş terimlerinin önünde yerini almıştır. İşletmelerde bütün departmanları etkileyen bu gelişmeden insan kaynakları departmanı da nasibini almış ve e-insan kaynakları denilen yeni bir alan ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları departmanları işe alımdan eğitime, performans değerlendirmeden ücretlendirmeye kadar bir çok uygulamayı online olarak yürütmeye başlamışlardır.

Bu düşünceler ışığında hazırlanan çalışmanın amacı; insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan insan kaynakları tedarikinde, internet kullanımının ne derece yaygın ve etkili olduğunun değerlendirilmesidir. Bu amaç doğrultusunda, çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde; insan kaynakları yönetimi kavramı, gelişimi ve fonksiyonlarına yer verilmiş, insan kaynakları tedariki ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

İkinci bölümde, internet ile ilgili kavramlara yer verilmiş, işletmelerin faaliyetlerinde internet kullanımlarıyla ilgili bilgiler verilmiş, insan kaynağı departmanında ve özellikle insan kaynakları tedarik sürecinde internetin yeri irdelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, geliştirilen kuramsal çerçeveye bağlı olarak gerçekleştirilen bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Örneklem kapsamında yer alan işletmelerin, faaliyetlerinde ve özellikle insan kaynakları tedarikinde internet kullanma tercihleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Alan araştırması İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği 2001 yılı 500 büyük firması örnek alınarak yapılmıştır. Yöntem olarak anket uygulaması tercih edilmiş, tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 225 işletmeye anket formu gönderilmiş ve 40 işletmeden cevap alınabilmiştir.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Veriler söz konusu programda düzenlenmiş, frekans analizleri ve Ki-Kare analizleri yapılarak sonuçlar tablolar halinde özetlenmiştir.

I. BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

İşletmeler, belli nedenlerle ortaya çıkan gereksinimlerin karşılanmasını sağlayan birimlerdir. Gereksinimler mal ve hizmet aracılığıyla karşılanmaktadır ve işletmelerin varlık sebebi sözü edilen mal ve hizmetleri üretmektir.¹ İnsanların yaşamlarını daha rahat ve doyurucu geçirmelerini sağlayacak çeşitli mal ve hizmetler sürekli olarak üretilir. Bunlar; temel gereksinimleri karşılayacak mal ve hizmetler olabileceği gibi, bunun dışına çıkan yeni yaratılan gereksinimlere yönelik de olabilirler.²

İşletmelerin faaliyetlerini yürütebilmeleri için çeşitli girdilere ihtiyaç vardır. Burada başlıca dört kaynaktan söz edilebilir. Bunlar; fiziksel kaynaklar, finansal kaynaklar, teknolojik kaynaklar ve insan kaynaklarıdır.³ İşletmenin amaçlarına ulaşmasında bu kaynakların en etkili şekilde kullanılması büyük önem taşır.

Günümüzde sıkça karşılaştığımız küreselleşme, teknoloji, bilgi çağı, bilgi işçisi gibi kavramlar ve beden gücüyle üretimin giderek beyin gücüyle üretime dönüşmesi işletmelerin, insan kaynakları faktörünün üzerinde daha fazla yoğunlaşmasına sebep olmakta ve yukarıda belirtilen girdiler arasında insan kaynaklarının önemi dikkat çekmektedir.

Verimli üretim kaliteli insan gücüyle sağlanır. Bir mal ya da hizmet üretiminde bulunabilmek için insan faktörüne ihtiyaç olduğu ortadadır. İnsan, işletmeye emeğini belli bir ücret karşılığı verir. İşletme de işgörenin emeğinden maksimum düzeyde yararlanmayı amaçlar.⁴ Örgütün en önemli varlığının insan olduğu düşüncesi, sıradan olmaktan çıkmıştır ve insanlar yegane dinamik varlığı oluşturmaktadır. İnsan kaynakları departmanının görevi, insanların işlerinde daha

¹ AKAT İlter, BUDAK Gönül, BUDAK Gülay, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1999, s. 3

² KARALAR Rıdvan, *İşletme, Temel Bilgiler, İşlevler*, Eskişehir, 1996, s. 36

³ BAYSAL Ayşe Can, *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1993, s. 59

⁴ AKYÜZ Ömer Faruk, *Değişim rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, 2001, s. 50

verimli olmalarının yanı sıra, işlerinden daha çok doyum elde etmelerine yardımcı olmaktadır.⁵

Örgütün sahip olduğu diğer kaynakları da kullanan, üreten ve yöneten durumundaki insan kaynakları; belirli görevleri yerine getirmek üzere işe alınmış, örgütün işleyişini sağlayan tüm bireyler, yani örgüt çalışanları olarak tanımlanabilir.⁶ İnsan kaynakları yönetimi örgütü durgun durumdan dinamik duruma getirir ve örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan yapısına etki eder. İnsan kaynakları yönetimi, işgören bulma, işe alma, ücret, iş analizi, iş tanıtımı gibi konularla örgütün biçimsel yapısına etki ederken; moral, güdüleme vb. konularla da biçimsel olmayan yapısını etkiler.⁷

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlardan birkaçına aşağıda yer verilmektedir.

Yüksel, örgüt kuramlarındaki gelişmeler dikkate alındığında insan kaynakları yönetiminin tanımı için üç tip yaklaşımın mevcut olduğuna dikkat çekmektedir. Bunlar:

- Genel olarak insan kaynakları yönetimi personel yönetimine verilen yeni bir addır,
- İnsan kaynakları yönetimi farklıdır, bu nedenle bir kurama dayanması gerekir, bu kuram sosyal bilimlere dayanılarak geliştirilebilir,
- Yeniden adlandırma ile kuram arasında üçüncü bir yaklaşım ise stratejik insan kaynakları yönetimidir. Buna göre insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, nasıl istihdam edileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır.⁸

⁵ FITZ-ENZ Jac ve PHİLLİPS Jack J., *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*, Sistem Yayıncılık, 2001, s.2

⁶ ÖZER Bekir, "Türkiye'de İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanlarının Alandaki Yeterliliği", *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1-2, 1997, s.18

⁷ AŞIKOĞLU Meral, "İşgören Yönetiminde Planlama ve Örgütlenme", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 1988, s.205

⁸ YÜKSEL Öznur, "Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:30, Sayı:2, Haziran, 1997, s. 39

Sabuncuoğlu, insan kaynakları yönetimini “organizasyon için en etkili işgücünü bulmak, geliştirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetler bütünü” olarak tanımlamaktadır.⁹

Akyüz ise insan kaynakları yönetiminin dar ve geniş anlamlarına yer vermekte, geniş anlamda “işletmede görev alan işgörenlerin uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarını kolaylaştıran faaliyet ve uğraşların tümü” olarak tanımlarken; dar anlamda “işgörenlerin işe alımından değerlemesine, eğitimine, yükseltilmesinden bir başka işe atanmasına, ücretlerinin verilmesinden disiplin ve sağlık işlerinin yürütülmesine kadar uzanan çalışma alanına ilişkin politikaların, ilkelerin saptanması, kararların alınması ve tekniklerin yürütülmesi” olarak tanımlamaktadır.¹⁰

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin yapısal ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak; kapsamlılığını ve bütünlüğünü vurgulamak amacıyla yirminci yüzyılın son çeyreğinde benimsenen yönetsel bir yaklaşımdır. İlk aşamada insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetiminin çağdaş anlatımı olarak algılanmış ve yorumlanmıştır. Daha geniş kapsamda değerlendirenler ise, insan kaynakları yönetimi yaklaşımını geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş ancak kapsamı genişletilmiş biçimi olarak tanımlamışlardır.¹¹

Endüstrileşmenin ilk aşamasında girişimcilerin ilgi alanı, finansman, üretim ve pazarlama üzerinde yoğunlaşmaktaydı ve girişimci için önemli olan sermaye bulmak, üretim yapmak ve ürettiği malı satacak pazar bulmaktı. İnsan sadece üretim aracı olarak görülmekteydi. Endüstrileşme sürecinin ileri aşamalarında üretimi arttırma çabaları çalışan insan faktörünü ön plana çıkardı. Personeli daha iyi çalıştırabilmek için sadece para vermek yeterli olmamakta ve sosyal bir varlık olan insan, işinden para dışında birtakım şeyler beklemekteydi. Girişimcilerin, bu

⁹ SABUNCUOĞLU Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.9

¹⁰ AKYÜZ Ömer Faruk, a.g.e., s. 51

¹¹ AÇIKALIN Aytaç, *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Personel Eğitimi Merkezi, Pegem Yayın No:4, Ankara, 1996, s.12

beklentileri karşılama uğraşı çağdaş anlamda personel yönetiminin doğmasına neden oldu. Bu sürecin gerçekleşmesinde etkili olan faktörler;

- Ülkelerin ekonomik açıdan gelişmesi nedeniyle, aktif nüfusun tarım sektöründen sanayi ve hizmet sektörüne kayması ve bu sektörlerdeki gelişmelerin geleneksel ve küçük boyuttaki işletmelerin büyümesine yol açması,

- Devletlerin işçi-işveren ilişkilerine müdahale ederek çalışma koşullarını düzenleyen yasaları çıkarması,

- Ülkelerin ekonomik ve sosyal yönden gelişmelerine paralel olarak bireylerin eğitim ve kültür düzeylerinin artması,

- Sendikacılığın gelişimi.

şeklinde sıralanabilir.¹²

İşletmelerde personel yönetimine ilginin, Batı ülkelerindeki sanayileşme hareketi ile paralel bir gelişme göstermesinin yanı sıra; I. Dünya Savaşı'nın personel seçiminde test kullanımını yaygınlaştırdığı, II. Dünya Savaşı'nın da eğitim programlarını ön plana çıkarttığı görülmüştür. 1930'lu yıllarda, personel yönetimde gerek kuramsal alanda gerek uygulamada görülen gelişmeler (performans değerlendirme, ücret yönetimi ve işçi-işveren ilişkileri dahil) II. Dünya Savaşı'nda işgücünün tam kapasite kullanılması ihtiyacı ile de hız kazanmıştır.¹³

Yirminci yüzyılın son çeyreğine gelindiğinde geleneksel personel yönetimi anlayışının toplumsal, ekonomik, politik çevresi, iç ve dış dinamikleri, yönetim ilkeleri, değişen örgütlerdeki durumlar karşısında yetersiz kaldığı gözlenmiş¹⁴ ve 1980'li yıllardan sonra yerini "İnsan Kaynakları Yönetimi"ne bırakmıştır.¹⁵

İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi ile örgüt kuramlarındaki gelişmeler arasında bir bağlantı kurulduğunda; örgüt kuramlarındaki gelişmelerin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yakından etkilediği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin geçirdiği gelişme aşamaları, örgüt kuramlarının geçirdiği evrelere paralel olmuştur. Örgüt kuramları incelendiğinde ana hatlarıyla üç ana

¹² CEYLAN Ramazan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996, s.7

¹³ BAYSAL Ayşe Can, a.g.e., s.60

¹⁴ AÇIKALIN Aytaç, a.g.e.,s. 12

¹⁵ SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.7

kuramdan söz edilmektedir. Bunlar; klasik, neoklasik ve modern örgüt kuramlarıdır. Klasik kuram, bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokratik yaklaşımları; neoklasik kuram, insan ilişkileri yaklaşımıyla çevresel-davranışsal yaklaşımı; modern kuram ise sistem ve durumsallık yaklaşımlarını içermektedir. İnsan kaynakları yönetimindeki evrim ise sırasıyla personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi aşamalarından geçmektedir. Örgüt kuramlarındaki gelişmeler ile insan kaynakları yönetimindeki gelişmelerin arzettiği paralellik Tablo 1’de özetlenmektedir.¹⁶

Kuramlar	Amaçlar	İnsan Kaynakları Uygulamaları
<i>Klasik Kuram</i>		
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	Üretimde verimliliği artırmak	Personel dairesinin kurulması, iş ve zaman etüdüleri, eğitim, başarıya dayalı değerlendirme, dış denetim, maddi teşvik ve teşvikli ücret sistemleri
Yönetim Süreci Yaklaşımı	Yönetimde verimliliği artırmak	Personel yönetimi örgütlenmesi ve işlevinin tanımlanması, yönetim işlevlerinin personel yönetimine uygulanması (iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, personelin devamı vb.)
Bürokratik Yaklaşım	Örgütlenmede verimlilik	Yazılı belge düzeni, memuriyetin meslek olması
<i>Neo-Klasik Kuram</i>		
İnsan İlişkileri, Çevresel Davranışsal Yaklaşımlar	Doğal örgütü keşfetme yoluyla verimlilik engellerini kaldırmak ve işgörenin tatmini	Amaçlara göre yönetim, merkezleşmeme, yetki devri, danışmalı ve katımlı yönetim, iş zenginleştirme, ekip çalışması, iç denetim
<i>Modern Kuramlar</i>		
Sistem Yaklaşımı	Örgüte bütüncül bakış	İnsanın kaynak olarak kabulü ve insan kaynakları yönetiminin gerçekleşmesi
Durumsallık Yaklaşımı	İç ve dış çevresel etkileşimi sağlamak	Durum ve koşulların analizi, uygun personel/insan kaynakları yönetimi araçlarının seçimi
Şekillendirme Yaklaşımı	İç ve dış uyum/esneklik	Strateji formülasyonuna insan kaynakları bölümünün katılımı ve stratejik insan kaynakları yönetimi

Tablo-1: Örgüt Kuramları İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi

¹⁶ YÜKSEL Öznur, a.g.m., s.31-43

1.3. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANININ ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ

İnsan kaynakları departmanının örgütsel yapı içinde yer alması ve kendi içinde örgütlenmesi, işgören sorunlarının niteliğine ve mevcut işgörenlerin niceliğine göre değişir. Bir işletmede insan kaynakları departmanının örgütlenmesi gerekiyorsa, bu yapının genel işletme politikasına ters düşmeyecek ve işletmenin kendine özgü koşulları ve gelenekleriyle bağdaşacak bir anlayış içinde gerçekleştirilmesi zorunludur. İnsan kaynakları departmanı, örgüt içinde yönetsel, hukuksal, psikososyal sorunlar üzerinde uzmanlaşmış ve yönetime danışmanlık eden bir organdır. İşletmede insancıl ve sosyal sorunların en iyi biçimde çözüm yollarını araştırır ve en etkili biçimde uygulanmasına yardımcı olur. İşlevini işgören politikaları içinde tanımlanan ilkeler doğrultusunda gerçekleştirir. Ancak insan kaynakları departmanı diğer tüm bölümlerin işgören politika ve uygulamalarına uyum sağlamakla da yükümlüdür.¹⁷

İşletmelerin çoğu, amaçlarına ulaşmada insan kaynaklarının önemini fark etmişlerdir. İnsan kaynakları yönetiminin etkili olabilmesi için örgüt kültürüne ve iş stratejisine uyması, sinerji yaratabilmesi, işgörenler tarafından kabul görmesi, sendikalar gibi farklı çıkar grupları tarafından kabul edilmesi gerekmektedir.¹⁸

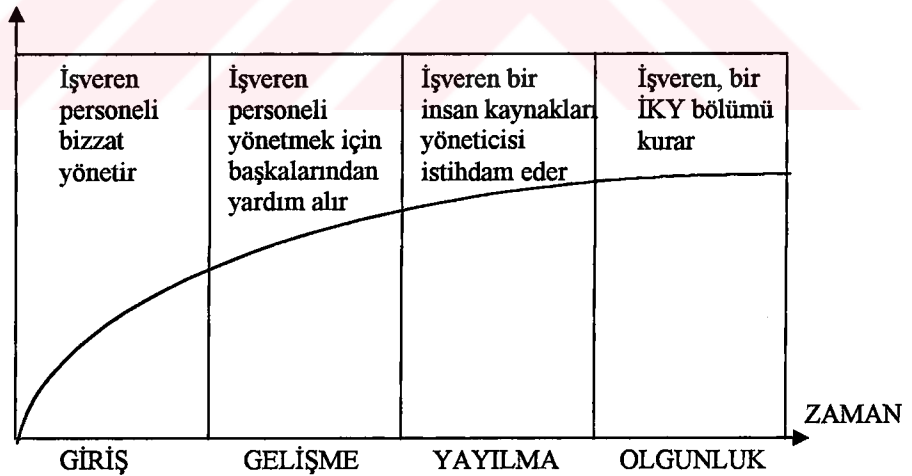
İşletmelerde işgören sayısı sınırlı ve üretim kapasitesi düşük ise, böyle bir işletmede bir insan kaynakları departmanının oluşturulmasına ihtiyaç olmayabilir. Öte yandan insanın artan önemi düşünüldüğünde ve günümüz işletmelerinin çoğu için vazgeçilmez gibi görünen sürekli büyüme ve gelişme amacı doğrultusunda bir değerlendirme yapıldığında, ileride her işletmenin bir insan kaynakları departmanına sahip olacağı söylenebilir. İşgören nitelik ve nicelik bakımından ağırlık taşımaya başladığında ve görevler bir başka bölüm tarafından yüklenilemeyecek boyutlara ulaştığında insan kaynakları departmanının örgütsel yapı içinde yer alması kaçınılmaz olacaktır.¹⁹

¹⁷ AŞIKOĞLU Meral, a.g.m., s.209

¹⁸ KAĞNİCİOĞLU Deniz, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol:I, No:I, 2001, s.27

¹⁹ AKYÜZ Ömer Faruk, a.g.e., s.67

İnsan kaynakları departmanının işletme içinde kime veya hangi bölüme bağlanacağı sorusuna tüm işletmeler için geçerli olacak belirli bir yanıt yoktur. Her işletmenin özelliğine, örgütsel yapısına ve çalışanlarının niteliğine uygun standart bir model belirlemek olanaksızdır. Buna karşılık insan kaynakları bölümünün kime bağlı olması gerektiği konusunda yapılan araştırmalar uygulamada iki farklı modelin benimsendiğini ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birincisi, insan kaynakları bölümünü üretim, finans gibi bölümlerle eş değerde ve aynı sorumluluk ölçüsünde tutarak doğrudan genel müdür veya genel müdür yardımcısına bağlamaktır. Bir diğer model de insan kaynakları yöneticisinin, diğer bölümler düzeyinden alınarak genel müdürün çok yakınına getirilmesidir.²⁰ Bu modelde insan kaynakları bölümü diğer fonksiyonel bölümlerin üzerinde, genel müdürün altında, danışmanlık konumundadır. Diğer bölümlere danışmanlık yetkisine sahip iken kendi bölümü içinde işlevsel yetkiye sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi işgören ile örgütün isteklerini ve hedeflerini uyumlaştırarak örgüt içinde verimliliğin, etkinliğin ve kalitenin artmasını sağlamaya çalışır. İnsan kaynakları yönetimi sadece hat yöneticilerinin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olmakta değil, aynı zamanda sorunların önceden tespiti, önceliklerin belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında aktif rol oynar.²¹



Şekil-1: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmenin Yaşam Eğrisine Göre Gelişimi

²⁰ CEYLAN Ramazan, a.g.e., s. 18

²¹ SERİNKAN Celalettin, "İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları yönetimi", *Verimlilik Dergisi*, Milli Produktivite Merkezi, 1996/4, s.35

Bir işletmedeki insan kaynakları yönetiminin yeri ve gelişimi, işletmenin yaşam eğrisi üzerinde incelenebilir. Şekil 1, insan kaynakları yönetiminin işletmenin yaşam eğrisine göre gelişimini şematik olarak göstermektedir.

Giriş aşamasında, örgütteki insan sayısı az olduğundan işveren personel ile yakın ve yüzyüze ilişki içindedir. Bu aşamada insan kaynakları yönetiminin görev alanındaki faaliyetleri bilimsel bir temele göre yapma ihtiyacı henüz mevcut olmadığından patron, diğer işletme fonksiyonlarını olduğu gibi insan kaynakları yönetimini de bizzat yürütmektedir.

Gelişme aşamasında, işletmenin ürettiği mal ve hizmetler pazarda kabul görmeye başladığından, işletme talepleri yanıtlamak için yeni yatırımlar yapmaya ve dolayısıyla yeni personel almaya başlar. Personelin sayıca artmasının yanı sıra, niteliksel olarak da farklılaşması gündeme geleceğinden, işveren giderek karmaşık hale gelen insan kaynakları işlevlerini uzmanlardan yardım alarak çözmek zorunda kalır.

Yayıma aşamasında, örgüt büyüyerek karmaşıklaştığı için reorganizasyona gerek duyulur. Finansman, üretim, pazarlama ve insan kaynakları gibi işlevler belirginleştiğinden, ilk dönemlerdeki herkesin her işi yaptığı örgütsel görünüm değişir. İşletme “Kim neyi yapacak?”, “İnsan kaynaklarının yetki ve sorumluluk alanları ne olacak?” tarzında sorularla karşı karşıya kalır. Bu aşamada işverenin insan kaynaklarına ilişkin işlere yetişmesine olanak kalmaz ve bir insan kaynakları yöneticisi ile zaman içinde insan kaynakları ile ilgili kadro işe alınarak reorganizasyon başlatılır.

Olgunluk aşamasında ise, giriş aşamasından farklı olarak örgüt büyümüş ve büyük bir ihtimalle bürokratize olmuş bulunmaktadır. Giriş aşamasındaki küçüklüğün verdiği esneklik ve samimiyet avantajına sahip olmadığından ve olgunluk aşamasının başarıyla atlatılamaması halinde düşüş ve yok olma tehlikesi ile karşılaşacağından, bu aşamada insan kaynakları yönetiminin uzman desteğine daha fazla ihtiyaç duyacaktır. Bu nedenle örgütte iyi kadrolaşmış bir insan kaynakları bölümünün kurulması kaçınılmaz hale gelecektir..²²

²² ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay ve BUDAK Gönül, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, IV. Baskı, İzmir, 2001, s.27

1.4. İNSANKAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Amerikan Yönetim Derneği'nin düzenlediği İnsan Kaynakları Konferansı'nda bir araya gelen insan kaynakları uzmanlarının verdiği ortak mesaj şöyledir: Yöneticiler gelecek yüzyılda gelişmek ve daha iyi yaşamak istiyorlarsa işgücünü, örgütlerini başarıya götürecektir şekilde hazırlamalı ve yönetmelidirler²³.

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerine kurulur. Bunlar;

- Firmanın hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması,
- İşgören gereksinimlerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanmasıdır.²⁴

Akyüz insan kaynakları yönetiminin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:²⁵

- Her şeyden önce insan kaynakları politikasının ve temel ilkelerin ışığında işletmenin ihtiyaç duyduğu işgören açığının saptanması, bunların bulunması, seçilmesi ya da işe alınması, bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde uygun olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi,

- Uygun görülen elamanların işe başlamadan önce işin gereklerine alıştırılması amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyumunun sağlanması,

- Son gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda hem işle hem de işgörenderin kişilikleriyle ilgili sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması,

- İşgörenderin bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi,

²³ ÖRÜCÜ Edip, KARABULUT Elif, "Büyük Ölçekli Endüstri İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları", *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Temmuz, 1999, s, 20 içinden, Ettore, Barbara and Donald, J.Mc. Nerney. "Managing Human Capital for the Future", *Management Review*, June 1995, s.56

²⁴ PALMER Margeret, WINTERS Kenneth T., *İnsan Kaynakları*, Çev: Doğan ŞAHİNER, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. A.Ş., İstanbul, 1993, s.25

²⁵ AKYÜZ Ömer Faruk, a.g.e., s.52

- İşçi sendikalarıyla sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi,

- En üstten en alta kadar tüm işgörenlerin ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi (eşit işe eşit ücret) ilkesi doğrultusunda iş analizleri, tanımları ve iş değerlemesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi,

- İşgörenlere sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, dinlenme ve tatil imkanlarının hazırlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önlemlerin alınması, lojman, kantin, taşıma, haberleşme kolaylıklarının sağlanması gibi çeşitli hizmet, teknik ve yöntemlerin uygulanması, denetlenmesi ve yönetici kesime danışmanlık yapılması.

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

1.5.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, örgüt ve birey açısından uzun vadede maksimum faydayı sağlayacak faaliyetleri yapmak üzere doğru sayıda ve doğru nitelikte insanı, doğru zamanda ve doğru yerlerde istihdam etmek olarak tanımlanabilir. Genel olarak insan kaynakları planlaması, gelecekteki insan gücü gereksinimlerini saptamak ve bunu karşılayacak eylem planlarını geliştirmektir.²⁶

İşletmelerin uzun süreli planlarında sermaye ve finansman konusu genellikle ön planda yer alırken, en az sermaye kadar önemli olan insan kaynağının planlanması çoğu kez yapılmamaktadır. İnsan kaynağı temininin kolay olduğu ülkelerde, gerektiğinde yüksek ücretle işgücünün bulunabileceğinin düşünülmesi gibi etkenler, yöneticileri insan kaynakları planlaması üzerinde fazla durmamaya itmektedir. İnsan kaynakları planlamasındaki aksaklıklar uzun vadede işletmeyi güç bir duruma sokabilir.²⁷

²⁶ BUDAK Gülay, "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması", *Yönetim ve Ekonomi*, Yıl:1997, Sayı:3, s. 67

²⁷ AŞIKOĞLU Meral, a.g.m., s.205

İnsan kaynakları planlamasının iki amacı vardır: Birincisi, insan kaynağının en yararlı biçimde istihdamını sağlamak; ikincisi ise örgütün insan kaynağı ihtiyacını nitelik ve nicelik yönünden karşılamaktır.²⁸

İnsan kaynakları planlaması sürekli bir tahmin işlemidir ve şu noktalar üzerinde durur. İhtiyaç duyulan elemanın nitelikleri, sayısı, karşılama ölçüsü ve biçimi. Örgütlerin dinamik olması nedeniyle insan gücü planlaması süreklilik arz eder. Örgütün çevresi sürekli değiştiğinden, açık bir sistem olan örgütlerin de kendilerini değişen koşullara uyumlu hale getirmeleri zorunludur.

İnsan kaynakları planlaması şu öğeleri içerir: Belirli bir zaman diliminde ortaya çıkacak ya da ortadan kalkacak işler, gerek duyulacak personel kaldırma ölçüsü, yeniden eğitecek personel, yönetim-gözetim düzeylerinde yapılması gerekebilecek değişiklikler, eğitim ihtiyaçları, işe alma, işten çıkarma ve emekliye ayırma programları, endüstriyel ilişkiler ortaya çıkabilecek sorunlar, örgüt hedeflerinin yeniden saptanmasına ya da gözden geçirilmesine ilişkin önlemler.

İnsan kaynakları planlamasının uygulanmasında karşılaşılan güçlükler ise; mali imkanların sınırlı oluşu, sağlıklı personel kayıtlarının bulunmaması, örgütün planlamaya elverişli olmaması, yönetim kuşkusu ve direnci, değişime karşı direnç, toplumsal ve ekonomik değişimlerin tutarlı biçimde tahmin edilememesi olarak sayılabilir.²⁹

İnsan kaynakları planlama süreci aşağıda görüldüğü gibi dört temel soru ve bu sorulara verilecek cevapları kapsar.³⁰

Soru

Betimleyici Süreç

1. Şu an neredeyiz?

1. İnsan kaynakları koşullarının değerlendirilmesi, dış koşulları inceleme, örgütün iç koşullarını analiz etme ve işgücünü değerlendirme

²⁸ TUTUM Cahit, *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1979, s.97

²⁹ CANMAN Doğan, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:260, Ankara, 1995, s. 64

³⁰ BUDAK Gülay, a.g.m, s.70 İçinden; George T. Milkowich ve John W. Boudreau, *Personel/ Human Resource Management, A Diagnostic Approach*, Business Publication, Inc., Homewood, Illinois, 1988, s.269

- | | |
|--|---|
| 2. Olmak istediğimiz yer neresidir ve buraya nasıl ulaşırız? | 2. İnsan kaynakları amaçlarını oluşturma: Verimlilik, maliyetler, uyum, performans, işe devamsızlık ve işgücü devrini içeren etkinlik ve eşitlik. |
| 3. Bu amaçlara nasıl ulaşırız? | 3. İnsan kaynakları faaliyetlerini seçme: İşgücü programlarının tasarımı ve yönetimi-işe alma, eğitim, işgücü ilişkileri ve ücretleme faaliyetleri. |
| 4. Nasıl Yaptık? | 4. Sonuçları değerlendirme. |

Yapılan insan kaynakları planlarının biçimsel olarak; öngörümleme, programlama ve değerlendirme gibi üç ana aşaması vardır:³¹

Öngörümleme: İşletmenin gelecekte ne kadar personele gereksinimi olacağını (personel talebi), bu dönemde ne kadar personel alacağını (personel arzı) ve talep ile arz arasındaki farkın tahmin edilmesidir. Öngörümleme aşamasında, yargısal-sezgisel teknikler ve sayısal-istatistiksel teknikler kullanılır. Yargısal-sezgisel teknikler; çoğunlukla hat yöneticilerinin geçmiş tecrübe ve olaylara dayanarak sezgisel biçimde yaptıkları öngörümlemedir. Sayısal-istatistiksel teknikler ise; geçmişteki satışlar ve üretim miktarı gibi faktörlerle, insan kaynakları talebi arasında düzenli ilişki olup olmadığını araştıran, istatistiksel ilişki bulunabilirse regresyon analizi gibi yöntemleri kullanarak gelecekteki personel gereksiniminin ne düzeyde olacağını kesine yakın bir biçimde öngörümleyen tekniklerdir. Uygulamada, sayısal-istatistiksel ve yargısal-sezgisel öngörümleme teknikleri birbirlerini dengeleyecek biçimde kullanılmalıdır.

Programlama: Öngörümlemenin sonucuna bağlı olarak işletme plan amaçlarını geliştirir ve bu amaçları elde edebilmek için bir dizi alternatif program hazırlayıp, bunlar arasından en uygununu seçer ve uygulamaya koyar. Bu faaliyetlere programlama faaliyetleri denir.

Değerleme ve kontrol: Öngörümlemenin ve uygulanan programların etkinliği değerlendirilerek gereksinim duyulan değişiklikler yapılır ve kontrol sağlanmaya çalışılır.

³¹ ALDEMİR Ceyhan, vd., a.g.e., s.44

1.5.2. Eğitim ve Geliştirme

İnsan kaynağı geliştirme, örgütlerde çalışanların performanslarının artmasını sağlayıcı değişikliklerin oluşturulmasına yönelik çabalardır. Örgütlerde etkililik ve verimliliğin üst düzeylere çıkarılması amaçlanır.

İnsan kaynağı geliştirme alanı, bireysel gelişim, mesleki elişim ve örgütsel gelişim olmak üzere üç temel bileşenden oluşur. *Bireysel gelişim*; örgüt çalışanlarının yürütmekte oldukları görevlerle ilgili niteliklerinin gelişmesidir. *Meslek gelişimi*; örgüt çalışanlarının gelecekte üstlenebilecekleri işlere yönelik niteliklerinin geliştirilmesiyle ilgilidir. *Örgütsel gelişim* ise; örgütün tümündeki ya da en azından önemli bir kesimindeki uzun dönemli kültürel, teknolojik ve yönetsel değişimlerle ilişkilidir.³²

Örgütlerde personel geliştirme, işgörenlerin işlerini etkili ve verimli yapabilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazanabilmeleri açısından büyük önem taşır. Bu nedenle, örgütler işgörenlerini belirli aralıklarla kurum içinde ya da kurum dışında eğitime göndermelidirler. Bu amaçla hazırlanan programlar çok iyi planlanmalı, gerekli olan çalışmaları yapılmalı ve belli bir birikimin sonunda eğitime katılan işgörenlerin de deneyimlerinden yararlanılarak sistematik olarak düzenlenmelidirler.³³

Eğitim, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya entelektüel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, işgörenleri işletmeye bağlayan, işletme ile bütünleştiren, ayrıca kendi aralarında sıkı bir işbirliğine yönelten ve toplumsal kaynaşmayı yaratan bir görev dizisini yüklenmektedir. Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçları şu şekilde sıralanabilir: Personelin motive edilmesi, personelin güven duygusunun geliştirilmesi, personelin bilgi ve yeteneklerini arttırarak yükselme olanakları sağlanması, personele başarılı olmanın yollarının açılması ve bu

³² ÖZER Bekir, a.g.m, s.19

³³ ÇİMKİR Şakir, "Örgütlerde Personel Geliştirme", *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*, Ed: Cevat ELMA, Kamile DEMİR, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 105

şekilde iş tatmininin sağlanması, örgütün amaçlarıyla bireysel amaçların bütünleştirilmesi.³⁴

Eğitimin etkinliğini belirleyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar bireysel faktörler, kurumsal faktörler ve eğitim programları ile ilgili faktörlerdir.

Bireysel Faktörler: Kişilik ve işe karşı tutumlar, çalışanın eğitime ne kadar hazır olduğu, eğitim hakkındaki beklenti, motivasyon ve tutumlar.

Kurumsal Faktörler: Üst yönetim, amir ve çalışma arkadaşlarının desteği, eğitimin işe aktarımını hızlandıracak kaynak yeterliliği.

Eğitim Programları İle İlgili Faktörler: Eğitimin algılanan uygunluğu, eğiticinin özellikleri.³⁵

Eğitim ihtiyacı, bir işte çalışan kişinin özelliklerinin, işinin gerektirdiği özelliklerle karşılaştırıldığında bilgi, beceri, alışkanlık, tavır ve tutum bakımlarından duyulan eksiklik ya da gereklilik olarak açıklanabilir. Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturur. Eğitim programı hazırlama aşamaları şu şekilde sıralanabilir:³⁶

- Eğitim hedeflerinin belirlenmesi,
- Eğitim programının kapsamının belirlenmesi,
- Eğitilecek işgörenin seçimi,
- Eğitim faaliyetlerini yürütecek organların belirlenmesi,
- Eğiticinin seçimi,
- Eğitim konularının belirlenmesi,
- Eğitim yerinin ve ortamının seçilmesi,
- Eğitim zamanının ve süresinin belirlenmesi,
- Eğitimde kullanılacak araç ve gereçlerin belirlenmesi,

³⁴ CENGİZHAN Sibel, ERSUN Oğuz, "Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s. 732

³⁵ AYCAN Zeynep, BALCI Habip, "Şirketlerde Hizmet İçi Eğitim Etkinliğini Belirleyen Faktörler", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.727

³⁶ CENGİZHAN Sibel, ERSUN Oğuz, a.g.m., s.733

- Eğitim programının maliyetinin hesaplanması,
- Eğitim programının duyurulması,
- Eğitim değerlendirilmesinin planlanması,
- Eğitim yönteminin seçilmesi,
- Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların saptanması.

İşletmeler tarafından tercih edilebilecek başlıca eğitim yöntemleri ise şöyle sıralanabilir.³⁷

- İşbaşı Eğitim Yöntemleri

- Gözetimci nezaretinde eğitim,
- Yönlendirme (Coaching) yöntemi,
- Staj yoluyla eğitim,
- İş değiştirme (rotasyon) yöntemi,
- İşe alıştırma (oryantasyon) yöntemi,

- İşdışı Eğitim Yöntemleri

- Anlatım metodu,
- Örnek olay yöntemi (Case Study),
- İşletme oyunları yöntemi (Business Games)
- Rol oynama yöntemi (Role Playing),
- Duyarlılık eğitimi (Sensitivity or T-Group)
- Beklenen sonuçlar yöntemi (In Basket Training)
- Gösteri metodu

- Güncel Teknikler

- Bilgisayar destekli programlanmış eğitim,
- Uzaktan eğitim,

³⁷ Eğitim yöntemleriyle ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. CENGİZHAN Sibel, ERSUN Oğuz, a.g.m.,s. 735-737;

- Eylemle eğitim.

Eğitim ve geliştirme programları genellikle yöneticiler tarafından verimin azaldığı fark edildiğinde uygulanır. Böyle durumlarda programdan tatmin edici sonuçlar alınamaz. Eğitim etkinliğinin sağlanabilmesi için geçerli olabilecek ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:³⁸

- Sürekli eğitim,
- İlgili tüm işgörenin etkin katılımı ,
- Eğitim sorumluluğunun belirlenmesi,
- Eğitimde fırsat eşitliği,
- Eğitimcilerin yetenekli kişiler olması.

1.5.3. Performans Değerlendirme

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan performans yönetimi, diğer fonksiyonlarla ilişki halindedir ve stratejik anlamda önem taşımaktadır. İşletmelerin nihai amaçlarına ulaşabilmeleri, çalışanların işyerinde gösterdikleri performansa bağlıdır. Örgütsel başarıya ulaşmak için etkili bir performans yönetim sisteminin geliştirilmesi kaçınılmazdır.³⁹

Performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarıma derecesinin belirlenmesidir. Performans değerlendirme dendiğinde işgörenin işletme içi etkinliğinin yönetici tarafından analizinin yapılması ve kişiden istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması akla gelir. İşletmede çeşitli yönetsel kararların verilmesi için bu ölçümün yapılması gereklidir. Bu kararlardan bazıları, işgörene sağlanacak özel kararlarla ilgiliyken, bazıları ise işletmenin geleceğine dönük temelleri oluşturacaktır. Çalışanların ücretlerinin planlanması, terfi ve prim sistemlerinin yapısal bir bütünlük içinde yürütülmesi esas olarak işgörene dönük olan

³⁸ AKGEMCİ Tahir, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliğinin Sağlanması”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1997/4, s.60-62

³⁹ ERDİL Oya, “İşletmelerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, *6. Ulusal Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F., Antalya, 12-14 Kasım 1998, s. 164

ve doğrudan performans değerlendirmeye dayalı olan çalışmalardır. İşgörenin gelecekte işini daha iyi yapmasını sağlamak için de mevcut performans oranının bilinmesi gerekir. Ayrıca gelişen koşullar karşısında, yeni çalışma plan ve politikalarının saptanması için de performans değerlendirmeye ihtiyaç vardır.⁴⁰

Performans değerlemesini etkileyen en önemli faktörler; işin türü, yasalar, çalışanların tutum ve tercihleri ve yönetim biçimi olarak sıralanabilir.⁴¹ Performans değerlemesi yapılırken karşılaşılan sorunlar ise; aşırı hoşgörü, yetersiz hoşgörü, merkez eğilimi, “benim gibi” ve “benden farklı” düşüncesi, yakın zaman etkisi, yetki alanının genişliği, bilgilendirme yetersizliği, açık görüşmede çatışma, sendikaların tepkisi, pozisyondan etkilenme şeklinde ortaya çıkabilir.⁴²

Performans değerlemesinden asıl beklenen sonuç kişinin iş davranışının saptanmasıdır. Böylece elde edilecek bilgilerle çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları mümkün olur ve kimin hangi yönde geliştirileceğine karar verilir. Performans değerlendirilmesinden elde edilen bilgiler ışığında işletmelerde bazı düzenlemelerin yapılması doğal bir sonuçtur. Bu düzenlemeler; iş prensipleri ve işgörenlerin eğitimine, yetiştirilmesine ilişkin önlemler şeklindedir. Bu doğrultuda performans değerlendirme;

- İşgörenlerin değerlendirilmesi için temel oluşturur,
- Çalışanların koordinasyonuna yardımcı olur,
- Ücret ve prim çalışmalarına temel oluşturur,
- Kariyer planlamasına yardımcı olur,
- İnsangücü planlamasına yardımcı olur.⁴³

Performans değerlendirme kolay bir yönetim uygulaması değildir. Uygulamada bir çok değerlendirme yöntemi bulunmasıyla birlikte⁴⁴ kolay bir performans ölçüm tekniğinden bahsetmek zordur. Performans değerlendirme süreç

⁴⁰ ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme Fakültesi Yayın No: 248, İstanbul, 1991, s.155

⁴¹ ALDEMİR Ceyhan vd., a.g.e., s.269

⁴² Performans değerlendirme yapılırken karşılaşılan sorunlar ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.190

⁴³ ERDOĞAN İlhan, a.g.e., s.156

⁴⁴ Performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. ERDOĞAN İlhan, a.g.e., s.176-216; SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s. 172-187; ALDEMİR Ceyhan vd., a.g.e., s. 280-290

olarak üç aşamada yapılabilir: İlk aşamada işletmede performans standartlarının belirlenmesi gerekir. İşletmede uygulanacak değerlendirme sisteminin seçilmesi ve işletmenin yapısına uyumlu hale getirilmesine ilişkin çalışmalar ikinci aşamadır. Son aşamada ise değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler işletmeyle ilgili çeşitli kararlarda kullanılmaya hazır duruma getirilir.⁴⁵

Performans değerlendirmenin kullanıldığı başlıca insan kaynakları uygulamaları şunlardır:⁴⁶

- İşgörenlerin değerlendirilmesi,
- Çalışanların koordinasyonunun sağlanması,
- Ücret ve prim çalışmaları,
- Kariyer planlama,
- İnsan gücü kaynakları planlama,
- Eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Bilgisel yetersizliklerin saptanması,
- İş tasarımı hataları, istihdamda fırsat eşitliği uygulamaları,
- Terfi edilebilirlik tespiti,
- Çalışana işin nasıl yapılacağı hakkında geri besleme sağlanması.

Örgütsel başarıya ulaşmak için kaçınılmaz olan insan başarısı ya da performansı, değişen şartlar ve yönetim biçimleri çerçevesinde ele alınarak etkili hale getirilmelidir. Geçmiş performansı değerlendirmek yerine, işgöreni sürekli olarak yönlendirmek, geliştirmek, önüne hedefler koyarak ulaşmasını sağlamak, engelleri kaldırmak yöneticiye düşen görevler arasındadır. Performans değerlendirme sonuçlarının örgütsel başarıyı olumlu etkilemesi için, geleceğe dönük olarak anlamlı hale getirilmeleri gerekir.

⁴⁵ ERDOĞAN İlhan, a.g.e., s.170

⁴⁶ SERİNKAN Celalettin, a.g.m., s.33

1.5.4. Ücretleme

Çalışma hayatına ilişkin en önemli meselelerden biri çalışanlara verilecek ücret ve maaştır. Özellikle ekonomik ortamın olumsuz olduğu dönemlerde, işgörenlerin ücret düzeyinin tespiti çok önem taşımaktadır. Ücret düzeyinin tespitinde dengenin korunması için kullanılan kriterler iş analizi, iş tanımları, iş şartnameleri hazırlanmasıyla başlar, iş ve personel değerlendirilmesiyle son bulur. Ayrıca çalışanların ücret düzeyi belirlenirken kıdem durumu, işin güçlüğü, işyeri şartları, ve işin sosyal görünümü gibi farklı faktörler göz önüne alınmalıdır.

Ücret politikası ve yönetiminin amacı, işletme içinde ödenecek ücret düzeyini saptamak, ücret yapısını oluşturmak ve bu verileri kullanarak işgörenlerin emeğinin karşılığı olan ücreti belirlemektir.

Bir ücret ve maaş programının aşamaları şöyledir:

- Hangi işlerin hangi ücret ve maaş programında yer alacağına karar verilir,
- İş analizi yapılarak, iş tarifleri belirlenir ve iş nitelikleri oluşturulur,
- İş analizinden sonra örgüt içinde ücret adaletinin sağlanmasına olanak tanıyacak iş değerlendirme yöntemi seçilir ve uygulanır,
- İşgücü piyasasındaki ücretleri belirlemek üzere yöntem tespit edilir,
- Hangi işe veya işlere iş piyasasında ne kadar ücret ödendiği ortaya koyularak, elde edilen verilerin ortalaması saptanır,
- Bir maaş ödeme sistemi geliştirilerek her işin ücret değeri tespit edilir,
- Her işe ödenecek ücret örgüt hedefleri doğrultusunda değiştirilebilir,
- İşe ödenecek ücretle, işgörenin performansı arasında bağlantı kurabilmek için performans değerlendirme planı yapılır.⁴⁷

Ücretleme işlevinin yerine getirilmesi planlı ve örgütsel bir çalışmayı gerektirir. İş değerlemesi yapılacak işler ağırlıklarına göre sınıflandırılır. Bu şekilde;

⁴⁷ EREN Erol, ERDİL Oya, ZEHİR Cemal, "Türkiye'de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir, 25-27 Mayıs, s. 819

işletmede hangi işin daha zor hangi işin daha hafif olduğu ve her bir işe ödenecek ücret miktarlarının belirlenmesi sağlandığı gibi, yöneticilerin bu tabloyu açıkça görmeleri de sağlanır. Maaş ve ücrete ilişkin işlemler tam bir örgütsel çalışmayı gerektirir. İnsan kaynakları bölümü ücret çalışmaları sırasında ilgili bölümlerle işbirliği yapar.⁴⁸

İyi bir ücretleme sisteminin temel amaçları üç grup altında toplanabilir. Bunlar:

- Nitelikli personeli işletmeye çekebilmek,
- Nitelikli personeli işletmede tutabilmek,
- Personeli güdüleyebilmek.

Ücretlerin oluşumunu etkileyen işletme dışı faktörler de mevcuttur. Bunların en önemlileri olarak yasalar, sendikalar ve işgücü pazarı görülmektedir.⁴⁹

İşletmelerde ücretleme faaliyetleri yapılırken izlenmesi gereken ilkeler şöyle sıralanabilir.⁵⁰

- *Eşitlik İlkesi*: İşin taşıdığı önem, zorluk ve sorumluluk gibi özellikler göz önünde bulundurularak ödenen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanır. “Eşit işe eşit ücret” verilmesi ilkesi sözkonusudur.

- *Dengeli Ücret İlkesi*: Ücretin, işgörenin yaşam kalitesini arttıracak kadar yüksek ve işletmenin maliyetlerini fazla zorlamayacak kadar ölçülü ve dengeli olması gerekir.

- *Cari Ücrete Uygunluk İlkesi*: Verilen ücret piyasada aynı tür işlere verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır.

- *Yükselme (Terfi) ile Orantılı Ücret İlkesi*: Bir işgören bir üst pozisyona getiriliyorsa bu yeni görevinde aldığı ücret eski görevinde aldığı ücretten daha yüksek olmalıdır.

- *Bütünlük İlkesi*: İşletmede çalışan tüm elemanları (beyaz yakalılar, mavi yakalılar vb.) kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

⁴⁸ AŞIKOĞLU Meral, a.g.m., s.222

⁴⁹ ALDEMİR Ceyhan vd., a.g.e., s.328-330

⁵⁰ SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s. 209

- İşletmede çalışan tüm elemanları (beyaz yakalılar, mavi yakalılar vb.) kapsamına alan bir ücret politikası izlenmelidir.

- *Nesnellik İlkesi*: İşletmede çalışan herkese, hiçbir kayırcılığa ve huzursuzluğa yol açmaksızın hak ettiği ölçüde, objektif olarak ücret verilmelidir.

- *Açıklık İlkesi*: Uygulanan ücret düzeni işletmedeki her işgören tarafından kolayca anlaşılır nitelikte ve açıklıkta olmalıdır.

İşletmelerde farklı ücret sistemleri uygulanabilmektedir. Bu sistemlerin başlıcaları; *zaman ücreti*, *parça ücreti* ve *primli ücret* olarak üç ana grupta toplanabilir. Zaman ücreti, personelin işin başında geçirdiği zaman süresine göre hesaplanan ücrettir. Parça ücretinde üretim miktarına göre belirlenen ücret söz konusudur. Primli ücrette ise, çoğunlukla zaman ücreti bazen de parça ücreti esasına göre belirlenen normal ücretle, bir primin birleştirilmesi söz konusudur.⁵¹

1.5.6. Kariyer Yönetimi

Kariyer planlaması ve yönetimi; iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. Kariyer yönetiminde de diğer yönetim faaliyetlerindeki gibi bir karar aşaması vardır. Karar bazen birey tarafından, bazen örgüt tarafından, bazen de her iki tarafın katılımıyla ortaklaşa verilir. Kariyer planlaması, geliştirilmesi ve yönetimi, birbirleriyle iç içe geçmiş ve kariyer yönetiminin birer işlevi olarak düşünülen kavramlardır.

Kariyer planlaması, kariyer yönetiminin bir işlevidir ve hem bireyin hem de örgütün kariyer planlamasında eşit sorumluluğu olduğu söylenebilir. Kariyer planlamasında şu aşamaların gerçekleştirilmesi gerekir:⁵²

- Birey kendi yetenek ve ilgilerini değerlendirir,
- Örgüt bireyin iş performansını değerlendirir,
- Örgüt bireyin örgütsel pozisyonlarda ilerlemesi için gerekli düzenlemeleri yapar.

⁵¹ ÖRÜCÜ Edip, *Modern İşletmecilik*, Ünyay Basımevi, Muğla, 1997, s.220

⁵² AKAT İter vd., a.g.e., s.376

Bireylere kariyer planlamasında yön verecek motivasyon faktörleri şöyle sıralanabilir:⁵³

- Daha fazla ücret alabilme; maaş artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödüller,

- Tanınmak ve saygı görmek,

- İş güvencesini arttırmak; can ve iş güvenliği, sosyal haklara kavuşmak,

- Kararlara katılma; önemli olduğunu hissetme, işine hakim olma,

- Eğitim ve geliştirme imkanı; yenilik, yaratıcılık,

- Uygun çalışma ortamına kavuşma; çalışma ortamının elverişli olması.

Bireyin, kariyeri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için uygulanan programlar, eylemler ve faaliyetlere ise kariyer geliştirme denilmektedir. Kariyer geliştirmenin temel amacı, yönetimin çalışanlara kariyerlerini geliştirmeleri için destek olmasıdır. Diğer amaçları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁵⁴

- Verimlilik kayıplarını azaltmak, dikey hareketliliği sağlamak için işgörenlerin engelleri aşmalarına yardımcı olmak,

- İşletmenin gelecekte gereksinim duyacağı yeni görev yerlerine personel yetiştirmek,

- İşgörenlerin potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak yeni kariyer hedefleri belirlemelerine yardımcı olmak,

- Örgütte yaratıcılığı geliştirmek.

Örgütlerin kariyer geliştirme programlarını uygulayabilmeleri, öncelikle bu program sonuçlarına ya da faydalarına inanmalarını gerektirir. Kariyer geliştirme programları çalışanların performansını yükseltir, bu da örgütlerin verimliliğini ve

⁵³ SOYSAL Abdullah, "Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşlemesinde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.791

⁵⁴ AKAT İter vd., a.g.e., s.379

etkinliğini artırır. Kariyer geliştirme süreci sonunda örgütlerde oluşan kişisel gelişme ile örgütsel başarı arasında bir ilişki söz konusudur.⁵⁵

Etkili bir kariyer geliştirme programında üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlar:

- İşgörenlerin kendi kariyer gereksinimlerini değerlendirmelerine yardımcı olma,
- Örgüt içinde kariyer fırsatlarının geliştirilmesi ve işgörenlere duyurulması,
- İşgören beceri ve gereksinimlerinin kariyer fırsatlarıyla uzlaştırılmasıdır.

Örgüt bu sayılan faaliyetlerde ne kadar başarılı olursa, işgörenlerin de başarısı o derece artar.⁵⁶

1.5.7. Endüstri İlişkileri

Endüstri devriminden günümüze, çalışanlar ve özellikle mavi yakalılar olarak adlandırılan işçiler, ekonomik ve sosyal haklarını elde edebilmek ve işveren karşısında daha güçlü olabilmek için örgütlenme gereği duymuşlardır. Bu gelişmenin sonucu olarak ortaya sendikal örgütler çıkmış ve bunlar aracılığıyla toplu pazarlıklar gündeme gelmiştir. Başlangıçta işverenlerin sempatiyle karşılamadığı bu gelişmeler zamanla ve özellikle günümüzde çok olağan ve doğal karşılanmaya başlanmıştır.

İnsan kaynakları departmanı tarafından sendikal ilişkiler ve toplu sözleşmeler organize edildiğinden endüstri ilişkileri de insan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olarak algılanmaktadır.

Endüstri ilişkileri kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Dar anlamda sadece endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesi biçiminde kullanılmakta iken, geniş anlamda tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını içermektedir. Endüstri ilişkileri; bireysel ilişkiler, toplu ilişkiler ve kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olarak üç eylem planını kapsar ve ister geniş ister dar anlamda kullanılsın daha çok kurumsallaşmış ilişkileri kapsar.

⁵⁵ YILMAZ Cengiz, ECEVİT Zümrüt, DUYGULU Ercan, "Örgütsel Başarım ve Kariyer Geliştirme İlişkisi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000, s.773

⁵⁶ AKAT İter vd., a.g.e., s.379

Sendikalar, toplu pazarlıklar, devletin çalışma yaşamındaki rolü, uyuşmazlık çözüm yolları, gibi konuları inceleme alanına alan endüstri ilişkilerinde örgütlenmeler ve örgütler aracılığıyla oluşturulan kurumsallaşmış ilişkiler ağırlıklı olarak yer tutmaktadır.⁵⁷

Endüstri ilişkileri, işgörenin firmaya girmesi ve oradan ayrılmasına kadar, çok sayıda unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; ücret ödemeleri, yan ödemeler, terfiler, çalışma süreleri, eğitim vb. faaliyetlerdir. Çalışma ilişkilerinin bu unsurlarını düzenlemede birçok işveren kendi işgörenleriyle uzlaşmaya gitmektedir. Bunun amacı yalnız işgörenlerin daha rahat bir çalışma ortamı elde etmesini sağlamak değil, aynı zamanda işyerinin performansını arttırmaktır. İşverenler çalışma ilişkileri ile ilgili sorunların bazılarında sendikaların görüşlerini alırken, bazılarında doğrudan işçilerle ilişki kurmaya yönelmektedirler.⁵⁸

1.5.8. İş Değerlemesi, İş Analizleri ve İş Tanımları

İş değerlemesi, işlerin ayrıntılı analiz ve tanımlarının yapılması ve farklarının kolaylık ya da zorluk esasına göre objektif biçimde ortaya koyulmasıdır. İş değerlemesini gerektiren en büyük neden, işletmedeki en hassas konulardan biri olan ücretlemedeki olası dengesizlik ve adaletsizlik olarak görülmektedir. sistemli bir iş değerlemesi, işgören seçimi ve işgören almada “işe göre adam” politikasının en etkili biçimde uygulanmasına, işle ilgili olumsuz çevre ve sağlık koşullarının saptanmasına, yetki ve sorumlulukların açıklığa kavuşturulmasına ve işgörenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yardımcı olur.⁵⁹

İş değerlemesi, iş analizleri ile başlar ve genellikle ücretleme çalışmalarıyla sona erer. Bir işin, diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir. Önemli olan zor ile kolay işleri doğru biçimde tanımlayarak ücretlemede eşitlik ilkesinin uygulanmasına yardımcı olmaktır.⁶⁰ İş değerlemesi süreci bir ön hazırlık gerektirir. Bu ön hazırlık aşamasından sonra iş

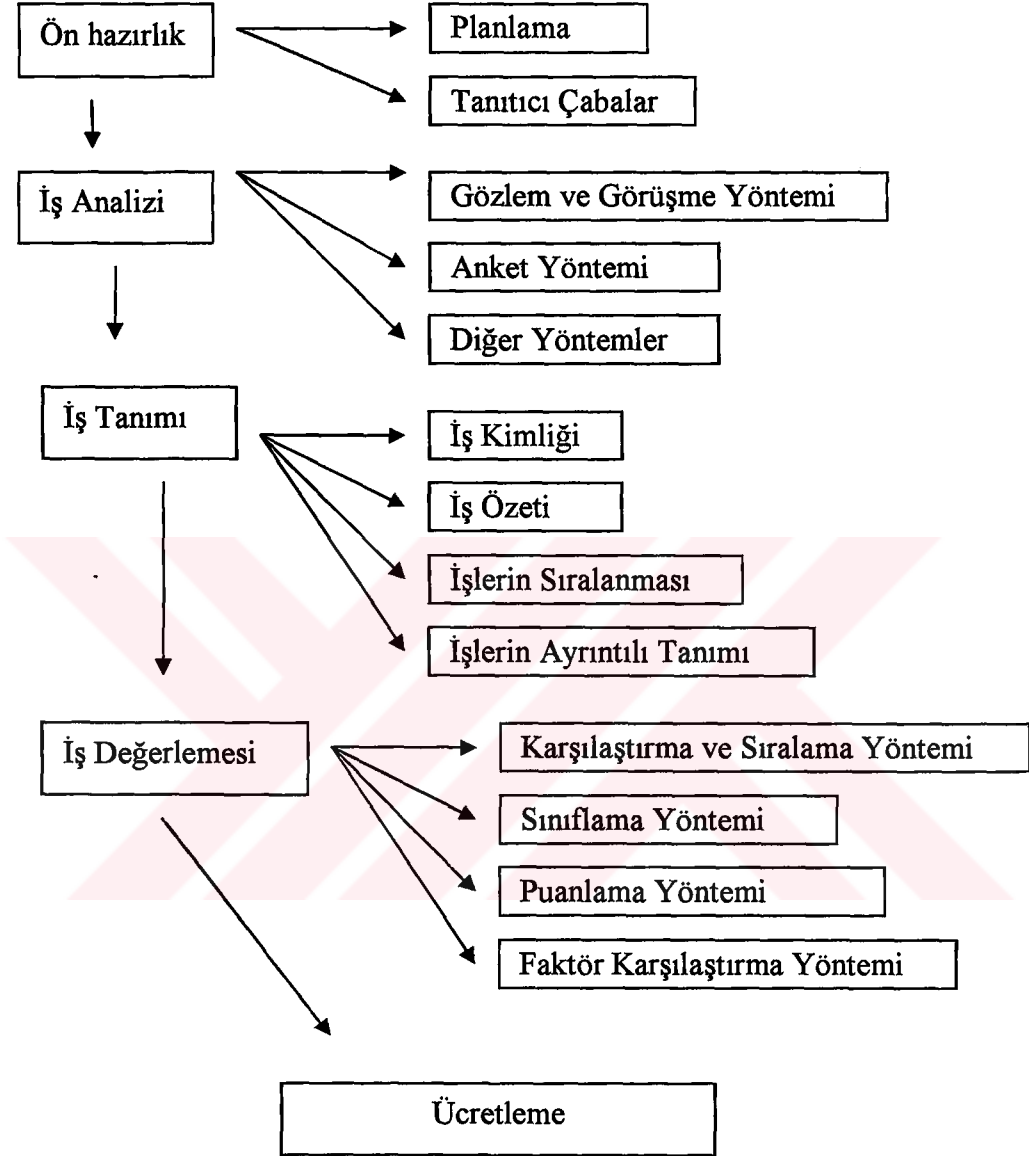
⁵⁷ SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.242

⁵⁸ REGINI Marino, “Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri”, Çev: Tekin AKGEYİK, *Verimlilik Dergisi*, MPM, 1994/3, s.74

⁵⁹ AKYÜZ Ö. Faruk, a.g.e., s.86

⁶⁰ SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.194

analizi ve iş tanımlarına geçilir. Aşağıdaki şekilde iş değerlendirme süreci aşamaları açıkça görülmektedir.⁶¹



Şekil-2: İş Değerleme Sürecinde Aşamalar

⁶¹ SABUNCUOĞLU Zeyyat, TOKOL Tuncer, İşletme II, Fonksiyonel Analiz, Rota Ofset, Bursa, 1995, s.136

İşletmelerde iş değerlemesi yapılırken çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemlerin başlıcaları; sıralama yöntemi, sınıflandırma yöntemi, puanlama yöntemi, karşılaştırma yöntemi ve faktör karşılaştırma yöntemidir.⁶²

İş analizi; bir işin daha kısa zamanda daha düşük maliyetle ve daha kolay yapılabilmesi amacıyla, o işe ilişkin bilgilerin toplanması, incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Yöneticileri iş analizi yapmaya iten temel nedenler arasında; insan gücü planlaması ve işe alma şartlarının geliştirilebilmesi, iş intibaklarını kolaylaştırabilme, eğitim programlarını geliştirebilme, grup çalışmalarına yardımcı olma ve iş değerlemesi amaçlarına yardımcı olma gibi hususlar sayılabilir.⁶³ İş analizinin içerdiği konular ise; işin öğeleri, işin çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durum ve işin öteki işlerden farklılığı olarak sayılabilir.⁶⁴

İş analizi yapılırken de çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlar; bilgi ve belge toplama tekniği, anket tekniği, gözlem tekniği, görüşme tekniği, bileşik yöntem ve yönetsel pozisyonları belirleme tekniğidir.⁶⁵

İş tanımları ise, iş analiziyle toplanan bilgiler sayesinde, her bir işin kapsamına giren eylemlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasıdır.⁶⁶ İş analizi çalışmasının bir uzantısı olan iş tanımında yer alan bölümler; iş kimliği, işin özeti, kullanılan araç ve gereçlerin belirlenmesi, yapılan işin akışı, işin yapılması için verilen görev ve yetkiler ve işi yüklenecek personelde olması gereken niteliklerden oluşur.⁶⁷

1.5.9. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı

Günümüzde yöneticiler çalışma koşullarının iyileştirilmesine önem vermekte, bu da çalışan kişinin sağlığına gösterilen duyarlılığı ifade etmektedir. İşletmelerde sağlık ve güvenlik konusunda sürdürülmekte olan çalışmalar, fiziksel koşullarla eşdeğer görünen psikososyal koşullarında işgören sağlığını etkilediğini

⁶² İş değerlemesi yapılırken kullanılacak yöntemler ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.198-207, AKYÜZ Ö. Faruk, a.g.e., s.90-93

⁶³ ÖRÜCÜ Edip, a.g.e., s.216

⁶⁴ ALDEMİR CEYHAN vd, a.g.e., s.64

⁶⁵ İş analizi yapılırken kullanılacak yöntemler ile ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. AKYÜZ Ö. Faruk, a.g.e., s.89, ALDEMİR CEYHAN vd, a.g.e., s.72-77, SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.58-63

⁶⁶ ÖRÜCÜ Edip, a.g.e., s.216

⁶⁷ SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.65

göstermektedir. İşe devamsızlık, işten gönüllü ayrılma, stres altında çalışma, içki içme ve ilaç kullanma alışkanlığı gibi konular, işgören sağlığı ve güvenliği açısından tüm yöneticileri ilgilendirmektedir.⁶⁸

İşyerinde sağlık ve güvenliği tehdit eden unsurlar altı grupta incelenebilir. Bunlar; kimyasal etkenler, biyolojik etkenler, fiziksel etkenler, sosyal-psikolojik etkenler, mekanik etkenler ve ergonomiye özensizlikten kaynaklanan etkenler olarak sıralanabilir.⁶⁹

Çalışma ortamının iyileştirilerek iş güvenliğinin sağlanması, işin akışını durduran insan, malzeme, ürün ve zaman kaybına neden olan koşulların ortadan kalkması ya da en aza indirilmesi sonucunu doğurur. Böylelikle yüksek verimlilik ve etkinliğin elde edilmesi sağlanır.⁷⁰

1.5.10 İnsan Kaynakları Tedariki

İnsan kaynakları tedariki bir işletmenin insan kaynakları yönetiminde en zor ve en önemli konuyu oluşturur. İşletmeyi başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli öge insan gücüdür. İnsan gücünün işletmenin gerçek gereksinmesini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması ve bunlar arasında en yararlı olanların seçilmesi insan kaynakları yönetiminde başlı başına önemli bir konu olarak değerlendirilir.⁷¹

İnsan kaynakları tedariki, işletmenin ihtiyacı olan personelin aranması ve işletmeye gelmelerinin sağlanmasına yönelik faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir.⁷² Diğer bir ifadeyle insan kaynakları tedariki, işe eleman daveti ile başlayan ve seçilen işgörenin çalışacağı bölüme kabulü ile son bulan bir dizi özel çalışmanın toplamıdır.⁷³

İnsan kaynakları tedarik süreci bir takım maliyetleri ortaya çıkarmaktadır. Bu maliyetler şu şekilde sıralanabilir:⁷⁴

- Reklam ve ilan giderleri,

⁶⁸ SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.264

⁶⁹ ALDEMİR CEYHAN vd, a.g.e., s.241

⁷⁰ SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.264

⁷¹ a.g.e.,s.72

⁷² ÖRÜCÜ Edip, a.g.e., s.218

⁷³ ERDOĞAN İlhan, a.g.e., s.10

⁷⁴ FINNIGAN John, *Doğru İşe Doğru Eleman*, Rota Yayınları, 1995, s:35

- Görüşme ve diğer seçim prosedürlerinin maliyeti,
- İş üzerinde denetçilerin vereceği veya iş dışı programlar yoluyla temel iş eğitiminin ortaya çıkaracağı maliyet,
- Elemanın kısa sürede işten ayrılması durumunda telafi edilemeyecek masraflar,
- Hata yapan yeni elemanların sebep olduğu maliyetler,
- İşe alışma ve temel eğitim sırasında karşılığı olmadan ödenen ücret,
- Eğitim veren uzmanların maliyeti.

Bir kişiyi işe almanın kolay, işten çıkarmanın hem maddi hem de manevi yönden sakıncalı olduğu unutulmamalıdır. İşgören seçiminde dikkatli davranılmazsa, yapılacak yanlış seçim işletme açısından önemli sorunlar yaratır. Yapılacak doğru seçim öncelikle işgören devir hızını olumlu yönde etkileyeceğinden verimlilik yükselir. Ayrıca işletmenin hizmet içi eğitim giderleri de azalır. İşgören seçiminde yapılacak hatalar, işletmeyi olduğu kadar işgöreni de olumsuz yönde etkiler. İşgören yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa, iş yükünü taşıyamayan işgören hem fiziksel, hem de psikolojik yönden yorgun düşecek ve büyük bir olasılıkla işi bırakacaktır. Aynı şekilde, işin gereklerini yerine getiremeyen işgören, çalışma arkadaşlarının da verimlerini ve morallerini olumsuz yönde etkileyebilecektir.⁷⁵

Yanlış işgörenlerin işe alınmasına neden olan yaklaşımlar şöyle sıralanabilir:⁷⁶

- Yöneticinin bu işi doğru dürüst yapmak için zamanı yoktur,
- Yönetici ne aradığını bilmiyordur,
- Yanlış özellikler arıyordur,
- En iyi adayın, işletmenin eleman aradığından haberi yoktur,
- Yöneticinin işe alma kararları sezgilerine dayanmaktadır,

⁷⁵ ALPUGAN Oktay, OKTAV Mete, DEMİR Hulusi, UNER Nurel, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1995, s.403

⁷⁶ PAAJANEN George, "Niçin Yanlış İnsanlar İşe Alınıyor?", *Executive Excellence*, Temmuz 1999, s.6

- Yanlış aday bu işin kendisine göre olmadığını anlayacak bilgiyi edinememiştir,
- Adayın parlak özgeçmişi yöneticiyi yanıltmıştır.

Özetlemek gerekirse, olumsuz sonuçlanan işe alma kararları çoğunlukla, doldurulması gereken işle ilgili önemli olguların ve bu işe ne tür bir insanın gerekli olduğunun netleştirilemediği alelacele alınmış kararlardır.

Bir işletmeye işgören alma kararını vermek için iki durumun gerçekleşmesi gerekir:⁷⁷

- Bir işgören yeni bir göreve geçmiş veya şirketten ayrılmıştır,
- Artan iş yükü, yeni bir kadronun yaratılmasını gerektirmektedir.

İnsan kaynağı tedarikine gitmeden önce yapılması gereken hazırlıklardan biri, bu çalışmaları yürütecek personelin eğitimi ve yetiştirilmesidir. İşletmeye yani başvuran adayların son derece duyarlı olduğu düşünülürse, daha ilk karşılaşmada bu elemanların kazanılması ya da kaybedilmesi sözkonusudur. İşgören tedarikinin uzmanlık gerektiren bir iş olduğu unutulmamalıdır. Hazırlık çalışmalarının önemli bir boyutu da her bölüm için gereksinme duyulan personelin ilgili bölüm yetkilileri tarafından insan kaynakları bölümüne iletilmesi ya da istenmesidir. Öncelikle, eleman ihtiyacı duyan bölüm yetkilisi, talebi insan kaynakları bölümüne iletir. Bu bölüm söz konusu elemanın bulunması için iç ve dış kaynaklarda araştırma yapar.⁷⁸

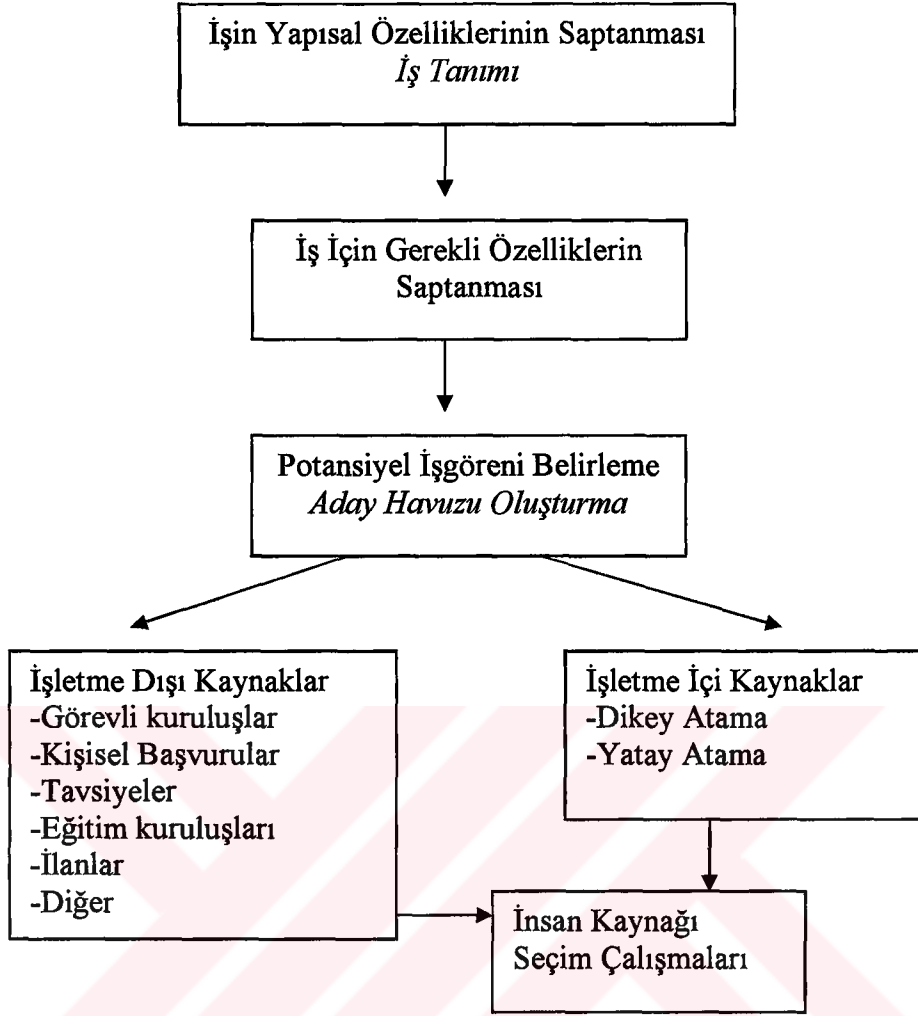
İnsan kaynakları tedarik sürecinde; doldurulması gereken kadronun iş tanımının net olarak belirlenmesi de kilit öğelerden biridir. İş tanımı; işi olacak olandan neler beklendiğini ayrıntılarıyla ortaya koyar.

Aşağıdaki şekilde insan kaynakları tedarik sürecini açıklayan bir modeli şematik olarak görmek mümkündür.⁷⁹

⁷⁷ KEENAN Kate, *Yöneticinin Kılavuzu İnsan Seçme*, Remzi Kitabevi, 1996, s.6

⁷⁸ SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.75

⁷⁹ ERDOĞAN İlhan, a.g.e., s.32



Şekil-3: İnsan Kaynakları Tedarik ve Seçme Süreci

İnsan kaynakları tedariki çalışmasının en aktif dilimi seçim için aday havuzu oluşturma, aday toplama dır. Aday havuzu oluşturmak potansiyel işgöreni belirlemektir. İşletmenin yapısına ve bünyesine dahil etmek istediği personelin özelliklerine göre potansiyel işgörenin içerisinde bulunduğu kaynak gruplar farklı olacaktır. Bu kaynakların kullanımı işletmenin insan kaynakları politikasına göre değişir.⁸⁰ Boş pozisyonlara işgören bulmada iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki seçenekten yararlanır.

⁸⁰ ERDOĞAN İlhan, a.g.e., s.32

1.5.10.1 İnsan Kaynakları Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma

İnsan kaynakları tedarikinde iç kaynaklardan yararlanma, boşalan ya da yeni ortaya çıkan bir işin, işletmede çalışan personel arasından yatay veya dikey atama yoluyla doldurulmasıdır.

Dikey atama bir bakıma işe atanan personelin yükseltilmesi yani terfi ettirilmesi anlamına gelmektedir. Dikey atama, çalışanları motive etmek, onlara güven ve moral vermek açısından oldukça yararlıdır. Çalışma isteklerine ve yeteneklerine bağlı olarak işyerinde yükseleceklerini bilmeleri, çalışanları olumlu yönde motive etmesinin yanı sıra, onların işe bağlılıklarını ve yönetime olan güvenlerini de artırır. Yatay atama ise, boş bir göreve işletmede aynı düzeyde çalışan bir başka elemanın atanması anlamına gelir. Yatay atama yoluyla işgören bulma, işletme açısından en ekonomik ve kolay personel bulma yöntemidir.⁸¹

Boş pozisyonların örgüt içi kaynakların değerlendirilmesi yoluyla doldurulması politikasının işletmelere sağlayabileceği yararlar şöyle sıralanabilir:⁸²

- İç kaynaklardan personel sağlama, mevcut personelin moral ve motivasyonunu yükseltir,
- İç kaynaklardan personel sağlama, personelin tanınmasını sağlar,
- Az zaman alan ve ekonomik bir uygulamadır,
- Yönetim ile personelin işbirliğini gerektirir,
- Boşalan göreve işletme içinden birinin atanması, kişinin yeteneklerinin daha kolaylıkla ölçümü ve geliştirilmesini kolaylaştırır,
- Elemanların farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle, işletme içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlar.

1.5.10.2 İnsan Kaynakları Tedarikinde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İşletmelerde boşalan pozisyonlar için doğan personel ihtiyacı bazen iç kaynaklarla karşılanamaz. Üstelik üst basamaklardaki boşluğun iç kaynaklarla doldurulması, alt basamaklarda birtakım pozisyonların boşalmasına yol açar. Bu

⁸¹ ALPUGAN Oktay vd, a.g.e., s.404

⁸² CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995, s.114; SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.76

nedenle işletmeler isteseler de istemeseler de dış kaynaklara başvurmak zorunda kalırlar. Özellikle işletme yeni kuruluyorsa, yeni yatırımlar nedeniyle genişliyorsa ya da iç kaynaklardan personel bulmada zorluk çekiyorsa, dış kaynaklara yönelecektir.⁸³

İşletmelerin dış kaynaklara başvurma nedenleri şöyle özetlenebilir:⁸⁴

- İşletmenin yeni kurulması veya yeni yatırımlar nedeniyle büyümesi durumunda dışarıdan yeni eleman bulma zorunluluğu doğar,

- Yeni değişme ve gelişmeler ile birlikte teknik ve uzman personele gerek duyulması sonucu dış kaynaklara başvurulur,

- Dış kaynaklara başvurma nedenlerinden biri tamamen psikolojiktir. Yeni alınacak personelin kabul görmek amacıyla yüksek performansla çalışacağı ve diğer çalışanları da olumlu etkileyeceği düşünülebilir.

- İşgücü arzının bol ve ucuz olduğu dönemlerde ekonomik nedenlerle dış kaynağa başvurulabilir.

- Sadece iç kaynak kullanılması halinde tabandan gelen bir işçinin, yüksek düzeyde bir eğitim ve bilgiyi gerektiren üst basamak yöneticiliğine kadar yükselmesi gerekir. Bu da mümkün değildir,

- İç kaynaklardan işgören bulma zaman zaman çatışmaya yol açabilir,

- Dış kaynaklardan insan kaynakları tedariki işletmeye daha geniş bir eleman seçme olanağı tanır.

Dış kaynaklardan insan kaynakları tedarik etmede çeşitli araçlardan yararlanılabilir. Bu araçlar; iş ve işçi bulma kuruluşları, kuruma bizzat yapılan başvurular, işçi sendikaları, meslek birlikleri, eğitim kuruluşları, tavsiyeler, özel insan kaynakları danışmanlık büroları, ilanlar ve reklamlar,leasing (kiralama) firmaları ve internet olarak sıralanabilir.⁸⁵

İş ve İşçi Bulma Kurumları: Çoğu ülkelerde devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumları çeşitli nitelik ve nicelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık etmek amacıyla kurulmuş

⁸³ AKYÜZ Ö. Faruk, a.g.e., s.70

⁸⁴ SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.78

⁸⁵ CAN Halil vd., a.g.e., s.79; ERDOĞAN İlhan, a.g.e., s.36; SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.79

kurumlardır. Bu kurumlar daha çok mavi yakalıların işe yerleştirilmesini amaçlar.⁸⁶ Ülkemizde de bu amaçla 25.01.1946 tarihinde 4837 sayılı yasa ile İş ve İşçi Bulma Kurumu kurulmuştur. İş ve işçi bulma kurumları, kendilerine bildirilen açık işler ile iş başvurularını toplayarak, işveren ve işçinin en iyi koşullarda bir araya gelmesini hedeflemektedirler. İşçi sendikaları da faaliyette buldukları örgütün insan kaynağı sağlama faaliyetinde önemli rol üstlenebilmektedirler.⁸⁷

Kuruma Yapılan Kişisel Başvurular: İşletmenin yapısından, faaliyet gösterdiği pazardan ya da ününden dolayı, özellikle de ekonomik bunalımların ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde işe girmek amacıyla birçok kişinin doğrudan işletmelere başvurduğu görülür. Bu kişiler arasından işletme tarafından uygun görülen adaylar işe alınabilir. O an işletmede kendisine uygun iş olmayan adayların başvuruları, ileride değerlendirilebileceği düşüncesiyle bir süre saklı tutulabilir.⁸⁸

Meslek Birlikleri: Mühendislik, muhasebe, sağlık hizmetleri, eğitim vb. alanlarda mesleki birlik ve gelişmeyi amaçlayan meslek birlikleri, üyelerinin iş bulabilmeleri için de faaliyette bulunmaktadır. Bu kuruluşlar ilgili endüstrideki örgütlerde yakın ilişkiindedirler ve üyelerinin istihdamına yönelik bağlantılar kurmaktadır.⁸⁹

Tavsiyeler: İşletme yöneticilerine yapılan tavsiyeler de ayrı bir kaynak grubunu oluşturur. Mevcut ve geçmiş işgörenlerin bazıları, zaman zaman tanıdıkları arasından işletmeye uygun gördüklerini yönetime önerebilirler. Bu kişiler genellikle işletmenin insan kaynağı ihtiyacını anlarlar ve işgücünü oluşturmak için de iyi bir kaynaktırlar.⁹⁰ Ancak bu yöntem “işe göre adam” yerine “adama göre iş” düşüncesine neden olabilmekte ve çoğu zaman istenen sonucu veremeyebilmektedir.⁹¹

Özel İnsan Kaynakları Danışmanlık Büroları: Özel iş ve işçi bulma kurumları genellikle büro işleri, el işleri, teknik işler, muhasebe gibi belli bir iş türünde uzmanlaşmış kuruluşlardır. Bu kuruluşlar hizmetleri karşılığında işverenden veya

⁸⁶ SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.82

⁸⁷ CAN Halil vd., a.g.e., s.116

⁸⁸ AKYÜZ Ö. Faruk, a.g.e., s.71

⁸⁹ CAN Halil vd., a.g.e., s.117

⁹⁰ ERDOĞAN İlhan, a.g.e., s.36

⁹¹ AKYÜZ Ö. Faruk, a.g.e., s.71

işgörenden belli bir ücret talep ederler. İyi bir kaynak olduğu düşünüldüğünden bir çok işgören ve firma bu kurumlara başvurmaktadırlar. Bu kurumların avantajı, kendilerine başvuran adayları işverene göndermeden önce iyice araştırmaları ve firmanın yapacağı araştırmayı kolaylaştırmalarıdır.⁹²

Leasing (İşgören Kiralama) Firmaları: İşgören kiralama, uzun süreler için geçici statüde işgören istihdamını ifade eder. Burada, söz konusu personel aslında kiralayan “leasing” firmasının kadrolu elemanıdır. İşletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır. Bu uygulamada kiraya veren leasing firması, işgörenleri seçmekte, eğitmekte ve personel ihtiyacı olan işletmelere kiralamaktadır. İşgören kiralamasında en yaygın uygulama güvenlik ve temizlik görevlilerinde görülmektedir.⁹³

Eğitim Kuruluşları: Eğitim kuruluşları da insan kaynakları tedariki konusunda yardımcı olabilecek birimlerdir. İstenen temel özellikler eğitim kuruluşlarına tam olarak aktarılırsa ve kurumun bünyesinde bu alanda çalışma yapan birimler varsa, mezunlar arasından işletmeye uygun olanlar belirlenebilir.⁹⁴ Birçok firma üniversitelere ve başka eğitim kurumlarına temsilci göndererek yeni mezunlarla bağlantı kurar. Üniversitelerde deneyimsiz olmalarına rağmen, yetenekli ve eğitilmiş insanlar bulunduğu için, bu yöntemi kullanan birçok işletme vardır.⁹⁵

İlanlar: Gazete, dergi ve mesleki dergilere ilan ve reklam vererek insan kaynakları tedarik etme, en yaygın kullanılan yöntemlerden biridir. İlanlar yalnızca işsiz kişilere değil, halen çalışmakta olup da daha iyi iş olanakları arayan kişilere de ulaşacağından, işletmenin daha uygun işgören bulma olanağı da artar.⁹⁶ Günlük gazetelerin ilan sütunları birçok kişinin iş ararken başvurduğu bir kaynak iken, ticari ve mesleki dergiler daha çok nitelikli elemanlar tarafından incelenir.

Bazı örgütler başarı şansını artırmak için radyo ve televizyon reklamlarına başvurur. Maliyetinin yüksek olması nedeniyle bu araçları kullanan işletme azdır,

⁹² PALMER Margaret, WINTERS Kenneth T., *İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. A.Ş., 1993, s.74

⁹³ SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.84

⁹⁴ ERDOĞAN İlhan, a.g.e., s.36

⁹⁵ PALMER Margaret, WINTERS Kenneth T., a.g.e., s.74

⁹⁶ CAN Halil vd., a.g.e., s.117

ama kısa bir süre içinde özel beceriye sahip eleman bulunması gerektiğinde bu yöntem etkili olabilir.⁹⁷

İşin niteliği ve adaylarda aranan özellikler hakkında gerçekçi ve doğru bilgiler içeren bir ilan, yalnızca işe uygun adayların başvurusunu özendirir. Böylece, işin en başından hem örgüt hem de adaylar bakımından yararlı bir adım atılmış olacaktır. İşe daha fazla sayıda adayın başvurusunu gözeterek duyuru yapmak, işgören alma işlevini daha başında amacına ulaştıracaktır.⁹⁸

İşletmeye aday olacak elemanı, işletmenin kuruluş yeri, aradığı elemanın özellikleri, personel politikası belirlediği gibi ilan yoluyla aday toplama da ilanın içeriği ve genel görünüşü de belirleyebilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları tedariki için verilecek ilanın içerik ve şekil bakımından bazı özellikler taşıması gereklidir. Yeterli bir ilanda içerik olarak bulunması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşletmenin ünvanı,
- Görev ünvanı,
- Adayda bulunması gereken özellikler,
- Başvuru biçimi ve şartları,
- Son başvuru tarihi,
- Çalışma yeri,
- Gizlilik güvencesi,
- Başvuru adresi,
- Kişiyeye sağlanacak haklar.

İlanların şekil olarak da bazı özellikleri taşımaları seçimin etkinliğini arttırmaktadır. Yapılacak düzenlemede işletmenin logosunun metin içine uyumlu bir şekilde yerleştirildiği, görev ünvanlarının çarpıcı bir yazı türü ile (koyu, altı çizili,

⁹⁷ PALMER Margaret, WINTERS Kenneth T., a.g.e., s.73

⁹⁸ CANMAN Doğan, a.g.e., s.71

italik vb.) verildiği ilanlar kolay seçilmekte ve iş arayanlar açısından çekici olmaktadır.⁹⁹

İnternet: Her alanda olduğu gibi, internet insan kaynakları tedarikinde de yeni bir imkan ve yeni bir ilişkidir. Personel bulma ile ilgili hizmet veren bir çok web sitesi bulunmakta ve her gün yeni olanaklar ortaya çıkmaktadır. Verilen hizmetler her geçen gün daha da artmaktadır. İnternette klasik iş ilanları web siteleri, sanal iş ve işgücü bulma kurumları, şirketlerin web sitelerinde iş ilanlarını görselleştirmeleri, iş arayanların oluşturdukları boardlar başlıca insan kaynakları tedariki teknikleridir.¹⁰⁰

İnternetin insan kaynakları tedarikinde kullanılması, çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak incelenecektir.

İşletmelerde dış kaynaklardan insan kaynakları tedarik etmede yararlanılabilecek araçlar açıklandıktan sonra, yöntemin yararları ve sakıncaları aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹⁰¹

Yöntemin Yararları:

- Bu yöntemle yeni düşüncelerin örgüte girmesi kolaylaşır,
- Daha fazla aday bulunacağı için, işin gereklerine daha uygun işgören bulunması olanağı daha fazladır.

Yöntemin Sakıncaları:

- İşe alma, işe alıştırma ve eğitim maliyetleri artar,
- Dış kaynaklardan her zaman aranılan nitelikte personel bulmak mümkün olmayabilir,
- Sağlanan personelin örgüte ve işe uyum sorunları ortaya çıkabilir.

İşletmede insan kaynakları tedarikinden sonra sıra insan kaynağı seçimine gelecektir. İşletmelerin genellikle uyguladıkları farklı insan kaynağı seçim süreçleri söz konusudur. Süreç içerisinde yer alan her bir aşama ise alınacak personelin

⁹⁹ ERDOĞAN İlhan, a.g.e., s. 37-42

¹⁰⁰ SABUNCUOĞLU Zeyyat, a.g.e., s.79

¹⁰¹ CAN Halil vd., a.g.e., s.118

niteliklerine ve işin türüne göre farklı şekillerde uygulanabilir.¹⁰² Aşağıdaki şekilde bir işletmede işgören seçim sürecinde izlenmesi gereken başlıca aşamalar görülmektedir. İnsan kaynakları seçme sürecinde en doğru kararın alınabilmesi için söz konusu aşamaların titizlikle uygulanması gereklidir. Öncelikle görüşme aşamasında hangi görüşme yönteminin (baskılı, planlı, serbest vb.) kullanılacağına, test aşamasında ne tür bir testin (psikolojik, psiko-teknik, kişilik ya da algı testleri vb.) uygulanacağına karar verilirken, işin özellikleri dikkate alınmalıdır.¹⁰³



Şekil-4 : Standart İşgören Seçimi Süreci

¹⁰² ÖRÜCÜ Edip, a.g.e., s.218

¹⁰³ TOSUN (KAPLAN) Elif, "Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, S.B.E., 2002, s.104

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI TEDARİKİNDE İNTERNET KULLANIMI

2.1. İNTERNET İLE İLGİLİ TEMEL BİLGİLER

2.1.1. İnternetin Tanımı:

21. yüzyılın içinde bulunduğumuz şu günlerde, teknolojinin hızlı gelişimi hayatın her kesiminde kendisini göstermektedir. Özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmeler hayatı büyük ölçüde değiştirmekte ve kolaylaştırmaktadır. Yaşanan bilgi teknolojileri devrimi büyük bir ekonomik ve sosyal değişimi de beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumuna geçiş sürecinin en önemli öğelerinden biri, dünyada olduğu gibi ülkemizde de büyük gelişme gösteren internettir.¹⁰⁴ İnternet dünyada meydana gelen teknolojik akımlardan bir tanesidir. Son yıllarda ülkemizde de hızlı bir gelişme gösteren internet, ülkenin her yerinde etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmış ve reklamcılardan ev hanımlarına, öğrencilerden politikacılara, televizyon kanallarından bankalara kadar geniş bir kitle tarafından benimsenmiştir.¹⁰⁵

Günümüzde oldukça düşük maliyetle sahip olunabilen güçlü bilgisayar ağları sayesinde gerek evde gerek işyerinde yüksek hesaplama ve iletişim gücüne sahip olmak doğal bir olay haline gelmiştir. Bu gelişmeler sonucunda çeşitli toplumsal değişiklikler olmakta, uygarlıklar bilgi toplumu haline dönüşmekte ve bilgisayar ağlarının oluşturduğu, dünyada her gün biraz daha fazla bilgiyi kullanarak yaşamlarını sürdüren insanları ifade eden “ağdaş” kavramı gündeme gelmektedir. Bilgi ve bilgi paylaşımının öneminden dolayı içinde bulunduğumuz çağa “bilgi ya da iletişim çağı” adı verilmektedir.¹⁰⁶

Çağımızda bilgi, kolayca yaratılabilen, bulunabilen ve artık ulaşılması güç olmayan bir değer olarak görülmektedir. Akademik ve kurumsal çalışmalarla bilgiye ulaşılmakta ve bu bilgiler bireylere yazılı, görsel, işitsel ve elektronik ortamda

¹⁰⁴ ÖZTEKİN Alaattin, “İnternet, Globalleşme ve Bilgi Toplumuna Geçiş Süreci”, *Standard*, Ebo Sanayi Fuarı Özel Sayısı, Ekim, 1996, s.54

¹⁰⁵ SEZAL Levent, “İnternet ve İnternetin Temel Boyutları”, *Standard*, Haziran, 2000, s.120

¹⁰⁶ ÇAĞILTAY Kürşat, *İnternet*, ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık ve İletişim A.Ş. Yayınları, Ankara, 1997, s.3

sunulmaktadır. Elektronik bilgi sunumu ve paylaşımının en güzel örneği de internettir.¹⁰⁷

İnternetin gerek bireysel, gerek kurumsal açıdan insan hayatını büyük ölçüde etkilediği açıkça görülmektedir. Günlük hayata dair sıradan bilgilere ulaşmak, bankacılık işlemlerini gerçekleştirmek, alışveriş yapmak, dünyanın öbür ucundaki insanlarla iletişim kurabilmek İnternetin sunduğu olanakların sadece birkaçıdır.

ABD Savunma Bakanlığı'nda deneme amacıyla başlatılan bir bilgisayar ağı olan internet, son yıllarda büyük gelişme göstermiş ve sayıları milyonlarca olan bilgisayarları, bu ağ içerisinde birbirine bağlayan dev bir şebekeye dönüşmüştür. Önceleri daha çok üniversite gibi akademik kuruluşlara yayılan bu ağ, giderek kamu kuruluşlarını, ticari ve uluslararası kuruluşları da kapsar hale gelmiştir.¹⁰⁸

İnsan yaşamını ve organizasyonları büyük ölçüde etkileyen internet; en kısa biçimiyle “ağları bağlayan ağ”, “bilgisayar ağlarının ağı” ya da “evrensel bilgisayar ağı” olarak tanımlanırken¹⁰⁹, daha teknik olarak “TCP/IP (Transmission Control Protocol/ Internet Protocol) protokolünü tanıyan ağların oluşturduğu büyük bir ağ” olarak tanımlanmaktadır¹¹⁰. Bununla birlikte internetin farklı tanımları da bulunmaktadır.

Sezal interneti; “dünya çapında bilgi kaynaklarından oluşmuş bir gruba verilen ad” olarak tanımlamaktadır.¹¹¹

Kadayıfçı'ya göre internet; “milyonlarca bilgisayarın birbirleriyle iletişim kurması ve bilgi alışverişi yapabilmesini sağlayan büyük bir bilgisayar ağıdır”.¹¹²

Şahbaz ise interneti; “dünya üzerinde mevcut milyonlarca ağın birbiriyle ortak bir protokol çerçevesinde iletişim kurmasını ve birbirlerinin kaynaklarını

¹⁰⁷ OKTAL Özlem, “Personel Eğitiminde İnternet Kullanımı”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:II, Sayı-2, Ocak 2001, s.87

¹⁰⁸ GÖRÜN Fikret, “İnternet ve İktisadi Araştırmalar”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 22(2), 1995, s.149

¹⁰⁹ GÖKTEPELİ Sinan, “İnternete Nasıl Bağlanılır?”, *Bilim ve Teknik*, 12/1995 s.92; GÜRÇAN Halil İbrahim, *Sanal Gazetecilik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1089, Eskişehir, 1999, s. 38

¹¹⁰ ŞAHBAZ Osman, “Bilgi İletişim Teknolojilerinin İşletmeler Üzerine Etkileri ve Günümüz İşletmelerinde İnternet Uygulamaları”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, S.B.E., 1997, s.73

¹¹¹ SEZAL Levent, a.g.m. , s.121

¹¹² KADAYIFÇI Abdurrahman, “İnternet: Genel Bilgiler”, *Türkiye Tıp Dergisi*, 1995, 5(1), s.62

paylaşmasını sağlayan bir ağlar arası ağ” olarak tanımlamaktadır.¹¹³

Bu bilgiler ışığında internet; “TCP/IP protokolünü tanıyan milyonlarca bilgisayar kullanıcısının bir araya gelerek, iletişim kurmak ve bilgi paylaşmak amacıyla oluşturduğu, dünya çapında dev bir ağ” olarak tanımlanabilir.

2.1.2. İnternetin Tarihçesi

İnsanlığın tarihsel gelişimine bakıldığında iletişimin ayrı bir yeri olduğu, sağlam bir iletişim alt yapısı olan kuruluş ve toplulukların başarılarının bu alt yapıya bağlı olduğu görülmüştür. Tarihsel gelişimde kuruluşlar ve topluluklar arasında özel ulaklar, atlı posta, duman haberleşmesi gibi ilkel iletişim yöntemleri, elektronik devrimi ile yerlerini telefon, faks, televizyon gibi ortamlara, son olarak da internete bırakmışlardır.¹¹⁴

İnternet, 1957 yılında SSCB'nin Sputnik uydusunu uzaya göndermesine ABD'nin verdiği cevap olarak gündeme gelmiştir. İki blok arasındaki soğuk savaşın dünya gündemini belirlediği dönemlerde, ABD Savunma Bakanlığı Strateji uzmanları, “Eğer bir atom savaşı olursa, savaşın ardından hükümetin ayakta kalan bölümleri arasında iletişim nasıl kurulacak?” sorusuna cevap aramaları İnternetin ortaya çıkış nedenidir.¹¹⁵ ABD Savunma Bakanlığı tarafından, 1969 yılında bir savaş sırasında iletişimin kesintisiz sağlanması amacıyla ARPA (Advanced Research Projects Agency) isimli kuruma bağlı olarak ARPANET adlı bir bilgisayar ağı kurulmuştur. Başlangıçta dört bilgisayarı birbirine bağlayan bu ağ, bilim adamlarını iletişim ağları üzerinde çalışmaya sevk etmiş ve zamanla dosya alış verişi, elektronik mesaj gibi yararlı hizmetlerinden dolayı yeni bilgisayarların eklenmesiyle hızla büyümeye başlamıştır.¹¹⁶

1973 yılında birbirinden farklı ağların aralarında veri iletimi yapabilecekleri ortak bir dil oluşturularak birleştirilmeleri kararlaştırılmıştır. Bu amaçla, internet üzerinde yer alan farklı özelliklerdeki bilgisayarların ve ağların birbirleriyle sağlıklı

¹¹³ ŞAHBAZ Osman, a.g.t., s.73

¹¹⁴ KIZILIRMAK Bora, “İnternet”, *Management Yönetim Kültürü Dergisi*, Temmuz-Ağustos 1996, s.80

¹¹⁵ SEZAL Levent, a.g.m., s.121

¹¹⁶ ÖNDER Hüseyin, ÇAKIR Hüseyin, GÖKSEL Ali, *Temel Bilgisayar Teknolojileri Kullanımı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, s.277

iletişim kurabilmelerini sağlayan ortak bir dil olarak TCP/IP (Transmission Control Protocol/ Internet Protocol) geliştirilmiş ve kullanılmaya başlanmıştır. 1986 yılında ARPANET'ten başka, bilimsel amaçlı NSFNET (National Science Foundation), ticari amaçlı CompuServe gibi yeni ağlar kullanıma açılmıştır.¹¹⁷

Yaklaşık 35 yıllık bir geçmişe sahip olan İnternetin tarihsel gelişimi şöyle özetlenebilir:¹¹⁸

1957: ABD Savunma Bakanlığının araştırma ve geliştirme kolu olarak “Savunma İleri Düzey Araştırma Projeleri Kurumu” (DARPA) kuruldu.

1965: DARPA “zaman paylaşımlı bilgisayar ağı” çalışmasına maddi destek sağladı.

1967: ARPANET oluşturulmasıyla ilgili tartışmalar yoğunluk kazandı ve ARPANET'in ilk tasarımı Lawrence G. Roberts tarafından yayınlandı.

1969: ARPANET'in ilk hostları geliştirildi ve ilk düğüm noktaları UCLA, Stanford Research Institute, UCSB, Utah Üniversitesi oldu.

1971: ARPANET 23 host ile üniversite ve devlet araştırmaları merkezlerine bağlanarak ülke çapında genişledi.

1972: Bir çalışma grubu InterNetworking Working Group (INWG) oluşturuldu ve başkanlığına daha sonra “İnternetin babası” olarak anılan Vinton Cerf getirildi.

1973: ARPANET'e ilk uluslararası bağlantılar gerçekleştirildi. University Collage of London (İngiltere) ve Royal Radar Establishment (Norveç) ARPANET'e bağlandı.

1977: Elektronik mektup protokolünün özellikleri belirlendi.

1982: İnternet terimi ilk kez kullanıldı.

1984: İnternetteki bilgisayar sayısı 1.000'e ulaştı.

1986: Bilimsel amaçlı NSFNET kuruldu.

¹¹⁷ KIRCOVA İbrahim, *İnternette Pazarlama*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002, s.16

¹¹⁸ ÇAĞILTAY Kürşat, a.g.e., s.6-11; ŞAHBAZ Mehmet, a.g.t., s.74-77

1987: İnternetteki bilgisayar sayısı 10.000'e ulaştı.

1988: 1 Kasım tarihinde internet üzerinde yayılan bilgisayar virüsü 60.000 bilgisayardan 6.000 tanesini etkiledi. Virüs olayının ardından güvenlikle ilgili çalışmaları başlatmak üzere DARPA tarafından CERT (Computer Emergency Response Team) oluşturuldu.

1989: İnternete bağlı bilgisayar sayısı 100.000'e ulaştı.

1990: ARPANET sona erdi.

1991: İnternetin ticari kullanımını önündeki engellerin kaldırılmasının ardından "Commercial Internet Exchange" (CIX) oluşturuldu. WWW (World Widw Web) kullanılmaya başlandı.

1992: İnternet üzerinde ilk MBONE ses ve görüntü yayını yapıldı.

1993: İnternet bağlantısı yapılan ülkeler arasına Türkiye de katıldı.

1995: NSFNET araştırma amaçlı ağ haline dönüştü.

2002: İnternete bağlı kullanıcı sayısı 580 milyona ulaştı.¹¹⁹

2.1.3. İnternet ile İlgili Temel Kavramlar

TCP/IP Protokolü:

Oldukça yaygın kullanılan önemli bir iletişim protokolüdür ve görevi özellikleri ve işletim sistemleri tamamen farklı bilgisayarlar arasında, ağ donanımından bağımsız olarak bağlantıyı sağlamaktır. Transmission Control Protocol / Internet Protocol kelimelerinin baş harfleriyle adlandırılan bu protokol networkler arasındaki bağlantıları sağlayan bir teknolojinin gelişmesine neden olmuştur.¹²⁰ İnternette 100 kadar protokolden oluşan TCP/IP protokolü kullanılmaktadır (http, smtp, ftp, telnet vb.). TCP mesajların doğru alıcıya gidip gitmediğini, IP ise adresleme sistemini kontrol etmektedir.¹²¹

¹¹⁹ <http://www.ntvmsnbc.com/news/205063.asp>, 08.03.2003

¹²⁰ ERDEM O. Ayhan, *Bilgisayar Haberleşme Teknolojisi*, Nobel yayın Dağıtım, Ankara, 1998, s.42

¹²¹ ÖNDER Hüseyin, a.g.e., 278

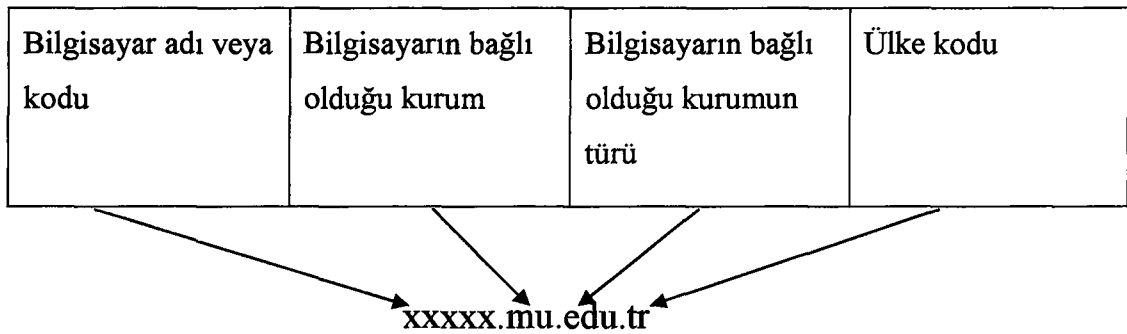
IP Adresleri

İnternet üzerine bulunan her bilgisayarın, networkte bulunan bilgisayarları tanıyabilmesi için bir adresi olmalıdır. İnternet adresi Uluslararası İnternet Komitesi tarafından konulan kurallara uymak zorundadır. İnternete bağlanmak isteyen kurum, kuruluş veya şahıslar, komitenin ilgili temsilciliklerine başvurmak durumundadırlar.¹²²

IP numarası noktalarla birleştirilmiş dört sayısal bölümden (192.35.222.222 gibi) oluşur. IP adresinin bölümleri hiyerarşik bir düzendedir. En soldaki numaralar büyük bir ağı temsil ederken, izleyen diğer numaralar bir alt ağı ve özel makineyi temsil ederler.¹²³

IP adresi sayısal olduğu gibi sözel olarak da ifade edilebilmektedir. Sayısal IP adreslerini akılda tutmak zor olduğundan sözel IP adresleri tercih edilmektedir. Sözel olarak ifade edilen bir IP adresinin sayısal karşılığı DNS (Domain Name System) adı verilen bir yazılım sayesinde gerçekleşmektedir.

Sözel IP adresi hiyerarşik olarak sayısal IP adresinin tersi biçimde düzenlenmiştir. Yani sözel IP adresinde en solda bilgisayar adı, en sağda ise bölge (domain) adı bulunmaktadır. Sözel IP adresinin formatı aşağıdaki tabloda görülmektedir.¹²⁴



Şekil-5 : Sözel IP Adresi Formatı

¹²² ERDEM O. Ayhan, a.g.e., s.43

¹²³ TENNANT Roy, OBER John, LIPOW Annel G., *İnternet El Kitabı*, Çev: Yaşar Tanta, Ahmet Çelik, Ayhan Kaygusuz, Müjgan Şan, Türk Kütüphanecileri Derneği, Ankara, 1996, s.15

¹²⁴ ÖNDER Hüseyin, vd., a.g.e., s.280

Domain (Bölge)

Uluslar arası bir ağ olarak internet çok sayıda alt networkten oluşmuştur. Her networkte kendi içerisinde kademeli olarak bir çok ağa bölünebilir. Bu networklerin her birine Domain denir.

Host

Host kavramının kullanıldığı yere göre iki ayrı anlamı vardır. İlk anlamı network üzerindeki herhangi bir bilgisayarı ifade eder. İkinci anlamı ise birçok kullanıcıya hizmet veren ana bilgisayarı ifade eder. İnternette çoğunlukla ilk anlamı kullanılır.¹²⁵

İnternet Adresinde Kullanılan Kısaltmalar

İnternet adresi verilirken domain ismi için aşağıdaki gibi kısaltmalar kullanılabilir.¹²⁶

COM: Ticari kuruluşlar

GOV: Kamu kuruluşları

EDU: Eğitim kuruluşları

MIL: Askeri

NET: Başlıca şebeke destek merkezleri

INT: Uluslararası kuruluşlar

K12: Üniversite öncesi eğitim kuruluşları

BIZ: İş dünyası

INFO: Genel kullanım

AERO: Havacılık

ORG: Diğerlerinin haricindeki kuruluşlar

¹²⁵ ERDEM O. Ayhan, a.g.e., s.43

¹²⁶ KIRCOVA İbrahim, a.g.e., s.19

Domain isminde kullanılan bazı coğrafi bölge alan adlarının kısaltmaları ise şöyle sıralanabilir.¹²⁷

AQ: Antartika

AR: Arjantin

BE: Belçika

CA: Kanada

CH: İsviçre

CL: Şili

ES: İspanya

FR: Fransa

NO: Norveç

NZ: Yeni Zelanda

TR: Türkiye

US: ABD

ZA: Güney Afrika Cumhuriyeti

2.1.4. İnternete Erişim Yöntemleri

Kullanıcılar İnternete çeşitli yollarla bağlanabilirler.

Terminal erişimi kullanıcının istediğinde internete “dual-up” tipi bağlantı yapmasını sağlar. Modem yoluyla “dual-up” terminal bağlantısı yapılabilir. Bütün internet servisleri ve kaynakları, bu bilgisayarlar aracılığıyla kullanıcı ve erişim kısıtlamaları dahilinde, kullanıcıya açıktır. Fakat bazı servislere erişmek için özel şifreler gereklidir.

Ağ erişiminde ise, TCP/IP protokol setinin çalıştığı bir bilgisayar veya LAN sunumcusuyla internetin tüm fonksiyonlarına ulaşabilecek bir bağlantı

¹²⁷ PITTER Keiko, AMATO Sera, CALLAHAN John, KERR Nigel, TILTON Eric, *Herkes İçin İnternet Rehberi*, Çev: Tolga Ulus, Mc Grow Hill, 1995, s.6

gerçekleştirilebilir. İnternete bir ağ katmanı bağlantısı kurarak, bir bilgisayar sunumcu internet üzerindeki bilgisayar ve sunumcularla bağlantı kurabilir.¹²⁸

2.1.5. İnternet Araçları

İnternetin elektronik posta, Telnet ve dosya aktarım protokolü olmak üzere üç temel aracı vardır.

Elektronik posta, kullanıcıların birbirine mesaj göndermelerini; Telnet, kullanıcıların internette bulunan herhangi bir bilgisayara bağlanmalarını veya yüklenmelerini; dosya aktarım protokolü ise sadece dosya aktarımı amacıyla uzak bir bilgisayara bağlanmalarını sağlar.

Bu temel işlevleri genişletmek için Listserv, Usenet, Archie, WAIS, Gopher, Hytelnet, Word Wide Web (Dünya çapında ağ) gibi çeşitli araçlar geliştirilmiştir.

Listserv, ortak ilgisi olan bir grup insanın birbirlerine mesaj yollamalarını sağlar. Burada ilgili insanların bir postalama listesi olan tartışma grubuna abone olmaları gerekmektedir.

Usenet, bir konu ile ilgili insanların bir araya gelerek tartışabileceği bir ortamdır.

Archie, bilgisayarların içeriklerini sorgulamak ve bilgiyi kullanıcıya sunmak amacıyla geliştirilmiştir. Kullanıcı Archie'ye herhangi bir FTP bilgisayarında bulunan ve başlıklarında belli karakter dizileri bulunan dosyaları sorabilir ve FTP'yi kullanarak dosyaları aktarabilir.

WAIS, bilgi bulmaya yardımcı olan bir araçtır. Bu program çok büyük bir elektronik bilgiyi indeksler ve istenen bilginin anahar sözcük yardımıyla aranmasını sağlar.

Gopher, *Hytelnet* ve *Word Wide Web* internette bulunan çeşitli araçları kullanarak, kullanıcıya çok çeşitli bilgiye ulaşmasında basit ve tutarlı bir arabirim sağlarlar.¹²⁹

¹²⁸ ÇAĞILTAY Kürşat, a.g.e., s.14

¹²⁹ PİTTER Keiko, vd., a.g.e., s.9

Word Wide Web İnternetin hızla yaygınlaşmasını sağlayan en önemli araçtır. Bir web tarayıcı program yardımıyla, enformasyonun bulunduğu yerin adresini yazarak doğrudan bağlantı kurma olanağı sağlayan, yazı, ses, görüntü ve hareketli görüntü unsurlarını estetik olarak bütünleşmiş sayfa görüntüleri biçiminde sunan bir araçtır. WWW aracı, HTML dilinde yazılmış sayfalardan oluşur. Bu sayfaların hazırlanmasının çeşitli yazılımlar sayesinde basitleşmesiyle ve web tarayıcılarının basit kullanımlarıyla www popüler olmuş ve İnternetin en yaygın aracı haline gelmiştir.¹³⁰

2.1.6. İntranet

İntranet, internet teknolojisinde kullanılan araçlardan, işletme içi iletişim amacı ile kullanılacak şekilde faydalanılmasıdır.¹³¹ Diğer bir ifadeyle intranet, işletme fonksiyonlarının yerine getirilmesinde etkili olan, şirket çalışanlarını internet yazılım ve standartlarını kullanarak birbirine bağlayan özel bir bilgisayar ağıdır. İntranet ile insan kaynakları, muhasebe, üretim otomasyon yazılımları çalıştırmak mümkün olduğu gibi çeşitli veri tabanlarını tutmak ve belge dağıtımını gibi işleri gerçekleştirmek mümkündür.¹³²

Bir çok işletme, internet teknolojisini kullanan intraneti de kendi bünyesinde oluşturmaya çalışmaktadır. İşletmeler, internet teknolojisinin yayılmasıyla, bilginin çalışanlarına maliyet açısından daha etkin şekilde ulaşmasını sağlamaktadırlar. İntranetin amacı; işletme ile ilgili haberler, işletme politikaları, çalışanlarla ilgili bilgiler, organizasyon içindeki işlerle ilgili postalamalar, elektronik ilan tahtası, telefon dosyaları, basın bildirileri gibi organizasyon çağında bilginin zamanında dağıtımını sağlamaktır. İntranet, internet gibi çalışmakta ve internet aracılığıyla iletişim kurabilmektedir. İşletmenin çalışanları, müşterileri ve tedarikçiler arasında bir bağ gerçekleştirmektedir.¹³³

İşletmelerde kullanılmakta olan networklerin internet teknolojileri aracılığıyla iletişime geçirilmesi, İnternetin faydalarının işletme çalışmalarına eklenmesi olarak değerlendirilmektedir. Ancak bir İntranet sitesinin mutlaka İnternete bağlı olması

¹³⁰ GÜRCAN Halil İbrahim, a.g.e., s.43

¹³¹ DOLANBAY Coşkun, *E-Ticaret Strateji ve Yöntemler*, Meteksan Sistem Yayınları, Ankara, 2000, s.14

¹³² ŞAHBAZ Ali Osman, a.g.t., s.128

¹³³ OKTAL Özlem, a.g.m., s.90

gerekli değildir. İtranet sistemleri, internette kullanılan aygıt ve araçların farklı yöntemlerle tanımlanmasıyla da oluşturulabilir. İtranet siteleri, işletmenin internet sitesi ile iletişim halinde olmayabilir. İtranet sitelerinin çoğuna web üzerinden erişilemez veya erişimde çeşitli güvenlik engelleri ile karşılaşılır. İtranetler genellikle; işletme içi iletişim araçları, iletişimin yanında karşılıklı etkileşim çalışmalarının da kullanılabildiği yapılar ve tüketicilerin veya birlikte çalışılan şirketlerin de erişebildikleri yapılar olmak üzere üç gruba ayrılır. Ayrıca İtranet sitelerinde:

- Periyodik güncelleme,
 - İşletme içindeki tüm yöneticilerin efektif biçimde kullanmasının sağlanması,
 - Kullanımını yaygınlaştırmak için farklı yöntemlerin geliştirilmesi,
 - Tüm personele İtranet kullanım eğitimi sağlanması,
 - Gelişmelerin yakından takibi ve sisteme entegrasyonu,
 - Kullanıcılar tam hazır olmadan geçiş sürecinin tamamlanmaması,
- dikkat edilmesi gereken noktalardır.¹³⁴

2.1.7. Extranet

İtranet, şirket çalışanlarının şirket ile ilgili bilgiye ulaşması için internet yazılım ve standartlarını kullanan özel bir ağdır ve aynı ağa web sayfaları üzerinde müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ve istenirse başkaları da bağlanabilir. Ağın bu kısmı extranet olarak isimlendirilmektedir.¹³⁵ Extranet sistemleri internet ile işletme dahilinde kullanılmakta olan İtranet sistemleri arasında bir köprüdür. Extranet sistemleri sanal duvarlarla internet kullanıcılarından ayrılarak, işletme içi iletişimde ya da birlikte çalışılan işletmeler arası iletişimde internet altyapısının kullanılması amacını taşır.¹³⁶

¹³⁴ DOLANBAY Coşkun, a.g.e., s.15

¹³⁵ ŞAHBAZ Ali Osman, a.g.t., s.127

¹³⁶ DOLANBAY Coşkun, a.g.e., s.16

2.2. BİLGİSAYAR TEKNOLOJİSİNİN VE İNTERNETİN İŞLETMELERDE KULLANILMASI

2.2.1. İşletmelerde Bilgisayar Teknolojisinin Kullanılması

İnsanlık 21. yüzyılla birlikte “Bilgi Toplumu” diye adlandırılan yeni bir döneme girmiştir. Bilgi toplumu sanayi toplumunun yerini almaktadır. Bu yeni toplum yapısının en önemli ögesi bilgidir. Dolayısıyla, bilgiye ulaşımı, işlemeyi, saklamayı ve iletmeyi kolaylaştıran bilgisayarlar ve bilgisayar teknolojisi bu toplumun önemli bir parçasını oluşturmaktadır.¹³⁷

Hızlı değişim ve gelişim sürecinde, dünyadaki birçok ülke ve toplum, gerçek kalkınmanın odak noktasının bilgi, bilgi üretimi ve bilgi teknolojisi kullanımı olduğunu benimsemiştir. Bilim ve teknolojiadaki hızlı değişimler, toplumları bilgi ve bilgi teknolojilerini kullanmada daha duyarlı olmaya zorlamaktadır. Bütün bilimlerin amacı, genel doğruların veya temel yasaların bilgisine ulaşabilmektir. Teknoloji ise üretim bilgisi ve bilimin bir türevidir. Aynı zamanda bilim maddi dünyaya ilişkin bilgi edinmeyi amaçlarken, teknoloji de belli pratik amaçlara varmak için bilimsel bilgi kullanmayı içerir. İçinde bulunduğumuz çağda bilim ve teknolojinin hızla gelişmesi ve bu gelişmenin sağladığı buluş ve yenilikler dünyanın her tarafında kişiyi ve toplumu büyük ölçüde etkilemektedir.¹³⁸

Günümüzde karmaşık ve yoğun veri yığınları ile çalışan işletmeler, haberleşme, muhasebe, stok kontrol, baskı işleri, üretim otomasyonu, büro otomasyonu gibi alanlarda bilgisayarlardan yararlanmaktadırlar. Mühendislik hizmetleri ve dizaynları da artık bilgisayarlarla gerçekleştirilmektedir. Bilgi alışverişinde önemli olan, yayınlanmamış raporlara ulaşılabilmesi, uzmanlığa dayalı bilgilerin ilgililer arasında değişimi, paketlenmesi ve saklanmasında da bilgisayarlardan yararlanılmaktadır. Günlük hayatı büyük ölçüde etkileyen bilgisayarların, birer açık sistem olan işletmeleri etkilemeleri son derece doğaldır. Önceleri amaçları sadece verilerin işlenmesi olan ve karar verme yeteneğine sahip olmayan “Elektronik Veri İşleme Sistemleri” daha sonra yerlerini, amacı bilgi üretimi

¹³⁷ KARACABEY A. Argun, “İşletme Yönetiminde Bilgisayar Kullanımı”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1/6 1995, s.239

¹³⁸ CERİT Yusuf, “Bilgi Teknolojilerinin İstihdama Etkisi”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:2001-1, Sayı:2, s.154

olan ve yapısal problemlerin klasik sayısal metodlarla çözümünü işlevini gerçekleştiren “İdari Bilgi İşlem Sistemlerine” bırakmışlardır.¹³⁹

Bilgi iletişiminin oldukça kısa bir sürede gerçekleşebilmesi bilgi üretme, yayma ve pazarlama gibi iş alanlarının yayılmasını da beraberinde getirmiştir. Bilgi teknolojilerinin örgüt yaşamında etkin bir şekilde kullanılması, işlerin daha kolay ve hızlı bir şekilde yapılabilmesine katkı sağlayacaktır.¹⁴⁰ İşletmelerde bilgisayar kullanımı, işletmenin tümüne ilişkin kaynakların bileşiminde ve faaliyet sonuçlarının kesinlikle doğrulukla ve hızla değerlendirilmesinde yönetime yardımcı olmaktadır. Bunu mümkün kılan, bilgisayarların çok sayıda bilgiye büyük bir hızla ulaşması ve bunları işlemesidir.¹⁴¹

Her geçen gün kullanım alanları artan bilgisayarların, işletmeler üzerindeki etkileri; *yönetimde, örgüt yapısında ve çalışanlar üzerinde* olmak üzere üç değişik boyutta ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bilgisayarlar, işletmelerde özellikle üç temel faaliyet için kullanılabilir. Bunlar:

- Günlük (rutin) işlerin gerçekleştirilmesi,
- Veri işleme süreci,
- Karar verme faaliyetine yardımcı olma,

şeklinde gruplanabilir.¹⁴²

Bilgisayarlardan işletme yönetiminde yararlanan ve etkin bir bilişim sistemi kuran işletmelerin elde edeceği avantajlar şöyle sıralanabilir:

- Bilgisayar, işletmenin bilgilerini düzenli ve kolay erişilebilir bir biçimde bilgi bankasında sakladığından yöneticilerin istediği her türlü bilgiyi zamanında ve istediği şekilde verebilecektir.

- Bilgisayar kullanan işletmelerde, ani olarak doğan bilgi taleplerine zamanında cevap verebilme olanağı, merkezci bilgi bankası, hızlı hesaplama yeteneği ve bu işi yapabilecek hazır programlarla çok daha yüksek olabilmektedir.

¹³⁹ KARACABEY A. Argun, a.g.m., s.239

¹⁴⁰ CERİT Yusuf, a.g.e.,s.158

¹⁴¹ ÜLGEN Hayri, *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, İşletme Fakültesi Yayın No: 225, İstanbul, 1990, s.119

¹⁴² KARACABEY A. Argun, a.g.m., s.241

- Yönetici karar verebilme sürecinde kullanmak üzere daha etkin bilgiyle beslenir ve bu bilgileri daha etkin bir şekilde kullanabilir.

- Bilgisayar, çok sayıda bilgi üzerinde karmaşık ve güç hesaplamaları gerektiren, elle işlenmesi neredeyse olanaksız olan birtakım olasılık hesaplarıyla, kantitatif yönetim-karar tekniklerinden yararlanmayı sağlar.

- Bilgisayar kullanımı, işletmelerin bölümleri arasındaki bilgi alış verişini, işbirliği ve koordinasyonu da artırarak, daha düzenli bir yönetim anlayışının yerleşmesini sağlar.¹⁴³

2.2.2. İşletmelerde İnternetin Kullanılması

Dünyadaki her kesimin kullanımına açık olan internet, bu özelliğiyle kültürel, politik, teknolojik vb. konular açısından önemli olmakla birlikte, ticari boyutu bakımından incelenmesi ve internet işletmecilik stratejilerinin geliştirilmesi de yöneticiler, işletmeler ve akademisyenler için oldukça önemli bir konudur. ABD'nin önde gelen iş dünyası gazetesi Wall Street Journal'ın 17 Ekim 1996 tarihli sayısında ABD'nin ekonomik performansının arkasındaki en önemli faktörün internet olduğunu ifade etmesi, İnternetin ticaret yaşamı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır.¹⁴⁴

İnternetin işletmelerdeki uygulamalarının amacı, bilgi ihtiyacının karşılanmasıdır. İnsanların birbirleriyle daha hızlı bir şekilde iletişim kurabilmeleri, gelişen olaylardan ve dünyadan haberdar olma, öğrenim görme ve bilgi edinme isteği, İnternetin kullanılmasını yaygınlaştırmaktadır.¹⁴⁵

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, bilgisayar ve iletişim teknolojileri sayesinde olmuştur. Dünyadaki hızlı değişim, işletmelerin hergün yeni bir kavramı faaliyetlerine uyarlamaya çalışmalarına neden olmaktadır. Çünkü teknolojinin ulaştığı boyut, tüketicilerin algılama boyutlarını da önemli ölçüde değiştirmektedir.

¹⁴³ ÜLGEN Hayri, a.g.e., s.130

¹⁴⁴ ŞİMŞEK Zeki, "İnternet İşletmeciliği: Niçin ve Nasıl", *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Ağustos 1997, s.59

¹⁴⁵ OKTAL Özlem, a.g.m., s.93

Bu nedenle işletmeler, iletişim çağının tüm olanaklarını kullanarak kendilerini geleceğe hazırlamaya çalışmaktadırlar.¹⁴⁶

İleri bilgi teknolojisi internet ve araçlarının daha verimli, basit, ve hız kazandırıcı özelliklerinin artması, işletmeleri bu araçları kullanıma yöneltmekte bu da bilgilere ulaşmayı arttırmaktadır. Böylelikle örgütsel yapı ve yönetim de değişmektedir. Yapılan bir araştırmada, internet kullanım oranları arttıkça çalışılan büro alanlarının azaldığı, personel üzerinde üstün denetim esnekliğinin ve işbirliği içindeki firma sayısının arttığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca bilgiye ulaşmadaki artış ve örgütsel dizaynın değişmesi, haber alma gelişimi ve karar verme etkinliğinde gelişme sağlandığı tespit edilmiştir.¹⁴⁷

İşletmeler, günümüz pazar koşulları ile mücadele etmede mevcut iletişim araçlarının sınırlı olmasından, iletişim problemlerine iyi bir çözüm olarak webi kullanmaya başlamışlardır. Web sistemini kuran işletmeler; hızlı, maliyet açısından etkin, kullanımı kolay, zengin bir düzenlemeye sahip ve çok yönlü bir şekilde bilgiyi elde etmektedirler.¹⁴⁸ İnternet ekonomisi ve sunduğu fırsatlar, şirketlerin iş modellerinde değişiklik yapmalarını gerektirmektedir. Daha da önemli olan, yeni ekonomilerin başarılı şirketlerinin, internet teknolojisini, mevcut iş stratejileri ile bütünleştirerek belirleyecekleri e-stratejilerini, iş modellerine taşıyan ve uygulayan şirketler olacağının öngörülmesidir.¹⁴⁹

İnternetin maksimum avantaj sağlamak için kullanılmasında yapılması gereken en önemli şey, internete bağlanmadan önce İnternete özgü bir planın yapılması ve mümkünse internetten sorumlu olacak bir grubun oluşturulmasıdır. Bu aşamada yapılacak plan;

- İnternete bağlanmadan önce yapılması gerekenler,
- İnternete bağlandıktan sonra yapılması gerekenler,
- İnternete nasıl bağlanılacağı ,

¹⁴⁶ ÇOROĞLU Çağlar, *Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama*, Alfa Yayınları, Ocak 2002, s.115

¹⁴⁷ REYHANOĞLU Metin, "İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Olarak İnternet-Ekstranet- İtranet Kullanımı ve İşletme Yönetimine Etkileri Bilgi Teknolojisi Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", 6. *Ulusal Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Akd. Üniversitesi, İ.İ.B.F., Antalya, 12-14 Kas., 1998, s.423

¹⁴⁸ OKTAL Özlem, a.g.m., s.90

¹⁴⁹ Arthur Andersen Yönetim ve İnsan Kaynakları Ltd. Şti, *Değişim.tr İnternetle Gelişimde Türkiye*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2001, s.31

olmak üzere üç konuyu içermelidir.¹⁵⁰

İnternete girme aşamasından sonraki en önemli adım, siteye uğrayacak insan sayısını artırmaktır. Bu noktada devreye, internet pazarlama şirketleri ve onların kendilerine özgü stratejileri girer.¹⁵¹

İnternet işletmecilik açısından;

- İletişim kaynaklı maliyetleri azaltma,
 - Yeni müşteri ve dolayısıyla gelirler sağlama,
 - İşletmenin rekabetçi pozisyonunu yeni bir pazarda güçlendirme ve işletmeyi tanıtmaya ,
 - Aracı kurumları ortadan kaldırarak nihai malın maliyetini düşürme,
 - Müşteri destekleme faaliyetlerinde maliyetleri düşürme,
 - Basım ve yazım kaynaklı maliyetleri azaltma,
 - Yeni müşterileri fiziki dükkanlara çekme,
 - Müşterilere yeni bir alış veriş yapma seçeneği sunma,
 - Müşteriler ile etkileşim içinde bulunmanın yeni bir yöntemi olma,
- gibi pek çok alanda fayda sağlayabilir.¹⁵²

Temel internet servisi olan elektronik mektup adresleri, bugün business kartları üzerindeki yerini hızlı bir şekilde almaktadır. Hızlı ve güvenilir bir haberleşme yolu olan elektronik mektup firmaların özellikle telefon masraflarını oldukça düşürmektedir. İnternet üzerinden reklam sektörü hızla gelişmekte ve bu yolla sadece ulusal değil uluslararası boyutta tanıtım da mümkün olabilmektedir. Firmaların ihtiyaç duydukları ve bulmakta zorluk çektikleri bazı bilgiler internette herkese açık olarak bulunmaktadır. Ülkemizde de bazı devlet kurumları, halka açık bilgileri internet yoluyla herkese sunabilmektedir. İnternette binlerce firmanın bilgilerine rahatlıkla ulaşılabilir. İnternette kategorilerine göre firmaları aramak, onlar hakkında bilgi almak ya da firmanın internete kendi bilgilerini

¹⁵⁰ ŞİMŞEK Zeki, a.g.m., s.64

¹⁵¹ AKIN Murat, "İnternet'in İşletmelere Sunduğu Yeni Ufuk: Sanal Pazarlama", *Pazarlama Dünyası*, 7/8, 1998, s.38

¹⁵² ŞİMŞEK Zeki, a.g.m., s.62

eklemesi mümkündür. İnternet üzerinden firmaların sattığı malları pazarlamak doğal bir olay haline gelmiştir.¹⁵³

İnternet, belge dağıtımında, eğitim ve alıştırma programlarında, çalışma projelerinde, üretim, müşteri ilişkilerinde ve tedarikçilerle ilişkilerde kullanılabilir. İnternet yoluyla işletmeler reklam yapabilir, sipariş alabilir ve hatta personel bulabilir, ürünlerini pazarlayabilirler. İnternetin yaygın ve fonksiyonel ortamında işletmeler, kişiler ve kamu kurumları, sosyo-kültürel organizasyonlar kendilerini tüm dünyaya sunabilirler.¹⁵⁴

İnternet işletmelerde en fazla pazarlama alanında gündeme gelmektedir. İnternet kullanım alanının hızla yaygınlaşması ve şirketlerin siber uzayda yapılacak olan daha çok önem vermeye başlamaları internette pazarlamanın hızla büyümesine sebep olmuştur. İnternetin pazarlama bilgi sistemi ve pazarlama karması elemanları üzerindeki etkileri önemli bir araştırma konusu olurken, hızlı iletişime olanak vermesi ve bilgiye hızlı ulaşılabilmesi özelliği de internetin pazar araştırmaları açısından önemli bir veri kaynağı durumuna gelmesini sağlamıştır. Geleneksel anlamda bilgi toplamak için personel işe alınması ve yönetilmesi, yüzlerce telefon görüşmesi yapılması, ve binlerce anket formu postalanması gerekirken, internet bu zorlukları minimize etmektedir. İnternette ulaşılabilecek dev bilgi yığınlarından en iyi şekilde faydalanabilmek için bilgiyi bulmaya yarayan kaynakların iyi anlaşılması gereklidir. Bu kaynaklar; bilgi veri tabanları, internet dizinleri ve ağdaki insanların takıldığı popüler yerlerdir.¹⁵⁵

2.3. İNSAN KAYNAKLARI TEDARİKİNDE İNTERNET KULLANIMI

2.3.1. Elektronik İnsan Kaynakları

Global ekonomi ve yoğun rekabet koşullarında; işletmeler hızlı karar vermenin, doğru bilgiye en kolay şekilde ulaşmanın ve yeniliklere uyum sağlamanın yollarını aramaktadırlar. Sürekli eğitim, yenilenme, işe alım, performans

¹⁵³ ÇAĞILTAY Kürşat, a.g.e., s.23

¹⁵⁴ ŞİMŞEK Zeki, a.g.m., s.63

¹⁵⁵ AKIN Murat, a.g.m., s. 38-39

değerlendirme, ücretleme, kariyer planlama gibi süreçlerin global rekabet ortamının gerekliliklerine uygun olarak yeniden ele alınması ve farklı çözümlere gidilmesi; sektörlerinde liderliği yakalamayı ve gelişimleri takip etmeyi amaçlayan şirketler açısından kaçınılmaz bir hale gelmiştir.¹⁵⁶

Elektronik kelimesini temsil eden bir “e” harfi hemen hemen bütün kavramların önüne eklenmektedir. E-ticaret, e-iş, e-devlet, e-öğrenme, e-sağlık gibi kavramlar sıkça duyulan kavramlar haline gelmiştir. Global rekabet ortamı, işletmeleri bütün departmanlarının bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin entegre olduğu bir sisteme zorlamaktadır. İnsan kaynakları anlayış ve uygulamaları da bu gelişimden payını almış ve insan kaynaklarının geniş yelpazesi içerisinde “e-insan kaynakları” olarak tanımlanan yeni bir alan doğmuştur.¹⁵⁷

Organizasyonlar, kendilerine katma değer sağlayacak çözümleri hedeflemektedirler. Bu hedeflere ulaşma yollarını seçerken en önemli kriterlerden biri de işgücü ve maliyettir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının elektronik ortama taşınması ile kurumlar, idari işlerini minimum zaman ve emek harcayarak çözebilmektedirler. Doğru verilere hızlı erişim sağlanabilmekte; böylece insan kaynakları danışmanları katma değeri yüksek işlere odaklanarak sürekli bir gelişim için gereken zaman ve iş gücünü ayırabilmektedirler. Dünyadaki trendlere bakıldığında, internet ve intranet kullanımının yaygınlaşmasıyla online toplantılar, proje yönetimi ve web konferans gibi özellikler ile çalışanlar arasındaki iletişim kolaylıkla sağlanabilmektedir. Şirketler işe alımdan eğitime, performans değerlendirmeye ve ücretlendirmeye kadar insan kaynakları alanındaki birçok uygulamayı online olarak yürütmeyi tercih ederken, bu uygulamaları günlük iş süreçlerini bölmeden, zamana ve mekana bağlı olmaksızın hayata geçirerek asıl katma değer yaratacak konulara odaklanabilmektedirler.¹⁵⁸

İnsan kaynakları teknolojileri, şirket içinde bölümler ve kişiler arasında akan bilgi, form ve onay trafiği yükünü azaltırken, zamanın etkin kullanımını sağlayarak kurumsal kaynak planlama programları ile şirketin iş süreçlerinin verimliliğini artırmaya destek olur. Bu uygulamalar ile insan kaynakları profesyonelleri

¹⁵⁶ MENEKŞE Nedim, “Ernst&Young e-HR Uygulamaları”, www.insankaynaklari.com, 06/02/2003

¹⁵⁷ ERDAL Murat, “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi”, www.insankaynaklari.com, 06/02/2003

¹⁵⁸ MENEKŞE Nedim, a.g.e., 06/02/2003

operasyonel işlerin yükü ile fazla zaman kaybetmezler ve insan kaynaklarının şirket içi danışman olarak stratejik rolü ön plana çıkar.

İnsan kaynakları uygulamalarının elektronik ortama geçirilmesi için üst yönetimin desteğinin alınması ve özellikle insan kaynakları ve bilgi teknolojileri bölümlerinin işbirliği içerisinde çalışması gerekmektedir. İnsan kaynakları bölümünün, tüm şirkete hizmet verdiğinin dikkate alınması bu nedenle de tüm bölümlerin ihtiyaçlarına ve sorularına cevap verebilecek araçlar ve sistemler tasarlanmasına dikkat edilmesi gereklidir.¹⁵⁹

Genel olarak dünyada e-insan kaynakları,:

- 1- Bilgi aktarımı,
 - 2- Veri tabanları,
 - 3- Basit insan kaynakları uygulamaları
 - 4- Karmaşık insan kaynakları uygulamaları
 - 5- Tüm insan kaynakları akışının web üzerinden akışı
- olmak üzere beş ana başlıkta toplanmaktadır.¹⁶⁰

Teknoloji, insan kaynakları yöneticilerine rutin işlerin ve dokümantasyonun azaltılması ve insan kaynağını yönetirken birden fazla kaynaktan veri toplama ve bu bilgileri doğru şekilde değerlendirme olanağı sağlamaktadır. Birçok işletme insan kaynakları uygulamalarının elektronik ortama taşınması için adım atmaktadır. Elektronik insan kaynakları uygulamalarının yarattığı veya yaratacağı değer, tüm iş süreçlerinin elektronikleşmesinden sonra daha iyi anlaşılacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte asıl odak “insan” olduğu sürece kullanılan insan kaynakları teknolojilerinin çalışan psikolojisine olan etkisinin doğru tanımlanması ve bu doğrultuda hareket edilmesi önemlidir.¹⁶¹

¹⁵⁹ SUBAŞLAR Belgin, “Teknolojinin Önünde İnsan Sınırı”, www.insankaynaklari.com, 20/02/2003

¹⁶⁰ GÜNAL Tuğrul, “İK Süreçleri Elektronik Ortama Taşınıyor”, *PERYÖN Dergisi*, Kış 2002, s.18; ERDAL Murat, a.g.m., 06/02/2003

¹⁶¹ SUBAŞLAR Belgin, a.g.m., 20/02/2003

Ortaya çıkan ve var olan elektronik insan kaynakları uygulamaları genellikle aşağıdaki insan kaynakları fonksiyonlarını kapsamaktadır:¹⁶²

- Seçme ve yerleştirme,
- Eğitim, geliştirme ve değerlendirme,
- Performans yönetimi sistemleri,
- Tahakkuk işlemleri,
- Ücret ve ek olanak sistemleri,
- Yeterlilik analizleri,
- Kariyer planlama,
- İnsan kaynakları enformasyon sistemleri.

Elektronik insan kaynakları uygulamaları ile sunulabilecek insan kaynakları hizmetlerinden bazıları ise şöyle sıralanabilir:¹⁶³

- Özlük bilgileri, görev yeri ve bölümü, nitelikleri gibi personel bilgilerinin yayınlanması,
- Performans Yönetimi : 360 derece performans değerlendirme uygulamaları, çalışanlara hedef verilmesine yönelik bilgiler, performans değerlendirme,
- Ücret Yönetimi: Ücret bilgileri, ödül sistemi, ek menfaatlerin yönetimi,
- Eğitim Yönetimi: e-Learning uygulamaları, eğitim katalogları, online eğitim kayıtları,
- Çalışan Memnuniyeti Araştırmaları
- Kariyer Yönetimi: Kariyer yolları, açık pozisyonlar,
- İletişim: Şirket hakkında bilgiler, insan kaynakları bölümlerine sıklıkla yöneltilen sorular ve cevapları, çalışan anketleri,
- Şirket prosedürleri, görev tanımları, organizasyon şemaları,
- Masraf ve zaman takibi,

¹⁶² GÜNAL Tuğrul, a.g.m., s.19

¹⁶³ SUBAŞLAR Belgin, a.g.m., 20/02/2003

e-HR uygulamalarından en yaygın olanı ve ilk akla geleni, *e-İşe Alım* uygulamasıdır. İnternet üzerinden işe alım programları ile şirketler, zaman ve iş gücü kaybını en aza indirerek gerekli pozisyonlar için doğru adaylara en kısa ve en kolay yoldan ulaşabilmektedirler. Adaylar açısından baktığımızda ise ilgilendikleri pozisyonlarda yayımlanmış ilanları internet aracılığıyla araştırma ve mektup ya da faksla özgeçmiş göndermek yerine bu pozisyonlara online olarak başvurma olanağı elde etmektedirler. Performans yönetimine artı değer kazandıran e-HR uygulamalarından biri ise 360 derece değerlendirme ve geribildirim sistemidir. Bir başka uygulama olan e-Learning, klasik sınıf eğitiminin ve bilgisayar tabanlı eğitimin avantajlı yanlarını bünyesinde barındırmaktadır. e-Learning ile firmalar, çalışanlarını zamandan ve mekandan bağımsız olarak çalışanlarına bilgiyi en kısa sürede ulaştırabilmenin avantajını yaşamaktadırlar. e-Learning'in getirdiği avantajlar arasında eğitimin istenilen yer ve zamanda alınabilmesi, bireye uygun içerik ve öğrenme yöntemlerinin geliştirilebilmesi, öğrenme hızı ve dinlenme aralıkları gibi seçeneklerin birey tarafından belirlenebilmesi gibi özellikler yer almaktadır.¹⁶⁴

Daha önce de belirtildiği gibi e insan kaynakları denildiğinde ilk akla gelen internetin insan kaynakları tedarikinde kullanılmasıdır.

2.3.2. İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet Kullanımı

Çalışma hayatına dönük beklentiler ve kavramların değişmesiyle birlikte uygulamaların da değişme zorunluluğu, maliyetli ve zaman alıcı olan geleneksel aday toplama sürecini oluşturan gazete ilanları, danışmanlık şirketleri, eğitim kurumları, iş bulma büroları gibi araçların ve aracı kurumların, yerlerini ağırlıklı olarak internet uygulamalarına bırakmalarına neden olmaktadır.¹⁶⁵ İnsan kaynakları tedarikinde internet kullanımının, teknolojinin geleceği için önemli olduğuna inanan şirketler açısından önemli bir stratejik seçimdir.¹⁶⁶

İnternet'in gelişimiyle birlikte, iş ve teknoloji dünyası tarihindeki en büyük değişimi yaşarken, işe alım da bu değişime uyum sağlamıştır. İnternetin en büyük avantajlarından birisi de her türlü bilgiye kolay erişim olanağı sağlamasıdır. Sanal

¹⁶⁴ MENEKŞE Nedim, a.g.e., 06/02/2003

¹⁶⁵ GÜRÇAY Cemile, SEÇER Barış, "İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı", *Mercek*, 7/8, 1998, s.110

¹⁶⁶ KINDER Tony, "The use of the Internet in Recruitment- Case Studies from West Lothian, Scotland", *Technovation*, 20, 2000, s.466

pazar ortamında internet kullanıcıları kendi yetenek ve yeterliklerini belirtirken, şirketler de nitelikli elemana ulaşabilme olanağına kavuşabilmektedirler. 1996 aralık ayında IBN (Internet Business Network) tarafından yapılan bir araştırma sonuçların göre internet üzerinde yayınlanmış 1,2 milyon iş ilanı, 3512 online iş bulma sitesi ve 5800 şirketin kendi insan kaynakları siteleri olduğu görülmüştür.¹⁶⁷ 1993 yılından bu yana gazetelerdeki iş ilanları internete taşınmaya ve işe alımlar "job board" denilen web siteleri üzerinden yürütülmeye başlamıştır. Son dokuz yılda, elektronik işe alım hızla yaygınlaşmıştır. Fortune Magazine'de yayınlanan bir araştırmaya göre, 2002 yılı itibariyle, şirketlerin İnternet'ten işe alıma ayırdığı kaynak miktarı 1,7 milyar dolara yaklaşırken, 40.000 web sitesi bu pazardan bir pay kapabilmek için rekabet etmekte ve her geçen gün bu rekabete yeni bir site katılmaktadır. Andersen tarafından, 2000 ve 2001 yıllarında yapılan İnsan Kaynakları Araştırması'na göre, Türk şirketlerinin işe alımda interneti kullanma oranı 2001 yılında, 2000 yılına göre % 134'lük bir artış kaydetmiştir. Bu gelişim göz önünde bulundurularak, bu artışın önümüzdeki yıllarda daha da hızlanacağı öngörülmektedir.¹⁶⁸

Elektronik işe alımın yarattığı avantajları fark eden işletmeler, bu değişime uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Elektronik işe alımın işletme bünyesinde etkin bir biçimde uygulamaya alınması için, bazı konuların dikkatle ele alınması gerekmektedir. Bu konular şöyle sıralanabilir:

- İşletmelerin öncelikle işe alma stratejilerini net bir biçimde belirlemeleri ve bu strateji doğrultusunda interneti işe alma sistemine nasıl entegre edeceklerine karar vermeleri gereklidir..

- İşletmenin internetten gelen başvurularla; gazete ilanı, kariyer günleri, kurumsal web sitesi gibi farklı kanallardan gelen başvuruların nasıl birleştirileceğini belirlemesi gerekmektedir.. Bu konunun önemini fark eden şirketlerin, başvuruları farklı aday havuzları yerine standartlaştırılmış tek bir aday havuzunda toplamak

¹⁶⁷ OJALA M, "Recruiting on the Internet", *Online*, Vol.: 21, Issue:2,1997, s. 78-81 ve HOGLER Raymond L., HENLE Christine, BEMUS Carol, "Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective", *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 2, 1998, s.151

¹⁶⁸ GÖÇGÜN Pınar, "İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E- İşe Alım", www.insankaynaklari.com, 14/06/2002

amacıyla, diğer kanallardan gelen başvuruları internete yönlendirdiği ve internetten işe alım hizmeti veren sitelerle uzun süreli işbirliğine gittikleri görülmektedir.

- Eğer internetten işe alma hizmeti veren bir siteyle işbirliği yapılmasına karar verildiyse, işletmenin her geçen gün sayıları artan siteler arasından seçim yapması gereklidir.¹⁶⁹

2.3.2.1. İnsan Kaynakları Tedarik Sürecine Yönelik İnternet Uygulamaları

İşletmeler, işe alımda karşılaştıkları zorlukları ve değer yaratmayan işlere harcadıkları zamanı en aza indirebilmek amacıyla farklı yöntemlere yönelmişlerdir. İnternet;

- Kolay kullanımı,
- Maliyet düşüklüğü,
- Geniş bir kitle ve coğrafyaya erişimin sağlanması,
- Gerçek zamanlı ve güncel bilgiye ulaşabilme,
- Aranılan niteliklerdeki kişilere daha hızlı erişebilme,
- Zaman ve mekandan bağımsız çalışabilme,
- Aday değerlendirme süreçlerinin kısılması,
- Geribildirim,

gibi konularda sağladıkları faydalarla işe alımda vazgeçilmez bir araç haline gelmiştir.¹⁷⁰ İnsan kaynağı tedarik sürecine yönelik olarak gerçekleştirilen internet uygulamaları genellikle

- Kurumsal web siteleri
- İnsan kaynağı bulmaya aracılık eden web siteleri

olmak üzere iki şekilde olmaktadır.¹⁷¹ İşletmelerin çoğu, internet bazlı işe alım teknolojilerini bünyelerine işe alım siteleri ve/veya kurumsal web sitelerindeki insan

¹⁶⁹ GÖÇGÜN Pınar, a.g.m.

¹⁷⁰ TURAN Engin, "Parmağınızın Ucundaki Aday, Tembel İşe Alım Uzmanı", www.insankaynaklari.com, 24/10/2002

kaynakları sayfaları aracılığıyla dahil ederken, işe alım siteleri adayların ilgisini daha çok çektiğinden, daha fazla tercih edilmektedir.¹⁷²

2.3.2.1.1.Kurumsal Web Siteleri

İşletmeler kurumsal web sitelerinde bir yandan kendileri ile ilgili bilgiler verirken bir yandan da bu elektronik ortamı insan kaynakları stratejileri için kullanmaktadırlar. İş arayan adaylar şirketin web sayfasında bulunan standart iş başvuru formunu doldurabildikleri gibi, kendi oluşturdukları özgeçmişlerini elektronik posta yoluyla da gönderebilmektedirler. Böylelikle işletmeler kendi aday havuzlarını oluşturabilmekte ve herhangi bir pozisyonda adaya ihtiyaç olduğunda öncelikle kendi aday havuzlarını sorgulayarak uygun adaylara ulaşabilmektedirler.¹⁷³

2.3.2.1.2. İnsan Kaynakları Web Siteleri

Temel olarak gazete ilanlarının maliyet ve zaman dezavantajları düşünüldüğünde, internet siteleri yeni bir iletişim kanalı ve yeni bir medya olarak belirginleşmiştir. Başka bir ifadeyle, bu tip siteler aslında “İş ilanı” yayınlanabilen platformlar olarak gazetelere alternatif araçlar haline gelmiştir.¹⁷⁴ İnsan kaynakları web siteleri iş arayanlara bir çok alanda destek vermektedirler. Adayları kariyer planlama ve iş arama stratejileri hakkında bilgilendirirken aynı zamanda personel açığı bulunan işletmelerin iş ilanlarını uygun başvurularla eşleştirirler.¹⁷⁵

Online insan kaynakları siteleri ile kurumlar işe alımlarını elektronik olarak gerçekleştirebilmekte ve;

- 7 gün 24 saat mekandan bağımsız işe alım,
- Standart formatta özgeçmiş,
- Otomatik aday - pozisyon eşleştirmesi,

¹⁷¹ ANBAR Adem, “Yeni Ekonomi ve E- Ticaretin İstihdam, Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri”, www.isguc.org.mht, 13/09/2002; GÜRÇAY Cemile, SEÇER Barış, a.g.m., s.112

¹⁷² GÖÇGÜN Pınar, a.g.m., 14/06/2002

¹⁷³ GÜRÇAY Cemile, SEÇER Barış, a.g.m., s.112

¹⁷⁴ TURAN Engin, a.g.m., 24/10/2002

¹⁷⁵ HOGLER Raymond L., HENLE Christine, BEMUS Carol, “Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective”, *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 2, 1998, s.151 içinden GUSKEY S., “Winning Resumes”, *Internet World*, 7., 1996, 58-64

- Hızlı başvuru inceleme araçları ile zaman tasarrufu,
 - Sınıflandırılmış aday bilgilerinden en doğru arama,
 - Adaylarla her aşamada kesintisiz iletişim,
- gibi faydalar sağlayabilmektedirler.¹⁷⁶

Söz konusu siteler, aşağıda belirtilen adımların yerine getirilmesini sağlayarak işe alım sürecinin bütünüyle yapılabilmesini sağlar:¹⁷⁷

- Başvuruların toplanması,
- Başvuruların sınıflandırılması,
- Yetkinlik ve beceri bazlı ön elemelerin gerçekleştirilmesi,
- Görüşmelerin organize edilebilmesi,
- Aday değerlendirmelerinin raporlanabilmesi,
- İş teklifi yapılan, işe alınan adayların belirlenmesi,
- Adaylara ait geçmiş işlemlerin takibi,
- Aday bilgilendirme işlemlerinin yürütülebilmesi,
- İşe alım sürecinin etkinlik düzeyinin ölçümlenebilmesi,
- Raporlama sistematığı ile düzenli yönetim bilgi akışının sağlanması,
- Kurum içi ve adaylarla gerçekleştirilen iletişimin on-line olarak yürütülebilmesi ve takibiyle maliyet ve zaman avantajının yaratılabilmesi,

Forrester Research şirketi tarafından yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerin internet üzerinden insan kaynakları tedarikine 2003 yılında 1,7 milyar dolar harcayacakları ve en fazla eleman aradıkları sektörlerin de bilişim ve telekomünikasyon şirketleri olacağı öngörülmüştür.¹⁷⁸

İş ilanları sitelerinin genel gelişimine bakıldığında, başvuruların hızlı ve daha verimli alınması amacı ile yola çıkıldığı görülmektedir. Farklı kanallardan (posta, faks, e-posta) iletilen özgeçmişlerin elektronik olarak tek bir formatta alınabilmesi,

¹⁷⁶ MENEKŞE Nedim, a.g.e., 06/02/2003

¹⁷⁷ TURAN Engin, a.g.m., 24/10/2002

¹⁷⁸ ANBAR Adem, a.g.m., 13/09/2002

işe alım sürecinin her ne kadar emek yoğun olsa da çok da değer sağlamayan bölümünü kolaylaştırmaktadır. Gelişmiş iş ilan siteleri kavramsal olarak da değişerek “başvuru toplamak” amacını temel güdü haline getirmekle birlikte, yapıyı bu amacın ötesinde kurgulamaktadır. İnternet siteleri bilgi teknolojilerinin yardımıyla, gelişim sürecinde değer yaratan ve işe alım sürecini sistematik bir şekilde yürütmeye olanak sağlayan araçlar haline dönüşmekte ve “Kariyer Siteleri” kavramı yerini “İnternet Bazlı İşe Alım Yönetim Sistemi” kavramına bırakmaktadır.¹⁷⁹

2.3.2.2. İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet Kullanımının Sağlayabileceği Yararları ve Sakıncaları

E-insan kaynakları, kurum içi bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması ve işletme içi ağlarda (intranet) bir bilgi portalı oluşturulmasıyla hız kazanmıştır. Böylece bürokrasinin azalması, kağıtların ortadan kaldırılması ve maliyetlerin düşürülmesine büyük katkı sağladığı düşünülmektedir. Çalışanlar elektronik ortam aracılığıyla kişisel bilgilerine erişebildikleri gibi, gerekli değişiklikleri de yapabilmektedirler. Geleneksel anlayış içerisinde uygulamada hakim olan personel dosyası ve bu dosya üzerinde işlem yapan personele olan ihtiyaç kalmamaktadır.¹⁸⁰

İnsan kaynağı tedarikinde, internetin işletmeler için en önemli iki avantajının maliyet azalması ve çok sayıda istenilen niteliklere sahip adaya ulaşılabilmesi olduğu düşünülmektedir. İnternetin en önemli özelliği olan erişilebilirlik sayesinde çok sayıda insan kaynağına ulaşılabilir. Ayrıca internet iş için doğru insan bulunması süresini de kısaltmaktadır. Aynı zamanda halen çalışanlar, okuluna devam edenler, başka şehirlerde veya ülkelerde çalışanlar da internetteki iş ilanlarını inceleyerek başvuruda bulunabilmektedirler. Bununla birlikte işletmeler elektronik ortamda bulunan adayların daha nitelikli olduğunu düşündükleri belirtilmektedir.¹⁸¹

İnternet ortamında insan kaynağı tedariki, sağladığı yararlar yanında bazı sorunlar da yaratabilmektedir.

¹⁷⁹ TURAN Engin, a.g.m., 24/10/2002

¹⁸⁰ ERDAL Murat, a.g.m., 06/02/2003

¹⁸¹ GÜRÇAY Cemile, SEÇER Barış, a.g.m., s.112

İnternette, özgeçmişlerdeki bilgilerin doğru olmaması, aslında adayların işi yapacak yeterlilikte olmamaları gibi klasik yöntemlerin de sahip olduğu sorunlar devam edebilmektedir. Bir başka sorun da verilen ilanların geniş kitlelere ulaşması sebebiyle işletmedeki değişikliklerin rakipler tarafından rahatlıkla öğrenilebilmesidir. Online insan kaynakları sitelerinin sır saklama yükümlülüklerine uymayarak rakipleri bilgilendirme ihtimali de bir olumsuzluktur. Bunların yanı sıra verilerin korunması maliyetli olabilmekte ve bilgi gerektirmektedir.¹⁸²

¹⁸² GÜRÇAY Cemile, SEÇER Barış, a.g.m., s.112

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN İNSAN KAYNAKLARI TEDARİKİNDE İNTERNET KULLANIMI İLE İLGİLİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve KAPSAMI

3.1.1. Araştırmanın Amacı

İşletmelerin insan kaynakları tedarikinde internet kullanımı ile ilgili bu araştırmanın amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- İnceleme yapılan firmaların insan kaynakları faaliyetlerinde internet kullanıp kullanmadıklarını belirlemek,
- Şirketlerin, özellikle insan kaynakları tedarikinde internet kullanıp kullanmadıklarını belirlemek,
- İnsan kaynakları tedarikinde interneti tercih eden şirketlerin, hangi yöntemleri kullandıklarını belirlemek,
- İnternette insan kaynakları tedarikinin avantajlı ve dezavantajlı olduğu düşünülen özelliklerini belirlemek.

3.1.2. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırma, İstanbul Sanayi Odası'nın belirlediği, Türkiye'nin 2001 yılı 500 büyük firması örneklem kapsamına alınarak yapılmıştır. İSO'nun web sitesi aracılığıyla firma isimleri bulunmuştur.¹⁸³ Tesadüfî örnekleme yoluyla seçilen 225 işletmeye anket formu gönderilmiş, 40 firmadan cevap alınabilmektedir.

¹⁸³ <http://www.iso.org.tr/html/siteindex.html>

3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada ileri sürülen hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: İşletmelerin faaliyette buldukları süre ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanımını arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: İşletmelerin bir holdinge veya gruba bağlı olup olmamaları ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanımı arasında ilişki vardır.

Hipotez 3: İşletmelerde faaliyet gösteren bir işçi sendikası olup olmaması ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanımı arasında ilişki vardır.

Hipotez 4: İşletmelerin TKY uygulayıp uygulamamaları ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanımı arasında ilişki vardır.

Hipotez 5: İşletmelerin internet erişim süreleri ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanımı arasında ilişki vardır.

3.1.4 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Firmaların insan kaynakları tedarikinde internet kullanıp kullanmama tercihlerini ve kullanıyorlarsa hangi yöntemleri kullandıklarını tespit etmeye yönelik bu araştırmada büyük ölçekli firmalara anket uygulanmıştır.

Anket çalışmasındaki soruların hazırlanmasında Elif (Kaplan) Tosun'un "Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama" isimli tez çalışmasında kullanılan anket formundan¹⁸⁴, Cemile Gürçay ve Barış Seçer'in "İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı" isimli makale çalışmalarındaki tespitlerinden¹⁸⁵ ve Arthur Andersen Yönetim ve İnsan Kaynakları tarafından hazırlanan "Değişim.tr İnternetle Gelişimde Türkiye" isimli eserdeki verilerden¹⁸⁶ yararlanılmıştır.

Uygulamada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır:

¹⁸⁴ TOSUN (KAPLAN) Elif, a.g.t. s.175

¹⁸⁵ GÜRÇAY Cemile, SEÇER Barış, a.g.m., s.110-120

¹⁸⁶ Arthur Andersen Yönetim ve İnsan Kaynakları Ltd. Şti, a.g.e. s.136

Anket formunun ilk bölümü, firmaların genel yapısı hakkında bilgi edinmeye yönelik 13 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölümü, firmaların internet kullanımını ve insan kaynakları tedarikinde internet kullanımlarını belirlemeye yönelik 7 sorudan oluşmaktadır.

Üçüncü ve son bölüm ise 5'li Likert ölçeği şeklinde yanıtlanması gereken ve insan kaynakları tedarikinde internet kullanımının avantaj ve dezavantajları olabilecek özelliklerini belirten 20 ifadeden oluşmaktadır. 5'li Likert ölçeği aşağıdaki gibidir:

- 1- Kesinlikle katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle katılıyorum

3.2. Araştırma Bulgularının Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS paket programından (Statistical Pascage Social Scientist- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) yararlanılmıştır. Veriler söz konusu programda düzenlenmiş, frekans analizi ve Ki-Kare analizi yapılmış, sonuçlar tablolar halinde özetlenmiştir..

3.2.1. Anket Sorularının Frekans Analizleri

Yapılan araştırma sonucunda, uygulamaya katılan firmaların genel yapısına ve insan kaynakları tedarikinde internet kullanıp kullanmadıklarının tespitine yönelik olarak hazırlanmış sorulardan bazılarının frekans analizleri ve bunlara ilişkin tablolar aşağıdaki gibidir:

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
6-10 yıl	5	5	12,5	12,5
11-15 yıl	3	7,5	7,5	20,0
16 yıldan fazla	32	80,0	80,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo-2: İşletmelerin Faaliyette buldukları Yıllara Göre Dağılımı

Tablo-2'den de görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin %87,5'i (11-15 yıl %7,5, 16 yıldan fazla %80) on yıldan daha uzun bir süreden beri faaliyettedir. Bu durumda, tecrübeli işletmelerin bu tarz araştırmalara daha fazla ilgi gösterdiği düşünülebilir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1-50	3	7,5	7,5	7,5
51-200	27	67,5	67,5	75,0
201 ve üstü	10	25,0	25,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo-3: İşletmelerin Çalışan Beyaz Yakalı Personel Sayısına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1-50	1	2,5	2,5	2,5
51-200	11	27,5	27,5	30,0
201 ve üstü	28	70,0	70,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo-4: İşletmelerin Çalışan Mavi Yakalı Personel Sayısına Göre Dağılımı

Tablo-3 ve Tablo-4'te işletmelerin çalıştırdıkları personel sayılarına göre dağılımları görülmektedir. Çalışmaya katılan işletmelerin büyük ölçekli firmalar olmaları sebebiyle, ağırlıklı olarak 51-200 arasında beyaz yakalı personel, 201'in üzerinde de mavi yakalı personel çalıştırdıkları sonucu ortaya çıkmaktadır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evet	25	62,5	62,5	62,5
Hayır	15	37,5	37,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo-5: İşletmelerin Holding ya da Gruba Bağlı Olup Olmadıklarına Göre Dağılımı

Tablo-5’de görüldüğü gibi, ankete katılan firmaların %62,5’i bir holding ya da gruba bağlıyken, %37,5’i değildir..

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evet	13	32,5	32,5	32,5
Hayır	27	67,5	67,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo-6: İşletmelerin Yabancı Sermaye Ortaklığı Olup Olmamasına Göre Dağılımı

Anket çalışmasına katılan işletmelerin %32,5’inin yabancı sermaye ortaklığı varken, %67,5’inin yabancı sermaye ortaklığı yoktur.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evet	12	30,0	30,0	30,0
Hayır	28	70,0	70,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo-7: İşletmelerin SPK’ya Üye Olup Olmamasına Göre Dağılımı

Anket çalışmasına katılan işletmelerin %30’u SPK’ya üye iken, %70’i üye değildir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evet	15	37,5	37,5	37,5
Hayır	25	62,5	62,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo-8: İşletmelerin Faaliyet Gösteren İşçi Sendikası Olup Olmamasına Göre Dağılımı

Tablo-8’de görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan işletmelerin %37,5’inde faaliyet gösteren bir işçi sendikası var iken, %62,5’inde yoktur.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evet	34	85,0	85,0	85,0
Hayır	6	15,0	15,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo-9: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanı Olup Olmamasına Göre Dağılımı

Uygulamaya katılan işletmelerin %85 gibi büyük çoğunluğunda insan kaynakları departmanı olduğu görülmektedir. Bu durum çalışmanın büyük ölçekli işletmeler üzerinde uygulanmış olmasından kaynaklanıyor olabilir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evet	34	85,0	85,0	85,0
Hayır	6	15,0	15,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo-10: İşletmelerin Kalite Güvence Sistemleri Olup Olmamasına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evet	22	55,0	55,0	55,0
Hayır	18	45,0	45,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo-11: İşletmelerin TKY Uygulayıp Uygulamamalarına Göre Dağılımı

Tablo-10 ve Tablo-11'de görüldüğü gibi çalışmaya katılan işletmelerin %85'inin sahip oldukları bir kalite güvence sistemi mevcut ve %55'i de Toplam Kalite Yönetimi uyguluyor.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evet	27	67,5	67,5	67,5
Hayır	13	32,5	32,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo-12: İşletmelerin Biçimsel Bir Performans Değerleme Sistemi Olup Olmamasına Göre Dağılımı

Anket çalışmasına katılan işletmelerin %67,5 gibi büyük çoğunluğunda biçimsel bir performans değerlendirme sistemi varken, %32,5'inde yoktur.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
İşletme Müdürü	2	5,0	5,0	5,0
Bölüm Şefi	3	7,5	7,5	12,5
İK Yöneticisi	32	80,0	80,0	92,5
Diğer	3	7,5	7,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	100,0

Tablo-13: Anketi Cevaplayan Kişinin Ünvanına Göre Dağılımı

Anket sorularını yanıtlayan kişilerin %80'i insan kaynakları/personel yöneticisi, %7,5'i insan kaynakları bölüm şefi, %5'i işletmenin müdürüdür. Bu durumda, anketlerin büyük çoğunluğunun (%87,5) insan kaynakları departmanı tarafından cevaplandırıldığı görülmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1-2 yıl	6	15,0	15,0	15,0
2-5 yıl	17	42,5	42,5	57,5
5 yıldan fazla	17	42,5	42,5	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo-14: İşletmelerin İnternet Erişim Sürelerine Göre Dağılımı

Tablo-14'de de görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan işletmelerin %42,5'inde 2 yıldan fazla, %42,5'inde de 5 yıldan fazla süredir internet erişimi sağlanmaktadır. Türkiye'de internet bağlantısının 1993 yılından beri sağlandığı düşünülürse, işletmelerin internete büyük ilgi gösterdiği sonucuna varılabilir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evvet	40	100,0	100,0	100,0

Tablo-15: İşletmelerin Web Sitesi Olup Olmamasına Göre Dağılımı

Anket çalışmasına katılan işletmelerin %100'ünün web sitesi olduğu görülmektedir.

AMAÇLAR	ÖNEM DERECELERİ										AO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Rakip ve sektör takibi	1	5	3	3	1	2	6	-	3	3	5
Diğer ofislerle haberleşme ve bilgi paylaşımı	14	12	2	1	3	1	1	2	-	-	3
Şirket içi bilgi paylaşımı	11	7	3	2	7	2	-	-	-	1	3
Müşteriler ile bilgi paylaşımı	3	7	7	11	6	-	-	2	1	-	4
Müşteriler hakkında bilgi toplama	1	-	5	3	2	1	3	5	3	3	6,230
Şirketin banka işlemlerini gerçekleştirmek	2	3	9	3	6	3	-	1	4	-	4,483
İş ortakları ve tedarikçiler ile bilgi paylaşımı	1	3	3	5	4	12	3	-	-	-	4,806
Firma için ürün/hizmet satın alma	1	1	-	3	5	2	9	4	3	1	6,344
Vergi vb. mali işlemleri gerçekleştirme	-	1	3	2	-	4	1	4	1	10	7,346
Ürün ve hizmet pazarlama	2	2	4	2	2	5	2	3	5	1	5,676

Tablo-16: İşletmelerin İnternet Kullanma Amaçları

Uygulamaya katılanlardan, işletmelerinde interneti kullanım amaçlarını önem derecelerine göre sıralamaları istenmiş ve Tartılı (Ağırlıklı) Ortalama yönteminden yararlanılarak, öncelikli amaçlar saptanmaya çalışılmıştır. Buna göre; Tablo-16'da da

görüldüğü gibi, ilk sırada ağırlıklı ortalamaları 3 olan “diğer ofislerle haberleşme ve bilgi paylaşımı” ve “şirket içi bilgi paylaşımı”, ikinci sırada 4 ağırlıklı ortalama ile “müşteriler ile bilgi paylaşımı” yer almıştır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evet	36	90,0	90,0	90,0
Hayır	4	10,0	10,0	100,0
Toplam	40	100,0	100,0	

Tablo-17: İşletmelerin İnsan Kaynakları Faaliyetlerinde İnternet Kullanımlarına Göre Dağılımı

Tablo-17’de de görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan işletmelerin %90’ı insan kaynakları faaliyetlerinde internet kullanmakta, %10’u kullanmamaktadır.

	İK Planlama	İK Tedariki	Eğitim ve Geliştirme	Performans Değerlendirme	Ücretleme	Kariyer Geliştirme	Endüstri İlişkileri	İş Analizleri, İş Tanımları
Evet	5	33	22	5	5	7	11	8
(Yüzde)	12,5	82,5	55	12,5	12,5	17,5	27,5	20
Hayır	35	7	18	35	35	33	29	32
(Yüzde)	87,5	17,5	45	87,5	87,5	82,5	72,5	80
Toplam	40	40	40	40	40	40	40	40

Tablo-18: İşletmelerin İnternet Kullandıkları İnsan Kaynakları Faaliyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 18’de işletmelerin çeşitli insan kaynakları faaliyetlerinde internet kullanımlarına göre dağılımları görülmektedir. Buna göre işletmeler; en fazla insan kaynakları tedarikinde ve insan kaynakları eğitiminde internet kullanmayı tercih etmektedirler. İnsan kaynakları planlama, performans değerlendirme ve ücretleme faaliyetleri ise işletmelerin internet kullanmayı en az tercih ettikleri faaliyetler olarak dikkat çekmektedir.

YÖNTEMLER	ÖNEM DERECESESİ						Ağırlıklı Ortalama
	1	2	3	4	5	6	
Gazete ve dergilere ilan verme	8	8	5	10	3	-	2,764
Tavsiyeleri değerlendirme	3	11	9	6	-	3	2,937
Kişisel başvuruları değerlendirme	14	11	11	2	-	-	2,026
Eğitim kurumlarından yararlanma	-	-	2	5	7	4	4,722
İş ve işçi bulma kurumları	-	2	6	6	6	5	4,24
İnternet	15	6	5	1	4	1	2,25

Tablo-19: İşletmelerin İnsan Kaynakları Tedarikinde Kullandıkları Yöntemler

Uygulamaya katılanlardan, işletmelerinde insan kaynakları tedarikinde kullandıkları yöntemleri önem derecelerine göre sıralamaları istenmiş ve Tartılı (Ağırlıklı) Ortalama yönteminden yararlanılarak, öncelikli yöntemler saptanmaya çalışılmıştır. Buna göre; Tablo-19’da da görüldüğü gibi, ilk sırada ağırlıklı ortalaması 2,026 olan “kişisel başvuruları değerlendirme”, ikinci sırada 2,25 ağırlıklı ortalama ile “internet”, üçüncü sırada ise 2,764 ağırlıklı ortalama ile “gazete ve dergilere ilan verme” yer almıştır. Görüldüğü gibi insan kaynakları tedarikinde internet kullanımı, genel olarak en yaygın yöntem olduğu düşünülen gazete ve dergilere ilan verme yönteminden öncelikli bir hale gelmiştir.

	Kurumsal Web Sitesi Üzerinden İlan Verme	Online İK Siteleri Üzerinden İlan Verme	Kurumun E-mail Adreslerine Gelen CV’leri Değerlendirme
Evet	16	21	34
(Yüzde)	40	52,5	85
Hayır	19	19	6
(Yüzde)	60	47,5	15
Toplam	40	40	40

Tablo-20: İşletmelerin İnternette İnsan Kaynakları Tedarikinde Kullandıkları Yöntemlere Göre Dağılımı

Tablo-20’de görüldüğü gibi, işletmeler internette insan kaynakları tedarikinde en fazla (%85 oranıyla) kurumun e-mail adreslerine gelen CV’leri değerlendirme yolunu tercih etmektedirler. Bu durum işletmelerin, adayların daha fazla ilgisini çekmesi sebebiyle online işe alım sitelerini tercih ettikleri görüşüne tezat teşkil etmektedir. İşletmelerin kurumsal web sitelerinde veya online işe alım sitelerinde ilan verme seçeneğini daha az tercih ettikleri görülmektedir.

Ankete katılan işletmelerin genel yapılarına ve internet kullanımlarına ilişkin frekans analizleri belirtildikten sonra, internette insan kaynakları tedariki ile ilgili görüşleri belirleyen sorulara verilen yanıtların dağılımlarını Tablo-21’deki gibi görülmektedir.

SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum 2	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İnterneti insan kaynağı tedarikinde kullanmak önemli bir maliyet üstünlüğü sağlamaktadır.	%2,5	%2,5	%7,5	%47,5	%40
2. İnternet iş için personel bulma süresini kısaltmaktadır	-	%2,5	%7,5	%47,5	%42,5
3. İnternet ile çok sayıda istenilen niteliklere sahip insan kaynağına ulaşılabilir	-	%12,5	%17,5	%35	%35
4. İnternet ile insan kaynağı tedariki emek tasarrufu sağlamaktadır.	-	%5	%17,5	%37,5	%40
5. İnternet ile daha nitelikli adaylara ulaşılabilir.	-	%15	%20	%50	%15
6. İnternet ile halen başka kurumlarda çalışanlara da ulaşılabilir.	-	%5	%25	%57,5	%12,5
7. İnternet mekan sınırını ortadan kaldırmaktadır.	-	%7,5	%5	%42,5	%45
8. İnternet 24 saat erişim sayesinde insan kaynağı tedarikini kolaylaştırmaktadır.	-	%2,5	%12,5	%45	%40
9. İnternet sayesinde boş pozisyonlar daha hızlı doldurulabilir.	-	%12,5	%15	%62,5	%10

10. İnternet aracılığı ile ulaşılan özgeçmişlerdeki bilgiler doğru olmamaktadır.	%12,5	%42,5	%35	%10	-
11. İnternette verilen ilanlar rakipler tarafından kolaylıkla öğrenilmektedir.	%7,5	%22,5	%52,5	%12,5	%5
12. İşletmenin özgeçmiş havuzu güvende olmamaktadır.	%15	%47,5	%27,5	%10	-
13. İnternette verilerin korunması maliyetlidir.	%7,5	%37,5	%32,5	%20	%2,5
14. İnsan kaynağı bulmada internet çok önemli bir yer tutmamaktadır.	%20	%37,5	%22,5	%17,5	%2,5
15. İnternet aracılığıyla aday hakkında sağlıklı bilgi elde edilmektedir.	%2,5	%12,5	%42,5	%40	%2,5
16. İnternetle insan kaynakları tedariki şirketimiz için bir reklam aracı olmaktadır.	%2,5	%15	%22,5	%52,5	%7,5
17. İnternetle insan kaynakları tedarikinde çok fazla gereksiz CV elde edilmektedir.	%7,5	%17,5	%27,5	%37,5	%10
18. İnternetle rakip firmaların insan kaynakları politikaları hakkında bilgi edinilebilmektedir.	-	%25	%22,5	%50	%2,5
19. İnternetle insan kaynağı tedarikinde online insan kaynakları sitelerine güvenilememektedir.	%7,5	%47,5	%42,5	%2,5	-
20. İnternetle insan kaynakları tedariki şirketimizin imajını olumlu etkilemektedir.	-	%10	%20	%55	%15

Tablo-21: İşletmelerin İnternette İnsan Kaynakları Tedariki ile İlgili Görüşlere Katılımlarına Göre Dağılımı

Tablo-21’de de görüldüğü gibi, insan kaynakları tedarikinde internet kullanımının maliyet üstünlüğü sağladığı, zaman ve emek tasarrufu sağladığı, mekan sınırını ortadan kaldırdığı, boş kadroların daha hızlı doldurulabildiği görüşlerinde

birleşmiştir. İnternetin 24 saat erişim sayesinde insan kaynağı tedarikini kolaylaştırdığı, çok sayıda istenilen niteliklere sahip adaya ulaşmayı sağladığı ve pasif olarak iş arayanlara da ulaşmayı sağladığı sonucu da ortaya çıkmaktadır. Ayrıca internet ile insan kaynağı tedarikinin işletmenin imajını olumlu etkilediği ve bir reklam aracı olduğu düşüncesinin ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte, ankete katılanların çoğunluğu, , internet aracılığıyla elde edilen özgeçmişlerdeki bilgilerin doğru olmadığı, işletmenin özgeçmiş havuzunun güvende olmadığı ve online insan kaynakları sitelerine güvenilemeyeceği yargılarına katılmadıklarını belirtmişlerdir.

İnsan kaynağı bulmada internetin önemli bir yer tuttuğu görüşü de göze çarpmaktadır.

3.2.2. Anket Sorularının Ki-Kare Analizleri

Araştırmaya katılan işletmelerin insan kaynakları tedarikinde internet kullanımlarıyla ilgili frekans analizlerinden sonra, ankette yer alan bazı sorular arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla Ki-Kare analizleri yapılmıştır.

Yapılan analizlerin sonuçları ve yorumları aşağıdaki görülmektedir..

1. Hipotezin Testi

İşletmelerin Faaliyette Buldukları Yıl ile İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet Kullanma Durumları Arasındaki İlişki:

İşletmelerin faaliyette buldukları yıl ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla Ki-Kare analizi yapılmıştır. Bu analize göre:

H_0 : İşletmelerin faaliyette buldukları yıl ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin faaliyette buldukları yıl ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında ilişki vardır.

Çapraz tablo ve ki kare testi tablosu aşağıdaki gibidir:

Çapraz Tablo-1

		İşletmelerin İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet Kullanma Durumları		TOPLAM
		Kullanıyor	Kullanmıyor	
İşletmelerin Faaliyette Buldukları Süre	6-10 yıl	3	2	5
	11-15 yıl	1	2	3
	16 yıldan fazla	29	3	32
	TOPLAM	33	7	40

Ki Kare Testi -1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,240	2	,016
Likelihood Ratio	6,637	2	,036
Linear-by-Linear Association	4,991	1	,025
N of Valid Cases	40		

Yapılan Ki-Kare analizi sonucunda Ki kare hesap değeri 8,24 olarak bulunmuştur. Anlamlılık değeri ise 0,016'dır ($< 0,05$). Buna göre, %5 anlamlılık düzeyinde, işletmelerin faaliyette buldukları yıl ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında bir ilişki bulunmaktadır.

2. Hipotezin Testi

İşletmelerin Bir Holding ya da Gruba Bağlı Olup Olmamaları ile İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet Kullanma Durumları Arasındaki İlişki:

İşletmelerin bir holding ya da gruba bağlı olup olmamaları ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla Ki-Kare analizi yapılmıştır. Bu analize göre:

H_0 : İşletmelerin bir holding ya da gruba bağlı olup olmamaları ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin bir holding ya da gruba bağlı olup olmamaları ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında ilişki vardır.

Çapraz tablo ve ki kare testi tablosu aşağıdaki gibidir:

Çapraz Tablo-2

		İşletmelerin İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet Kullanma Durumları		TOPLAM
		Kullanıyor	Kullanmıyor	
İşletmelerin Holding ya da Gruba Bağlılık Durumları	Evet	23	2	25
	Hayır	10	5	15
	TOPLAM	33	7	40

Ki Kare Testi -2

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,167	1	,041		
Continuity Correction	2,597	1	,107		
Likelihood Ratio	4,064	1	,044		
Fisher's Exact Test				,081	,055
Linear-by-Linear Association	4,063	1	,044		
N of Valid Cases	40				

Yapılan Ki-Kare analizi sonucunda Ki kare hesap değeri 4,167 olarak bulunmuştur. Anlamlılık değeri ise 0,041'dir ($< 0,05$). Buna göre, %5 anlamlılık düzeyinde, işletmelerin bir holding ya da gruba bağlı olup olmamaları ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

3. Hipotezin Testi

İşletmelerin Faaliyet Gösteren İşçi Sendikası Olup Olmaması ile İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet Kullanma Durumları Arasındaki İlişki:

İşletmelerin faaliyet gösteren işçi sendikası olup olmaması ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla Ki-Kare analizi yapılmıştır. Bu analize göre:

H₀: İşletmelerin faaliyet gösteren işçi sendikası olup olmaması ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında ilişki yoktur.

H₁: İşletmelerin faaliyet gösteren işçi sendikası olup olmaması ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında ilişki vardır.

Çapraz tablo ve ki kare testi tablosu aşağıdaki gibidir:

Çapraz Tablo-3

		İşletmelerin İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet Kullanma Durumları		TOPLAM
		Kullanıyor	Kullanmıyor	
İşletmelerin Faaliyet Gösteren İşçi Sendikası Olup Olmaması	Evet	15	0	15
	Hayır	18	7	25
	TOPLAM	33	7	40

Ki Kare Testi -3

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,091	1	,024		
Continuity Correction	3,336	1	,068		
Likelihood Ratio	7,450	1	,006		
Fisher's Exact Test				,033	,026
Linear-by-Linear Association	4,964	1	,026		
N of Valid Cases	40				

Yapılan Ki-Kare analizi sonucunda Ki kare hesap değeri 5,091 olarak bulunmuştur. Anlamlılık değeri ise 0,024'tür ($< 0,05$). Buna göre, %5 anlamlılık düzeyinde, işletmelerin faaliyet gösteren işçi sendikası olup olmaması ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında ilişki bulunmaktadır.

4. Hipotezin Testi

İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulayıp Uygulamaması ile İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet Kullanma Durumları Arasındaki İlişki:

İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi uygulayıp uygulamaması ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla Ki-Kare analizi yapılmıştır. Bu analize göre:

H_0 : İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi uygulayıp uygulamaması ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında ilişki yoktur.

H_1 : İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi uygulayıp uygulamaması ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında ilişki vardır.

Çapraz tablo ve ki kare testi tablosu aşağıdaki gibidir:

Çapraz Tablo-4

		İşletmelerin İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet Kullanma Durumları		TOPLAM
		Kullanıyor	Kullanmıyor	
İşletmelerin TKY Uygulama Durumları	Evet	21	1	22
	Hayır	12	6	18
	TOPLAM	33	7	40

Ki Kare Testi -4

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,683	1	,017		
Continuity Correction	3,864	1	,049		
Likelihood Ratio	6,048	1	,014		
Fisher's Exact Test				,033	,024
Linear-by-Linear Association	5,541	1	,019		
N of Valid Cases	40				

Ki-Kare analizi sonucunda Ki kare hesap değeri 5,683 olarak bulunmuştur. Anlamlılık değeri ise 0,017'tür ($< 0,05$). Buna göre, %5 anlamlılık düzeyinde,

İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi uygulayıp uygulamaması ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında bir ilişki olduğu söylenebilir.

5. Hipotezin Testi

İşletmelerde İnternet Erişimi Sağlanma Süresi ile İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet Kullanma Durumları Arasındaki İlişki:

İşletmelerin internet erişimi sağlanma süresi ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla Ki-Kare analizi yapılmıştır. Bu analize göre:

H₀: İşletmelerin internet erişimi sağlanma süresi ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında ilişki yoktur.

H₁: İşletmelerin internet erişimi sağlanma süresi ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında ilişki vardır.

Çapraz tablo ve ki kare testi tablosu aşağıdaki gibidir

Çapraz Tablo-5

		İşletmelerin İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet Kullanma Durumları		TOPLAM
		Kullanıyor	Kullanmıyor	
İşletmelerin İnternet Erişim Süreleri	1-2 yıl	5	1	6
	2-5 yıl	11	6	17
	5 yıldan fazla	17	0	17
	TOPLAM	33	7	40

Ki Kare Testi -5

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,337	2	,026
Likelihood Ratio	9,617	2	,008
Linear-by-Linear Association	2,893	1	,089
N of Valid Cases	40		

Görüldüğü gibi, Ki-Kare analizi sonucunda Ki kare hesap değeri 7,337 olarak bulunmuştur. Anlamlılık değeri ise 0,026'dır ($< 0,05$). Buna göre, %5 anlamlılık düzeyinde, işletmelerin internet erişimi sağlanma süresi ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma durumları arasında bir ilişki bulunmaktadır.



SONUÇ

Günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişimin işletmeleri büyük ölçüde etkilediği şüphe götürmez bir gerçektir. Bu gelişimin en önemli ögesi olarak ortaya çıkan internet de işletmelerin faaliyetlerini etkilemektedir. İşletmeler bütün departmanlarında ve faaliyetlerinde interneti yoğun olarak kullanmakta, insan kaynakları departmanı da bundan fazlasıyla pay almaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerde insan kaynakları tedarik sürecinde internet kullanımının ne derece tercih edilir olduğunu ortaya çıkarmaktır. Araştırma bulgularından, internetin insan kaynakları tedarikinde kullanımının yoğun bir şekilde tercih edildiğine ilişkin bir sonuca ulaşılmıştır.

Yapılan uygulama çalışması sonucunda, işletmelerin interneti en fazla diğer ofisleriyle iletişim kurmak amacıyla kullandıkları ortaya çıkmıştır. Şirket içinde haberleşme ve müşteriler ile bilgi paylaşımı da öncelikli amaçlardandır. İşletmeler bankacılık işlemlerinde, iş ortakları ve tedarikçiler ile iletişimde ve ürün veya hizmet pazarlamada da internet kullanmaktadırlar. Bununla birlikte, rakiplerin veya sektörün takip edilmesi, vergi vs. gibi mali işlemlerinin yapılması, firma için ürün veya hizmet tedarik edilmesi ve müşteriler hakkında bilgi toplama, işletmelerin interneti daha az kullandıkları faaliyetlerdir.

İşletmelerin büyük çoğunluğunun (%90,9), interneti insan kaynakları faaliyetlerinde kullandıkları dikkat çekmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinde internet, en fazla insan kaynağı tedarikinde tercih edilirken, işletmelerin eğitim faaliyetlerinde de internette büyük oranda yararlandıkları görülmektedir. Kariyer geliştirme, iş analizleri ve endüstri ilişkileri faaliyetlerinde internet kullanım oranı da; insan kaynakları planlaması, performans değerlendirme ve ücretleme faaliyetlerindeki kullanım oranına göre daha yüksektir.

İşletmelerin insan kaynakları tedarikinde kullandıkları yöntemler incelendiğinde, önceliğin işletmeye bizzat yapılan başvuruların değerlendirilmesi yönteminde olduğu görülmektedir. İnternet ise işletmelerin tercih ettiği ikinci yöntem olarak göze çarpmaktadır. Burada dikkat çeken, internetin en çok kullanılan yöntem olduğu düşünülen gazete ve dergi ilanlarının önüne geçtiğidir. Eğitim kurumlarından

ve iş ve işçi bulma kurumlarından yararlanmak ise işletmelerin en az tercih ettikleri insan kaynakları tedarik yöntemleridir.

İşletmelerin internet üzerinden insan kaynağı tedarik etmede en fazla tercih ettikleri yöntemin ise, kurumun e-mail adreslerine gönderilen CV'leri değerlendirme olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumsal web sitelerine ve bu işte uzmanlaşmış online insan kaynakları sitelerine ilan vermek daha az kullanılan bir yöntemdir.

Yapılan çalışmada, insan kaynakları tedarikinde internet kullanımının maliyet üstünlüğü sağladığı, zaman ve emek tasarrufu sağladığı, mekan sınırını ortadan kaldırdığı, boş kadroların daha hızlı doldurulabildiği görüşleri hakimdir. İnternetin 24 saat erişim sayesinde insan kaynağı tedarikini kolaylaştırdığı, çok sayıda istenilen niteliklere sahip adaya ulaşmayı sağladığı ve pasif olarak iş arayanlara ulaşmayı kolaylaştırdığı sonucu da ortaya çıkmaktadır. Ayrıca internet ile insan kaynağı tedarikinin işletmenin imajını olumlu etkilediği ve bir reklam aracı olduğu düşüncesinin ağırlıklı olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte, internet aracılığıyla elde edilen özgeçmişlerdeki bilgilerin doğru olmadığı, işletmenin özgeçmiş havuzunun güvende olmadığı ve online insan kaynakları sitelerine güvenilemeyeceği yargılarının geçerlilik kazanmadığı dikkat çekmektedir.

İşletmelerin faaliyette buldukları yıl ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma tercihleri arasında ilişki olup olmadığı incelendiğinde, bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin faaliyet sürelerindeki farklılık, insan kaynakları tedarikinde internet kulanımlarında da görülmektedir. Buradan, uzun süreden beri faaliyet gösteren deneyimli işletmelerin, insan kaynakları faaliyetlerinde ileri teknolojiye daha fazla yer verdikleri sonucuna varılmaktadır.

İşletmelerin bir holding ya da gruba bağlı olup olmaları ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanma tercihleri arasında ilişki olup olmadığı incelendiğinde, bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir holdinge bağlı olan işletmelerin insan kaynakları tedarikinde internet kullanım oranlarının daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir. Buna bağlı olarak bir holdinge bağlı olmanın, işletmenin teknolojik gelişimleri kullanmasında etkili olduğu söylenebilir.

İşletmelerin faaliyet gösteren bir işçi sendikaları olup olmamasıyla insan kaynakları tedarikinde internet kullanma tercihleri arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiş ve bir ilişki olduğu görülmüştür. Faaliyet gösteren bir işçi sendikası olan işletmelerin, insan kaynakları tedarikinde internet kullanım oranı daha yüksektir. İşletmelerde faaliyet gösteren bir işçi sendikası olması insan kaynakları politikaları hakkında bilgi verebilir. Faaliyet gösteren bir işçi sendikası olan işletmelerin daha gelişmiş ve yeniliklere açık olabileceği dolayısıyla insan kaynakları politikalarında ve faaliyetlerinde yeni gelişmeleri daha çabuk kabullenebilecekleri söylenebilir.

İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi uygulayıp uygulamamaları ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanımları arasında bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde, bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. TKY uygulayan işletmeler insan kaynakları tedarikinde interneti, diğerlerine göre daha fazla kullanmaktadırlar. Sürekli gelişim toplam kalite yönetiminin ana felsefelerinden biridir. Teknolojik gelişmelerin işletmelerin gelişmesindeki önemi düşünülürse, internetin insan kaynakları tedarikinde kullanımı TKY uygulayan işletmeler tarafından daha rahat benimsenebilir.

İşletmelerin internet erişimi sağlanma süresi ile insan kaynakları tedarikinde internet kullanımları arasında bir ilişki olup olmadığı incelendiğinde, bir ilişki olduğu görülmüştür. İnterneti uzun süredir kullanan işletmeler, insan kaynakları tedarikinde kullanmayı da diğerlerine göre daha fazla tercih etmektedirler. İnternetin sağladığı faydalar göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin internet ile ilgili her türlü yeniliği bünyelerine almakta tereddüt etmedikleri sonucuna varılabilir.

İnternetin, hayatın her aşamasında olduğu gibi işletmelerde de çeşitli kullanım alanlarına sahip olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde de internet önemli bir kullanım alanına sahiptir. İleride bu konuda yapılacak çalışmalar için, uygulamanın daha geniş bir kitleye yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AÇIKALIN Aytaç, *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Personel Eğitimi Merkezi, Pegem Yayın No:4, Ankara, 1996,

AKAT İlter, **BUDAK** Gönül, **BUDAK** Gülay, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 1999

AKYÜZ Ömer Faruk, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, 2001

ALDEMİR Ceyhan, **ATAOL** Alpay ve **Budak** Gönül, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, IV. Baskı, İzmir, 2001

ALPUGAN Oktay, **OKTAV** Mete, **DEMİR** Hulusi, **UNER** Nurel, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995

Arthur Andersen Yönetim ve İnsan Kaynakları Ltd. Şti, *Değişim.tr İnternetle Gelişimde Türkiye*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2001

BAYSAL Ayşe Can, *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basım_Yayın, İstanbul, 1993

CAN Halil, **AKGÜN** Ahmet, **KAVUNCUBAŞI** Şahin, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995

CANMAN Doğan, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:260, Ankara, 1995

CEYLAN Ramazan, *Personel Yönetimi*, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996

ÇAĞILTAY Kürşat, *İnternet*, ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık ve İletişim A.Ş. Yayınları, Ankara, 1997

ÇOROĞLU Çağlar, *Yeni Ekonomide Yönetim ve Pazarlama*, Alfa Yayınları, Ocak 2002

- DOLANBAY** Coşkun, *E-Ticaret Strateji ve Yöntemler*, Meteksan Sistem Yayınları, Ankara, 2000
- ERDEM** O. Ayhan, *Bilgisayar Haberleşme Teknolojisi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998
- ERDOĞAN** İlhan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İşletme Fakültesi Yayın No: 248, İstanbul, 1991
- FINNIGAN** John, *Doğru İşe Doğru Eleman*, Rota Yayınları, 1995
- FİTZ-ENZ** Jac ve **PHİLLİPS** Jack J., *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*, Sistem Yayıncılık, 2001
- GÜRCAN** Halil İbrahim, *Sanal Gazetecilik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1089, Eskişehir, 1999
- KARALAR** Rıdvan, *İşletme, Temel Bilgiler, İşlevler*, Eskişehir, 1996
- KIRCOVA** İbrahim, *İnternette Pazarlama*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2002
- ÖNDER** Hüseyin, **ÇAKIR** Hüseyin, **GÖKSEL** Ali, *Temel Bilgisayar Teknolojileri Kullanımı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000
- ÖRÜCÜ** Edip, *Modern İşletmecilik*, Ünyay Basımevi, Muğla, 1997
- PALMER** Margeret, **WINTERS** Kenneth T., *İnsan Kaynakları*, Çev: Doğan Şahiner, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. A.Ş., İstanbul, 1993
- PITTER** Keiko, **AMATO** Sera, **CALLAHAN** John, **KERR** Nigel, **TİLTON** Eric, *Herkes İçin İnternet Rehberi*, Çev: Tolga Ulus, Mc Grow Hill, 1995
- SABUNCUOĞLU** Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
- SABUNCUOĞLU** Zeyyat, **TOKOL** Tuncer, *İşletme II, Fonksiyonel Analiz*, Rota Ofset, Bursa, 1995
- TENNANT** Roy, **OBER** John, **LİPOW** Annel G., *İnternet El Kitabı*, Çev: Yaşar Tanta, Ahmet Çelik, Ayhan Kaygusuz, Müjgan Şan, Türk Kütüphanecileri Derneği, Ankara, 1996

TUTUM Cahit, *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1979

ÜLGEN Hayri, *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, İşletme Fakültesi Yayın No: 225, İstanbul, 1990

MAKALELER

AKGEMCİ Tahir, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1997/4

AKIN Murat, “İnternet’in İşletmelere Sunduğu Yeni Ufuk: Sanal Pazarlama”, *Pazarlama Dünyası*, 7/8, 1998

AYCAN Zeynep, **BALCI Habip**, “Şirketlerde Hizmet İçi Eğitim Etkinliğini Belirleyen Faktörler”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000

BUDAK Gülay, “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması”, *Yönetim ve Ekonomi*, Yıl:1997, Sayı:3

CENGİZHAN Sibel, **ERSUN Oğuz**, “Büyük Ölçekli İşletmelerde Eğitim Geliştirme Çalışmalarının Durum Saptaması”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000

CERİT Yusuf, “Bilgi Teknolojilerinin İstihdama Etkisi”, *AİBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:2001-1, Sayı:2

ÇINKIR Şakir, “Örgütlerde Personel Geliştirme”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*, Ed: Cevat ELMA, Kamile DEMİR, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000

ERDİL Oya, “İşletmelerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, 6. *Ulusal Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F., Antalya, 12-14 Kasım 1998

- EREN** Erol, **ERDİL** Oya, **ZEHİR** Cemal, “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri”, . *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir, 25-27 Mayıs
- GÖKTEPELİ** Sinan, “İnternete Nasıl Bağlanılır?”, *Bilim ve Teknik*, 12/1995
- GÖRÜN** Fikret, “İnternet ve İktisadi Araştırmalar”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 22(2), 1995
- GÜNAL** Tuğrul, “İK Süreçleri Elektronik Ortama Taşınıyor”, *PERYÖN Dergisi*, Kış 2002
- GÜRÇAY** Cemile, **SEÇER** Barış, “İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı”, *Mercek*, 7/8, 1998
- HOGLER** Raymond L., **HENLE** Christine, **BEMUS** Carol, “Internet Recruiting and Employment Discrimination: A Legal Perspective”, *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 2, 1998
- KADAYIFÇI** Abdurrahman, “İnternet: Genel Bilgiler”, *Türkiye Tıp Dergisi*, 1995, 5(1)
- KAĞNICIOĞLU** Deniz, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol:I, No:I, 2001
- KARACABEY** A. Argun , “İşletme Yönetiminde Bilgisayar Kullanımı”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 1/6 1995
- KIZILIRMAK** Bora, “İnternet”, *Management Yönetim Kültürü Dergisi*, Temmuz-Ağustos 1996
- KINDER** Tony, “The use of the Internet in Recruitment- Case Studies from West Lothian, Scotland”, *Technovation*, 20 , 2000
- OJALA** Marydee, “Recruiting on the Internet”, *Online*, Vol.: 21, Issue:2,1997
- OKTAL** Özlem, “Personel Eğitiminde İnternet Kullanımı”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:II, Sayı-2, Ocak 2001

- ÖRÜCÜ** Edip, **KARABULUT** Elif, “Büyük Ölçekli Endüstri İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları”, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, Temmuz, 1999
- ÖZER** Bekir, “Türkiye’de İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanlarının Alandaki Yeterliliği”, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1-2, 1997
- ÖZTEKİN** Alaattin, “İnternet, Globalleşme ve Bilgi Toplumuna Geçiş Süreci”, *Standard*, Ebso Sanayi Fuarı Özel Sayısı, Ekim, 1996
- PAAJANEN** George, “Niçin Yanlış İnsanlar İşe Alınıyor?”, *Executive Excellence*, Temmuz 1999
- REGINI** Marino, “Avrupa’da İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri”, Çev: Tekin Akgeyik, *Verimlilik Dergisi*, MPM, 1994/3
- REYHANOĞLU** Metin, “İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Olarak İnternet-Ekstranet-Intranet Kullanımı ve İşletme Yönetimine Etkileri Bilgi Teknolojisi Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, *6. Ulusal Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, Akd. Üniversitesi, İ.İ.B.F., Antalya, 12-14 Kas., 1998
- SERİNKAN** Celalettin, “İşletmelerin Personel/İnsan Kaynakları yönetimi”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi, 1996/4
- SEZAL** Levent, “İnternet ve İnternetin Temel Boyutları”, *Standard*, Haziran, 2000,
- SOYSAL** Abdullah, “Örgütlerde Kariyer Planlama Sürecinin İşleminde Motivasyon Faktörünün Etkisi: Kahramanmaraş Özel İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000
- ŞİMŞEK** Zeki, “İnternet İşletmeciliği: Niçin ve Nasıl”, *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Ağustos 1997
- YILMAZ** Cengiz, **ECEVİT** Zümrüt, **DUYGULU** Ercan, “Örgütsel Başarım ve Kariyer Geliştirme İlişkisi”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000

YÜKSEL Öznur, “Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:30, Sayı:2, Haziran, 1997

DİĞER KAYNAKLAR

ANBAR Adem, “Yeni Ekonomi ve E- Ticaretin İstihdam, Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkileri”, [www_isguc_org.mht](http://www.isguc_org.mht), 13/09/2002

ERDAL Murat, “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi”, www.insankaynaklari.com, 06/02/2003

GÖÇGÜN Pınar, “İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E- İşe Alım”, www.insankaynaklari.com, 14/06/2002

<http://www.iso.org.tr/html/siteindex.html>

<http://www.ntvmsnbc.com/news/205063.asp>, 08.03.2003

MENEKŞE Nedim, “Ernst&Young e-HR Uygulamaları”, www.insankaynaklari.com, 06/02/2003

SUBAŞLAR Belgin, “Teknolojinin Önünde İnsan Sınırı”, www.insankaynaklari.com, 20/02/2003

ŞAHBAZ Osman, “Bilgi İletişim Teknolojilerinin İşletmeler Üzerine Etkileri ve Günümüz İşletmelerinde İnternet Uygulamaları”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, S.B.E., 1997

TOSUN (KAPLAN) Elif, “Kriz Durumunda İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Stratejiler ve Bir Uygulama”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, S.B.E., 2002

TURAN Engin, “Parmağınızın Ucundaki Aday, Tembel İşe Alım Uzmanı”, www.insankaynaklari.com, 24/10/2002

EK-1: Anket Formu**SAYIN PERSONEL /İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ**

“İşletmelerde İnsan Kaynakları Tedarikinde İnternet ve Bir Uygulama” isimli bilimsel bir araştırma için elinizdeki soru formunu yanıtlayarak bize ulaştırabilirseniz çok sevineceğiz. Bütün yanıtlar gizli kalacak, sadece genellemeler olarak toplu sonuçlar kullanılacaktır. Yardımınızı esirgemeyeceğinizi umar, işbirliğiniz için çok teşekkür ederiz.

Doç.Dr.Edip ÖRÜCÜ Araş.Gör. Sezer YALÇIN
Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, Kötekli Kampüsü
48170

Kötekli / Muğla

Tel : 0-252-2238002 / 03 Dahili 4513

Fax : 0 252 2238004 (Araş. Gör. Sezer Yalçın dikkatine)

e-mail: ysezer@mu.edu.tr, sezeryalcin@hotmail.com

.....

Anketin ilk bölümü firmaların genel yapısı hakkında bilgi almaya yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, işletmelerin insan kaynakları tedarikinde internet kullanımlarına yönelik sorulardan oluşmaktadır. Son bölümde de derecelendirme yapılmaktadır.

Buna göre; üzerinde işaretlemeler yapıp görüşlerinizi belirterek bu formu doldurabilirsiniz.

Teşekkürler...

I. BÖLÜM

1. İşletmeniz kaç yıldır faaliyettedir?

- () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl
() 11-15 yıl () 16 yıldan fazla

2. İşletmenizde çalışan beyaz yakalı (mühendis ve memurlar) personel sayısı?

- () 1-50 () 51-200 () 201 ve üstü

3. İşletmenizde çalışan mavi yakalı (işçi) personel sayısı?

- () 1-50 () 51-200 () 201 ve üstü

4. İşletmenizin bağlı olduğu holding ya da grup var mı?

- () Evet () Hayır

5. Aile şirketi özelliği taşıyor mu?
 Evet Hayır
6. Yabancı sermaye ortaklığı var mı?
 Evet Hayır
7. Sermaye Piyasası Kurulu'na bağlı mı?
 Evet Hayır
8. Faaliyet gösteren işçi sendikası var mı?
 Evet Hayır
9. İşletmenizde insan kaynakları departmanı var mı?
 Evet Hayır
10. İşletmenin sahip olduğu kalite güvence sistemleri var mı?
 Evet Hayır
11. Toplam Kalite Yönetimi uygulanıyor mu?
 Evet Hayır
12. Biçimsel bir performans değerlendirme sistemi var mı?
 Evet Hayır
13. Anketi yanıtlayan kişinin ünvanı?
 Şirket sahibi Şirket Müdürü Bölüm Şefi
 Personel/İnsan kaynakları Yöneticisi Diğer
 (Belirtiniz.....)

II. BÖLÜM

1. Şirketinizde ne zamandan beri internet erişimi sağlanıyor?
 6 aydan az 6 ay – 1 yıl 1-2 yıl
 2-5 yıl 5 yıldan fazla
2. Şirketinizin web sitesi var mı?
 Evet Hayır

3. Şirketinizde interneti kullanım amaçlarınızı öncelik sırasına göre (öncelikli olan 1 olmak üzere) numaralandırarak belirtiniz.

- Rakip ve sektör takibi
- Diğer ofislerle haberleşme ve bilgi paylaşımı
- Şirket içi bilgi paylaşımı
- Müşteriler ile bilgi paylaşımı
- Müşteriler hakkında bilgi toplama
- Şirketin banka işlemlerini gerçekleştirmek
- İş ortakları ve tedarikçiler ile bilgi paylaşımı
- Firma için ürün/ hizmet satın alma
- Vergi vb. mali işlemleri gerçekleştirme
- Ürün ve hizmet pazarlama
- Diğer (Belirtiniz).....

4. İnsan kaynakları faaliyetlerinde interneti kullanıyor musunuz?

- Evet
- Hayır

5. Aşağıdaki insan kaynakları faaliyetlerinden hangilerinde interneti kullanıyorsunuz?

- İnsan kaynakları planlaması
- İnsan kaynağı tedariki
- Eğitim ve geliştirme
- Performans değerlendirme
- Ücretleme
- Kariyer geliştirme
- Endüstri ilişkileri
- İş analizleri, iş tanımları ve iş değerlemeleri

6. Şirketinizde insan kaynakları tedarikinde kullandığınız yöntemleri öncelik sırasına göre (öncelikli olan 1 olmak üzere) numaralandırarak belirtiniz.

- Gazete ve dergilere ilan verme
- Tavsiyeleri değerlendirme
- Kişisel başvuruları değerlendirme
- Eğitim kurumlarından yararlanma
- İş ve işçi bulma kurumları
- İnternet
- Diğer (Belirtiniz).....

7. İnsan kaynağı tedarikinde interneti kullanıyorsanız kullanma yönteminiz nedir?

- Kurumunuzun web sitesi üzerinden ilan verme
- Online insan kaynağı siteleri
- Kurumun e-mail adreslerine gelen CV'leri değerlendirme
- Diğer (Belirtiniz).....

III. BÖLÜM

Aşağıda yer alan ifadelere katılıp katılmadığınızı belirtiniz...

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle katılıyorum

1. İnterneti insan kaynağı tedarikinde kullanmak önemli bir maliyet üstünlüğü sağlamaktadır.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

2. İnternet iş için personel bulma süresini kısaltmaktadır.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

3. İnternet ile çok sayıda istenilen niteliklere sahip insan kaynağına ulaşılabilir.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

4. İnternet ile insan kaynağı tedariki emek tasarrufu sağlamaktadır.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

5. İnternet ile daha nitelikli adaylara ulaşılabilir.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

6. İnternet ile halen başka kurumlarda çalışanlara da ulaşılabilir.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

7. İnternet mekan sınırını ortadan kaldırmaktadır.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

8. İnternet 24 saat erişim sayesinde insan kaynağı tedarikini kolaylaştırmaktadır.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

9. İnternet sayesinde boş pozisyonlar daha hızlı doldurulabilir.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

10. İnternet aracılığı ile ulaşılan özgeçmişlerdeki bilgiler doğru olmamaktadır.

1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

11. İnternette verilen ilanlar rakipler tarafından kolaylıkla öğrenilmektedir.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
12. İşletmenin özgeçmiş havuzu güvende olmamaktadır.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
13. İnternette verilerin korunması maliyetlidir.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
14. İnsan kaynağı bulmada internet çok önemli bir yer tutmamaktadır.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
15. İnternet aracılığıyla aday hakkında sağlıklı bilgi elde edilmektedir.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
16. İnternetle insan kaynakları tedariki şirketimiz için bir reklam aracı
olmaktadır.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
17. İnternetle insan kaynakları tedarikinde çok fazla gereksiz CV elde
edilmektedir.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
18. İnternetle rakip firmaların insan kaynakları politikaları hakkında bilgi
edinilebilmektedir.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
19. İnternetle insan kaynağı tedarikinde online insan kaynakları sitelerine
güvenilememektedir.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()
20. İnternetle insan kaynakları tedariki şirketimizin imajını olumlu
etkilemektedir.
1 () 2 () 3 () 4 () 5 ()

Yapılan çalışmada şirketinizin isminin açıklanmasına izin verir
misiniz?

() Evet

() Hayır

**Saygılarımızla..
Teşekkür ederiz....**

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Sezer YALÇIN

Doğum Yeri : Çorum

Doğum Yılı : 1977

Medeni Hali : Bekar

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise : 1991-1994 Çorum Atatürk Lisesi

Lisans : 1995-2000 Muğla Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

15,12,2000-

Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma Görevlisi

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ