

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ VE
İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN YERİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Cengiz ŞAHİNGÖZ
0650Y38204**

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Asım SALDAMLI

İstanbul, 2007

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ VE
İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN YERİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Cengiz ŞAHİNGÖZ
0650Y38204**

İstanbul, 2007

Halen, Enstitünüzün İşletme yüksek lisans öğrencisiyim. Hazırlamakta olduğum tez tümüyle özgün bir çalışma olup Yüksek Öğrenim Kurumu ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiç bir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim.

CENGİZ ŞAHİNGÖZ

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup Yüksek Öğrenim Kurumu ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamiyle uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiç bir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup; Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve İstanbul Ticaret Üniversitesinin resmi görüşlerini yansıtmamaktadır.

CENGİZ ŞAHİNGÖZ

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. İşletme Girdi Çıktıları.....	7
Tablo 2. İşletmelerin Sektöre Göre Dağılımı.....	54
Tablo 3. İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı.....	55
Tablo 4. İşletmelerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	55
Tablo 5. İşletmelerin Yönetim Yapısına Göre Dağılımı.....	56
Tablo 6. İşletmelerde İnternet Bulunma Durumuna Göre Dağılımı.....	56
Tablo 7. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanım Amaçları Değerlendirme çizelgesi.....	57
Tablo 8. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanım Amaçlarına Ulaşılama Sebepleri Değerlendirme çizelgesi.....	58
Tablo 9. Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı ile beklenen amaçlara ulaşma düzeyini Değerlendirme çizelgesi.....	59
Tablo 10. Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı ile beklenen amaçlara en çok ulaşılanlar.	60
Tablo 11. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanım Amaçlarına Ulaşılama Sebepleri Değerlendirme çizelgesi	61
Tablo 12. Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı ile beklenen amaçlara en az ulaşılanlar.	62
Tablo 13. İnsan Kaynaklarını Yöneten Biriminizin Adının Değerlendirme çizelgesi..	62
Tablo 14. İnsan Kaynaklarını yöneten birimin adını Değerlendirme çizelgesi.....	63
Tablo 15. İnsan Kaynakları Departmanında Çalışan Sayısı Değerlendirme çizelgesi...63	
Tablo 16. İnsan Kaynakları Yönetiminde Software Paket Program Kullanılmasının Değerlendirme Çizelgesi.....	63
Tablo 17. İnsan Performans Değerlendirme Sistemi Değerlendirme Çizelgesi.....	64
Tablo 18. Üç Yıl Önce İle Bu Gün Arasında Elektronik İK Yönetim Fonksiyonları Değerlendirme Çizelgesi.....	64
Tablo 19. Faaliyet Alanı İle İnternet, İnternet, Extranet, Web, E-Posta kullanımı Çapraz Değerlendirme Çizelgesi.....	65
Tablo 20. Faaliyet Alanı Çalışan Sayısı Çapraz Değerlendirme Çizelgesi.....	66
Tablo 21. Çalışan Sayısı İle İnternet, İnternet, Extranet, Web, E-Posta Kullanımı Çapraz Değerlendirme Çizelgesi.....	67
Tablo 22. Çalışan Sayısı İle İnternet, İnternet, Extranet, Web, E-Posta Kullanımı Çapraz Değerlendirme Çizelgesi.....	6

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. 3D ilkesi.....	7
Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetiminde işlevlerin süreci.....	11
Şekil 3. Üç Yıl Önce İle Bugün Arasında Elektronik İK Yönetim Fonksiyon Kullanımı....	65

KISALTMALAR

ABD.	: Amerika Birleşik Devletleri
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
UNIVAC 1	: İlk Ticari Bilgisayar
LAN	: Yerel Alan Ağları
WAN	:Geniş Alan Ağları
MIS	:Yönetim Bilgi Sistemi
DSS	:Karar Destek Sistemleri
KOBİ	: Küçük , Orta Ve Büyük İşletmeler
M.	: Madde
s.	: Sayfa
S.	: Sayı

GİRİŞ

Günümüz işletmelerine damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörü ile bilgi iletişim teknolojilerinin ön plana geçmesidir.

İnsan kaynakları yönetiminde örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Bu faaliyetler o şekilde düzenlenmeli ki, bir taraftan işletme amaçları gerçekleştirilebilsin, diğer taraftan çalışanların ihtiyaçları karşılanabilsin ve aynı zamanda da işletmenin topluma karşı sorumlulukları yerine getirilebilsin.

İşletmelerin en önemli amacı karlılık ile beraber varlıklarını sürdürmek ve müşterisini memnun etmektir. Müşteri memnuniyeti çalışan memnuniyeti ile doğrudan bağlantılıdır. Birisi arttığında diğeri de artmakta, biri azaldığında diğeri de azalmaktadır.

Yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir işletmede çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdır. İşletmeler işgücünü her yönüyle tanımalı ve analiz etmelidir. İşgören temini, performans değerlendirmesi, işletme içi nakiller, ücretlendirme, iş güvenliği, özlük işleri, meslek içi eğitim, performans ölçütleri, ödüllendirme ve ceza gibi işgören ile ilgili fonksiyonların zamanında ve eksiksiz yapılması için günümüzde manüel yöntemler yetersiz kalmakta ve mevcut kamusal otamaysan sistemlerinin gerisinde kalarak hak, emek ve maddi kayıplara sebep olmaktadır. Bu durum ise gerek işverenin gerekse işgörenin verimliliği ve çalışmasına olumsuz olarak yansımaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında başarıya ulaşmak isteniyorsa, iletişim etkinliklerinin sağlıklı bir şekilde oluşturulması ve sürdürülmesi gerekir.

Günümüzde çalışma alanlarında, yüksek performans ve verimlilik sağlamak için, iş yerlerinde çalışan iş görenler ile işveren arasındaki iletişim kanallarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi şarttır, bu sayede işveren, çalışanların ihtiyaç ve gereksinimleri ile beklentilerini daha çabuk ve doğru anlayacak ayrıca çalışan personelin ve işin değerlendirmesinde hata oranı en aza indirgenecektir.

İşveren kurum içerisinde İnsan Kaynakları Yönetimi bölümlerini oluşturup etkinleştirdiği takdirde iş görenler ile yönetim birbirlerinin çalışma ve sosyal yaşamlarına yönelik ihtiyaç ve beklentilerini karşılama konusunda daha doğru ve uygun yöntemleri bulacaktır, bu da işyerlerindeki personelin daha verimli, işverenlerin ise daha uyumlu çalışmasını sağlayarak performansın ve verimliliğin artırılması sağlanacaktır.

Günümüzde işletmeler hayatta kalabilmek, Pazar paylarını korumak ya da arttırmak için büyük bir rekabet içinde bulunmaktadır. Bu yarışta bir üstünlük yakalayan işletmeler aslan payını almakta, diğerleri ise pastadan kalan dilimleri paylaşmakta ya da yarıştan çekilip yok olmaktadır. Kimi işletmeler sermaye ya da finansal destek olanakları, kimileri pazarlama stratejileri, kimileri ürün teknolojileri, kimileri üretim sürecinde kullandıkları teknoloji vb. ile övünürler.

Elbette ki yukarıdaki listenin devamı olabilecek pek çok etken işletmenin başarısına katkıda bulunabilir. Ancak bu etkenleri büyük bir bölümü işletme içi ve dışı bazı kısıtlardan etkilenebilir ya da kısa sürede bir avantaj olma özelliğini yani ayrı bir üstünlük olma özelliğini kaybedebilir. Örneğin yeni bir teknoloji ile üretime geçen bir işletme başlangıçta bir rekabet üstünlüğü elde etse bile bu işletmenin kullandığı teknolojiyi rakip işletmeler de kullanmaya başlayabilir ve artık bir farklılıkları yoktur. Aynı şekilde ucuz kredi olanağı sağlayan bir işletmenin rakibi de benzer koşullarda finansal destek bulabilir.

Ancak bütün bunların üzerinde zekası ve bilgisi ile kaynakları yönlendiren, teknolojiye hükmeden ve yapay girdileri anlamlı çıktılara dönüştüren bir başka unsur yer almaktadır. Bu unsur kimi zaman sorunlar altında ezilen ve sorunun bir parçası olan, kimi zamanda sorunları bir fırsatta dönüştürebilen ve işletmeye özgü kültür profilini oluşturan ‘insan’ unsurudur.(Cesur, 1988, s 1)

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar, işte ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğunu düşünebilirsek de yeterli bir koşul olduğunu iddaa edemeyiz. Bu yüzden insanı çalışmaya sevk eden yollar araştırılmalıdır. (Eren, 2001 s.489)

Bilişim teknolojileri ve internet, diğer bir çok alanda olduğu gibi, işletmelerde çeşitli uygulamalarda da, daha ucuz, daha hızlı, daha kolay olduğu ve geniş kitlelere ulaşmakta büyük faydalar sağladığı için tercih edilmeye başlanmıştır. İnternette işe alım, internette

insan kaynakları tedariki ya da güncel deyimiyile ‘e-recruitment’ adıyla anılan yeni bir sektörün temelleri be tercihler sonrasında atılmıştır. Firmaların ve adayların karşılaştıkları sorunların birçoğunun internet üzerindeki insan kaynakları siteleri sayesinde çözüme kavuşması, sektörün günden güne gelişeceğinin sinyallerini vermektedir.

Dünya’ da ilk ‘e-işe alım’ sitesi 1993 yılında Amerika’da açılmıştır. Bu tarih Türkiye’de ise 1999’ dur. Bu tarihlerden sonra dünyada ve Türkiye’de birçok ‘e-işe alım’ siteleri kurulmuştur. Bu sayede hem adaylar, hem firmalar, birçok yeni olanaktan yararlanma imkânı bulmuşlardır.

Ana hatlarıyla özetlemeye çalışan birçok teknolojik gelişme ile birlikte, bilgisayarlar ve internet uygulamaları, İnsan Kaynakları süreçlerinde kullanılmaya başlanmış ve bu kullanım mevcut ‘insan kaynakları yönetimi’ faaliyetleri üzerinde, e-recruitment (e-işe alım) firmalarının doğması; internetteki iş ilanlarının aynı zamanda firma tanıtımında ve insan kaynakları politikalarını duyurmada bir araç olarak kullanılabilmesi; aktif ya da pasif olarak iş arayan orta ve üst düzey yönetici seviyesindeki insanlara doğrudan ulaşılabilmesi; yüz binlerce ifade edilen aday veri tabanı içinden, yalnızca belirtilen kriterlere uyan adayların bilgilerine birkaç saniyede erişilebilmesi; ve tüm işlemlerin daha hızlı, düşük maliyetle yapılabilmesi gibi bir çok etkiyi beraberinde getirmiştir.

E-işe alım sitelerinin Amerika’ daki durumu ortaya koymak için 1997 tarihinde yapılan ‘Elektronik İşe Alım İndeksi’ araştırmasının sonuçları, işe alım uygulamalarında elektronik ortamın kullanımının tahminlerin çok ötesinde bir artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Araştırmaya göre 1995’de 500 olan internetten işe alım hizmeti veren firma sayısı, yalnızca bir yılda 7 kattan fazla artış göstererek 3.512 ye ulaşmıştır.

İnsan Kaynakları Uygulamalarında gün geçtikçe artan oranda kullanım alanı bulan internet ve elektronik medya, birçok araştırma merkezinin daha dikkatini çekmiş ve araştırılmıştır.

Personel ve Geliştirme Enstitüsü tarafından yapılan 23 Mayıs 2000 tarihli araştırma kapsamında sorgulanan, ‘işe alım sürecinin bir parçası olarak elektronik ortamın kullanımı’ konusunda alınan sonuçlar teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği etkileri açıkça gözler önüne sermektedir.

Araştırma sonuçları, elektronik ortamın üç ana kullanım şekliyle Personel Temin ve Seçim sürecinde göze çarptığını göstermektedir. Firmaların %66' sı adaylar tarafından e-mail aracılığıyla gönderilen başvuru formlarını değerlendirerek, %62'si, kendi intranet ortamlarından boş pozisyonları şirket içine duyurarak ve %43' ü boş pozisyonları internet üzerindeki web sayfalarında duyurarak, elektronik ortamı işe alım uygulamalarında kullandıklarını raporlamıştır.

Yapılmış ve hala yapılmakta olan araştırmalar, elektronik ortam ve internet teknolojilerinin kullanımının gün geçtikçe arttığını işaret etmektedir. Bu artışın nedenleri arasında, moda akımlarının peşinde ilerleyen bazı firmaların da payının olduğu muhtemel bir gerçektir. Ancak gelişmeler öyle göstermektedir ki, orta yada uzun vadede işletmeciliğin diğer bir çok alanında olduğu gibi İnsan Kaynakları yönetimi uygulamalarında da internet kullanımının beraberinde getirdiği avantajlardan yararlanacak şirket sayısında önemli bir artış görülmesi beklenmektedir.

1.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ TANIMI, AMAÇLARI VE İŞLEVLERİ

1.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplindir. Bu faaliyetler o şekilde düzenlenmeli ki, bir taraftan işletme amaçları gerçekleştirilebilsin, diğer taraftan çalışanların ihtiyaçları karşılanabilsin ve aynı zamanda da işletmenin topluma karşı sorumlulukları yerine getirilebilsin.

Bu tanım iki tip çalışmayı içermektedir. Bunlardan birincisi eskiden personel yönetimi olarak adlandırılan işe alma, sınav yapma, sınıflandırma, atama, sicil düzenleme, yükseltme gibi konularla ilgili bilgi, beceri, yöntem ve uygulamaları kapsayan tekniklerdir. İkincisi ise insan kaynağına ilişkin politikalar, planlar, işçi-işveren ilişkileri, çevresel ve örgütsel gelişmeler karşısında personelin durumu gibi daha geniş kapsamlı stratejileri içerir. Modern anlamda insan kaynakları yönetimi bir taraftan personelin bulunmasını, seçilerek işe yerleştirilmesini içerirken, diğer taraftan da personelin eğitimi, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve hakların verilmesi gibi güdüleme ve etkileme faaliyetlerini de kapsar.

Bu faaliyetlerin tümünü gerçekleştirebilmek için işletmeler ussal bir insan gücü planlaması yapmak zorundadırlar. Örgütteki yöneticilerin kendi başlarına insan gücü kaynağına doğrudan ulaşabilmeleri ve personeli istihdam ederek değerlendirebilmeleri hayli güçtür. Bu nedenle örgütlerde insan kaynakları yönetimi adı altında uzmanlaşmış bir bölümün faaliyette bulunmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Diğer bir anlatma şekliyle, İKY şu şekilde de anlatılabilir. İyi üretim iyi iş görenle, kaliteli insan gücüyle sağlanır. Bir mal ya da hizmet üretiminde bulunabilmek için insan faktörüne ihtiyaç vardır. İnsan fiziksel ya da düşünsel emeğini işletmeye belirli bir ücret karşılığı verir. İşletme, iş görenin emeğinden maksimum düzeyde yararlanmayı ve onu düşük ücretle en verimli biçimde çalıştırmayı amaçlarken, iş görende işletmeden yaşam düzeyini

yükseltecek daha doyurucu ücret almak için çaba sarf eder. Birbirine ters düşen bu amaç farklılığını gidermek ve iki tarafı ortak noktada birleştirmek zor olmakla birlikte imkânsız değildir. İnsan kaynakları yönetimi, “öncelikle diğer işlevlerin alt yapısını oluşturan iş analizi ve tanımlarından başlayarak işletmede çalışacak iş göreni bulma ve işe alma, işin gerekleri ile iş gören yetenekleri arasındaki uyumsuzlukları saptama bu nedenle eğitim programları düzenleme.

Ülkemiz için yeni sayılabilecek psikoteknik, yani çalışanın bilgi ve ilgi alanlarını analiz ederek işletmede iş-kişî uyumunu kolaylaştırma işlevini de eğitim işlevi içinde değerlendirmemiz mümkündür. (Akyüz 3, 2001 s.50-51)

Tarihsel açıdan bakıldığında, organizasyon kurumlarının babaları olarak bilinen Adam Smith ve Taylor’ a göre ; İnsan üretim içinde sadece bir araç olarak algılanır. Bu yaklaşım içinde organizasyonlar kişilerin yeteneğine bağımsız çalışmalarına ve inisiyatif kullanmalarına açık kuruluşlar değildir. (Beaugrand, 1995, s 22)

Endüstrileşmenin ve teknolojik değişmelerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar işletmelerin kendilerini yenilemelerini, yeni çalışma ve üretim teknikleri kabul etmelerini, çağdaş işletme ve personel ilkeleri uygulamalarını zorunlu kılmıştır. Teknolojik ve bilimsel gelişmeler ve ilerlemeler sonucu görülmekte olan işlerin biçim, nitelik, nicelik yönünden önemli değişmelere uğraması, yeni iş ve çalışma alanlarının ortaya çıkmasına, bu alanlarda değişik nitelikte personele gereksinim duyulmasına neden olmuştur. Bunun yanında işletmeler, eldeki personeli değişen çevresel koşullara uyumlu kılabilmek için büyük çaba sarf etmişlerdir. Çağdaş yönetim ve çağdaş yönetici kavramları bu nedenle büyük bir önem kazanmıştır. İnsancıl ilişkiler akımına bağlı olarak da toplumsal ve endüstriyel psikoloji kurumlarının göz önünde bulundurulması ve uygulanması eğilimi giderek artmıştır. Bunun sonucunda insan kaynakları yönetimi mekanik ve rutin yönlerinden çok dinamik ve yaratıcı yönlerine ağırlık verilen, toplumun her kesimindeki insanların yaşamına yön ve biçim veren kapsamlı bir yönetsel etkinlik alanı olarak algılanmıştır. (Canman, 2000 s.61)

Jean Louis VIARGUES; “insandan daha zengin kaynak yoktur. O nedenle insan kaynaklarından değil, insan zenginliğinden söz etmek gerekir” diyor. Gerçekten insan, bir firmanın sadece en değerli kaynağı değil aynı zamanda en önemli zenginliğidir. Henüz beyin gücünün çok az bölümünü kullanan insanın, gelecekte çok büyük eserlere ve buluşlara imza atacağı bir gerçektir. İşletme açısından bakıldığında genellikle **5M** denilen girdilerden söz

edilir ve bunlar arasında insan girdisinin önemi diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir. Bu girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder. Bir an için insan gücünün firmadan çıkarıldığı varsayılırsa, geriye sadece taş, toprak ve demir yığını kalacaktır. O taşa ve demire can veren, kan veren, işletmeyi kuran, işleten, yöneten, mal ve hizmet üreten ve nihayet o mal ve hizmeti tüketen yine insandır. (Viargues, 1999, s.5.)

Tablo 1. İşletme Girdi Çıktıları

Girdiler (5M)	Çıktılar
<u>M</u> achine (Makine)	Mal ve Hizmet
<u>M</u> oney (Kapital)	Bireysel Tatmin
<u>M</u> aterial (Malzeme)	Örgütsel Tatmin
<u>M</u> anagement (Yönetim)	Toplumsal Tatmin
<u>M</u> an (İnsan)	Bilgi

Kaynak : Sabuncuoğlu, Z. (2000). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, s 7

Diğer bir yaklaşım 3D ilkesidir. Sabuncuoğluna göre insanın işletmede verimli ve etkin çalışması ya da insan kaynaklarından optimal çıktının elde edilmesi isteniyorsa 3D ilkesinden yararlanması gerekmektedir. Aşağıda şematik olarak ifade edilen doğruların gerçekleştirilebilmesi durumunda insandan maksimum verim elde edilecektir.



Şekil 1: 3D ilkesi

Kaynak : Sabuncuoğlu, Z. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000. sf.10

İnsan kaynakları **5M** olarak belirlenen biri ve hepsinin üstünde en değerli kaynak olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi ise iki temel felsefe üzerine kurulur:

1. Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması
2. İş gören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması.

Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan insanın firmada yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar. Bu anlayış, insanı üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayırmakta, tersine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuç; insan kaynaklarının iş gücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını sağlamak gibi bir denge yeni yerini bulduğu söylenebilir. (Palmer ve Winters, 1993, s. 25)

Genel anlamda, insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulmasını amaçlar. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içinde özellikle kadroların oluşturulmasıyla işe başlar, daha sonra personelin eğitimi, gelişimi, motivasyonu, performansının artırılması ve sağlık, güvenlik gibi önlemlerin alınmasıyla çalışmalara devam edilir. Ancak globalleşen dünya, yeni yönetim teknikleri, işçi sendikaları ve devletin yasal düzenlemeleri gibi dış çevre faktörlerinin de göz önünde bulundurulması gerekir.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yaklaşımı, bugün insan kaynakları yönetimindeki baskın eğilimdir. Bu yaklaşımın amacı, hem örgütsel verimliliğin artırılması, hem de her çalışanın ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. (Tahiroğlu, 2002, s. 21.)

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın, işletmedeki her birey insan kaynakları yönetiminin kapsamına girer. İKY, bu kişilerin işe alınmalarından emeklilik aşamasına kadar, hatta emeklilik sonrası dönemde bile önemli roller almakta, onların etkin ve verimli çalışabilmeleri için çağdaş yöntemler geliştirmekte ve uygulamaktadır.

İKY, bu görevini yerine getirirken temelde iki amaç gütmektedir. Bunların ilki, örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel bir biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum düzeye çıkararak, ikincisi ise, örgütte görev yapan insanların mümkün olduğunca işten tatmin olmalarını sağlamaktır.(Özgen, Öztürk ve Yalçın., 2002, s. 8-9.)

Amaçlar uygulamada insan kaynakları işlevine yol gösterir. Bunu sağlamak için, amaçlar, toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlanmalıdır. Bu amaçlar şunlardır: (Bingöl, 1998, s. 16.)

Toplumsal Amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak.

Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından sonuç değildir; o, sadece ana amaçları gerçekleştirmek suretiyle yardım edecek bir araçtır.

İşlevsel Amaç: Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede iş görenlere yardım etmek. Eğer iş görenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, iş gören performansı ve tatmini azalabilir ve iş görenler örgütü terk edebilirler.

İnsan kaynaklarına ilişkin her bir karar, her zaman bu dört amacın türünü gerçekleştirme yönünde olmayabilir. Fakat bu amaçlar kararı kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet eder. Bunların insan kaynakları biriminin faaliyetleriyle ne kadar mükemmel olarak karşılanırsa, onun örgütün alt kademelerine katkısı ile iş görenlerinin ihtiyaçlarını karşılama durumu o derece istenen düzeyde olacaktır.

1.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kapsamındaki işleri en uygun şekilde yapabilmesi için, bazı temel işlevleri uygulaması gerekir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel işlevleri; İnsan Kaynakları'nın planlanması, kadrolanması, değerlendirmeye tabi tutulması, ödüllendirilmesi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, korunması ve endüstri ilişkileridir. Ayrıca son yıllarda önem kazanmaya başlayan bilgi sistemleri de İnsan Kaynakları Yönetimi' nin temel işlevleri arasında değerlendirilebilir.

İşletme alanında İnsan Kaynakları Yönetimi' nin işlevleri yerine getirilirken; İnsan Kaynakları ile yetki, görev ve sorumluluklar belirlenir; İnsan Kaynakları Yönetimi'nin alanına giren konularda diğer bölümlere danışmanlık yapılır ve farklı bölümler arasında İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinin birbirleri ile uyumlu olarak düzenlenmesi sağlanır. (Yüksel, 2000, s.36.)

Bu yönetimin, genel yönünün yanında, insan ilişkilerine ilişkin pratik uygulamaları da vardır. Bu açıdan İnsan Kaynakları Yönetimi çalışana odaklanarak, çalışan ilişkilerini yönetsel bir yapı içerisinde ele alır.

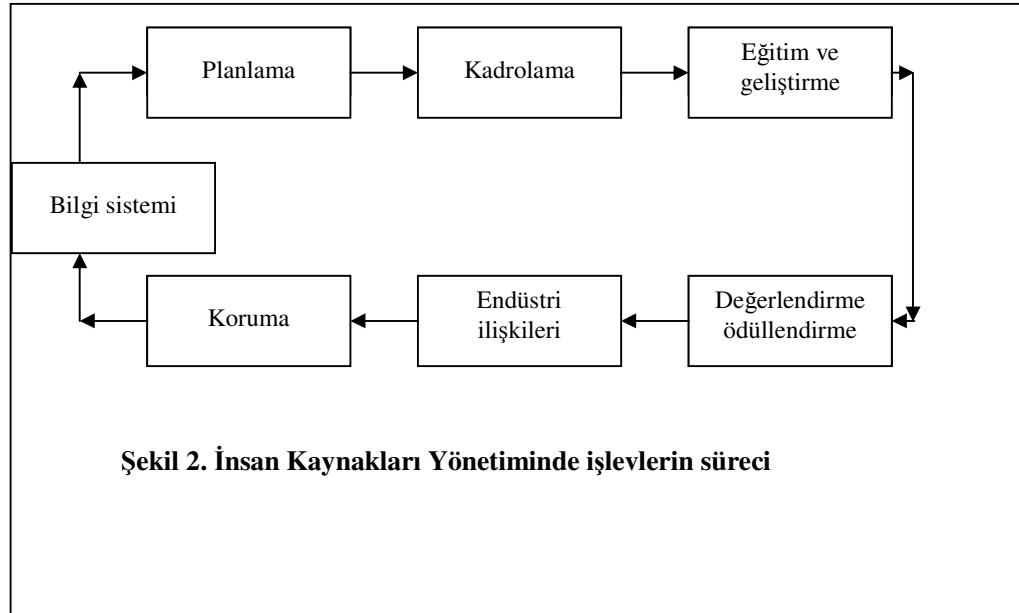
İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili tüm işlevlerin amacı, işletmenin faaliyette bulunduğu iş alanında, rekabet üstünlüğünü temin etmek ve yaşamının daha iyi bir konumda sürdürülebilmesini sağlamaktır. Bu durumun bir sonucu olarak, seçilen kurumsal stratejilere uygun olan bir İnsan Kaynakları'nın bulunması ve aynı zamanda, yönetimin rekabetçi stratejileri açısından da işgücünün, maliyet liderliği ve farklılaştırmayı uygulayabilecek

nitelikte olması gerekmektedir. Yeni ürünleri ve teknolojileri yaratabilecek ve kullanabilecek, yeni pazarlarda uyumlu olarak rekabet edebilecek, büyüme ve gelişmeyi başarabilecek ve tüm bu işlevleri birbirleri ile uyumlu olarak yapabilecek işgücünü işletmeye kazandırmak ve verimli olarak kullanmak günümüzün en önemli konularındandır. Bu nedenle geleneksel rolünün ötesinde, İnsan Kaynakları Yönetimi' nin stratejik bir rolü de vardır.(Ülgen ve Mirze 2004, s 295.)

İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi' nin temel işlevleri, kurumsal kültürün yerleştirilmesine, çalışanların ilişkilerinde koordinasyon sağlanmasına, işyerinde çalışanların ortak amaçlar etrafında birleşmesine, organizasyonel amaçlar ile bireysel amaçların birlikte

irdelenmesine, İnsan Kaynakları'nın organizasyonel değişime hazır hale getirilmesine, iletişim kanalları aracılığıyla bilgi akışının sağlanmasına, çalışanların en uygun performans düzeyine ulaşmasına, gelecekte organizasyonların gereksinim duyacağı İnsan Kaynakları'nın hazırlanmasına yardımcı olur. (Fındıkçı, İstanbul, 2000, s 18-21)

Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi' nin ilkelerinin hayata geçirilmesi, İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinin doğru uygulanması ile mümkündür. Ayrıca, amaçlara uygun bir organizasyon yapısı oluşturulmasının da çalışanlar üzerinde önemli etkileri vardır. (Yüksel, Ankara, 2000, s 22 14) İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinin uygulanmasında bazı sorunlar yaşanabilir. İnsan Kaynakları Yönetimi işlevlerinin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar şunlardır: (Türkoğlu, 2005, S 15,17) Bazı işletme yöneticileri, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işlevlerini tam olarak bilmemektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, müşteri odaklı bir stratejiyi uygulamaya tam olarak geçirebilmiş değildir. İnsan Kaynakları yöneticileri, üretim ve verim konusundaki talepleri ile çalışanların istekleri arasında bir denge korumamaktadır. Bir çok işletme yönetimi tarafından belirlenmiş vizyon, misyon ve stratejiler; İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından desteklenmemektedir. İşletmelerde adil ve verimli bir İnsan Kaynakları Yönetimi'nin uygulanabilmesi kolay değildir. İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda gelişmiş ülkelerdeki işletmelerden alınan işlevlerin, Türkiye'deki işletmelerde uygulanmasında uyum sorunları yaşanmaktadır. İşletmelerde genel bir yeniden yapılanma programı uygulanmadan, sadece İnsan Kaynakları bölümünde yeniden yapılanma çalışmasının yapılması istenen verimi sağlamaktadır.



Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetiminde işlevlerin süreci

Kaynak: SABUNCUOĞLU Z, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000. sf.17

İşletmelerde İnsan Kaynakları, verimliliğin ve kalitenin anahtarıdır. Öyleyse bu kaynaktan en etkin şekilde yararlanmak ve onu geliştirmek işletmenin birincil amaçlarında yerini almalıdır. Özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işlevleri, işletmelerde bir amaç halinde uygulanmaktadır. Bu süreç şekil 1.2 de olduğu gibi sistematize edilebilir.

1.3.1. İnsan Kaynaklarının Planlaması

Planlama, günlük kişisel hayattan tüm toplumları ilgilendiren uluslar arası etkinliklere kadar her çalışmanın vazgeçilmez bir hareket noktasıdır. İş ve işlemlerin uygulamadan önce zihindeki görüntüsüdür. İşletmelerin temel yönetim işlevlerinden birisi olan ve yönetsel etkinliklerin üzerine bina edildiği altyapıyı oluşturur. (Aykaç, 1999 s 93.)

Planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir.

Aynı zamanda bu amaçlara varılabilmesi için atılacak adımları içerir hem hizmet üretim işlemlerinde hem de mal üretim işletmelerinde planlamaya, dolayısıyla İnsan Kaynakları' nın planlamasına rastlanmaktadır. (Erdoğan, 1991, s.27-30.)

İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetim etkinliklerinin İnsan Kaynaklarına yoğunlaştığı bir süreçtir. Dolayısıyla planlama bu sürecin de temelini oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları' na ilişkin tahminlerde bulunmak, öngöründe bulunmak, gelen personel gereksiniminin değerlendirilerek gerekli önlemlerin alınmasını içeren bir hazırlık sürecidir. Personel gereksiniminin belirlenmesinde rol oynayan etkenler; amaçlara ulaşma düzeyi, işgücü açığı ve gizli işsizliktir. (Fındıkçı, 2000, s 158)

İnsan Kaynakları' nın planlaması aşamasında planlar, programlar oluşturularak iş analizleri ve tanımları yapılabilir. İnsan Kaynakları' nın planlamasında; mevcut işgücünün var olan durumu tespit edilerek gelecekte işletmenin gereksinim duyacağı İnsan Kaynakları' nın niceliği ve niteliği belirlenir. İş analizi ve tanımlamasında ise; işletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı bir şekilde belirlenerek işin özellikleri ortaya konulur. Bu kapsamda, hem mevcut işin hem de İnsan Kaynakları' nın analizi yapılmış olur. Sonuca göre, gelecekte işletmenin gereksinim duyabileceği İnsan Kaynakları' nın nitelik ve niceliğini belirler. (Yıldız, 1989s.45)

Genel anlamda İnsan Kaynakları planlaması, uygun sayıda, uygun nitelikte personeli uygun yerde ve zamanda bulundurma şeklinde değerlendirilebilir. (Özakman, 1995 s45.)

İnsan Kaynakları planlaması, aynı zamanda organizasyonu etkileyebilen teknolojik değişimleri ve faaliyetlerde meydana gelebilecek genişleme ve daralmaları tahmin etmeye çalışır. İnsan Kaynakları planlaması organizasyonel planlama sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle, İnsan Kaynakları planlaması işletmeler açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. (Bingöl, 1998, s80.)

İnsan Kaynakları planlamasında kullanılan iki boyut vardır. Birinci boyut teknik boyut, ikincisi ise psikolojik ve sosyal boyuttur. Planlamanın teknik boyutunu sayısal yani matematiksel veriler oluşturur.

İşletmelerde var olan ve olması gereken İnsan Kaynakları'nın envanterinin çıkarılması teknik boyut bünyesinde değerlendirilebilir. Psikolojik ve sosyal boyutunu ise davranışsal veriler oluşturur. İnsan Kaynakları planlamasının faaliyet alanlarından birisi, işletmenin bütünü için gelecekte nicelik ve nitelik olarak var olması gereken işgücü gereksiniminin öncen tespitidir.

İnsan Kaynakları Planlaması, hem uzun hem de kısa dönem için yapılabilir. Günümüzde kısa dönemli İnsan Kaynakları planlamasından çok, uzun dönemli İnsan Kaynakları planlaması yapılmaktadır. Bunun temel nedeni, işletmecilik ve İnsan Kaynakları alanında meydana gelen değişimdir. İnsan Kaynakları planlaması işletmelerin verimliliğini ve ekonomikliğini yakından etkileyen bir süreçtir.

Sonuç olarak, işletmelerin sahip olduğu İnsan Kaynakları'ndan daha akılcı şekilde yararlanmanın önemli bir yolu olan planlama; belirli bir zamanda ve yerde, en uygun sayıda ve nitelikte çalışanın bulunması; organizasyondaki mevcut İnsan Kaynakları' nın bilgi ve becerilerinin en uygun ölçüde kullanılabilmesidir. Ayrıca İnsan Kaynakları planlaması, organizasyondaki İnsan Kaynakları' nı bir maliyet unsuru olmaktan çıkaran ve üretim etkeni haline dönüştüren bir işlemdir. (Bingöl, 1990 s 55-60)

1.3.2. İnsan Kaynaklarının Kadrolanması

İnsan Kaynakları' nın planlanması süreci, işletmenin gereksiniminin nasıl saptanacağını açıklamaktadır. İnsan Kaynakları' nın kadrolanma sürecinde de, planlanan iş gören gereksiniminin giderilmesi adım adım ele alınır. İnsan Kaynakları' nın kadrolanma

süreci, personel bulma, seçme, işe yerleştirme ve oryantasyon gibi temel faaliyetlerden oluşmaktadır.

Personel bulma, işe alma sürecinde herhangi bir iş için başvuruların alınmasıdır. Yerleştirme ise, işe uygun görülen elemanların işe başlatılmasıdır. Personel bulma aşamasında; işletmenin yeni personel gereksinimi belirlenir, hangi pozisyona eleman alınacağı belirlenir, personel bulma kaynakları belirlenir, gerekli ilanlar verilir, duyurularda bulunulur, aranan özellikler belirlenir, ilgili kişilerin başvuruları değerlendirmeye alınır. (Fındıkçı, 2000, s 216)

Başvurular, adaylar tarafından doğrudan elektronik ortamda sayılabileceği gibi başvuru formlarının doldurulması yoluyla da yapılabilir. Bu form, işletmenin karar verebilmesi için aranan özelliklere ilişkin bilgileri sağlayacak soruları içermelidir. Başvuruların alınmasından sonra, sistemli bir şekilde başvuruların değerlendirilmesi gerekir. Değerlendirmelerden sonra mülakat için randevu da verilebilir.

Kişileri işe almak için yapılan bu yöntemde, işe girme arzusunda olan bireyle, işe alma yetkisinde olan birey yada bireylerin, ilk olarak karşı karşıya gelmeleri bakımından oldukça önemlidir. Mülakatın genel amacı; sırasıyla görüşülen adayların içinden en uygun olanın işe seçilmesidir. Adaylarla yapılan görüşmeler genellikle işe alınacak kişinin belirlenmesini sağlamaktadır. Fakat birçok görev için eleman seçiminde, görüşme sırasında elde edilenlerden daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulur. Bu amaçla adayların işe uygunluk düzeylerini belirlemeye yönelik bilgi, yetenek, yatkınlık ve benzeri beceri testleri uygulanabilir. (Fındıkçı, 2000, s 216)

Mülakattan sonra işe almaya hak kazananlar sağlık ve psikoteknik muayenelerden geçirilir. Bireylerin çeşitli kişilik özellikleri ve yeteneklerinin belirlenmesine yönelik davranışsal ölçüm aracına psikoteknik uygulamalar denir.

Eleman seçim sürecinde, özellikle teknik işler uzmanlık gerektiren işler, yöneticilik gibi işler psikoteknik ölçüm yararlanılarak yapılır. Bu uygulamalardan sonra ikinci bir görüşme yapılır ve işe alım tespiti yapılarak işe başlamaları sağlanır. İşe yeni başlayan kişilere iş yerini ve şartlarını tanıması açısından yapılan eğitime 'oryantasyon eğitimi' denir. (Bayraktaroğlu, 2003, s 63.)

1.3.3. İnsan Kaynaklarının Eğitilmesi ve Geliştirilmesi

İnsan Kaynakları yönetiminde bilgi çağına geçişin gerektirdiği dönüşümün sağlanmasında eğitim ve gelişim işlevinin belirleyici bir rolü vardır. Bilgi çağının gerektirdiği insan modeli, kendini geliştiren bilgi insanıdır. İnsanın en belirleyici ve ayırıcı niteliği öğrenmektedir. Öğrenme, günümüzün en temel gereksinimidir. Öğrenme kapsamında değerlendirilebilecek önemli bir işlem olan eğitim, İnsan Kaynakları'nın işini etkin bir şekilde yapma yeteneğini artırarak, şimdiki ve gelecekteki İnsan Kaynakları performansını iyileştirme yönündeki faaliyetlerdir. Başka bir ifadeyle eğitim, İnsan Kaynakları açısından iş ile ilgili davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için bir organizasyon tarafından planlanmış çabadır.

Eğitimin bir yandan pahalı bir süreç olması, diğer yandan işletmede ekonomik katkılarının doğrudan ölçülememesi, eğitime, uygulamada genellikle sadece bir maliyet merkezi olarak bakılmasına neden olmaktadır. Bu sorun, eğitimin doğasından kaynaklanmaktadır.

Eğitimin çıktısı; daha bilgili, daha becerikli, amaçlanan davranışları sergileyen, kısaca daha nitelikli personeldir. Eğitimin işletmeye katkısı, bu nitelikli personelin çalışmasındaki verim artışı ile görülebilecektir. Verim artışına neden olabilecek pek çok etken olduğundan, eğitimin verim artışıdaki payının doğrudan ölçülmesi de oldukça zordur.

İşletme içinde veya dışında olsun eğitim programlarında sürekli öğrenme ilkesi göz önünde bulundurulmalıdır. Uygulanacak eğitim türlerinden önce ve sonra yapılacak testler, anketler yoluyla katılımcıların görüşü alınmalıdır. İşletmede yapılan eğitim ve geliştirme çalışmalarının varacağı notla, çalışanların gelişimlerinin sağlanmasıdır. (Sabuncuoğlu, 2000, s 115-117.)

Bir işletmede İnsan Kaynakları alanında uygulanan eğitim ve geliştirme işlevlerinin kapsamında değerlendirilen önemli bir çalışmada kariyer planlamasıdır. Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla deney ve yetenek kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık elde etmektir.

Organizasyonlarda verimliliği etkileyen en büyük etkenin çalışanlar olduğunun anlaşılması üzerine, çalışanların motivasyonuna yönelik yaklaşımlar her geçen gün artmakta

ve yenilenmektedir. İşte bu yaklaşımlardan en güncel olanlardan bir tanesi de kariyer planlaması ve yönetimidir. (Aytaç, 1997, s 20-22,)

Kariyer planlaması, çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer amaçlarını belirlemelerini, bu amaçlara ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer geliştirmeye yönelik faaliyetleri programlama süreci olarak tanımlanabilir.

Kariyer planlamaları, İnsan Kaynakları bölümü tarafından yapılmaktadır. Kariyer planlaması, organizasyonlarda motivasyonu, kaliteyi, birey ve işletmenin amaçlarını ortak bir noktada buluşturarak; verimliliği arttırmak için İnsan Kaynakları Yönetimi' nin vazgeçilmez bir uygulaması olmuştur. Kariyer planlaması, çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesi ile, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin veya somut olarak yükselmesinin planlanmasıdır. Kariyer yönetimi, bireyin organizasyon kültürünü benimsemesi, organizasyonun amacı ile örtüşmesi, iş doyumunu ve işte kalması için temel belirleyici bir etkidir ve bu yönetsel yaklaşım çalışanın potansiyelini maksimize etmek için başvurulan bir uygulamadır. (Anafarta, 2001 s 3.)

1.3.4. İnsan Kaynaklarının Değerlendirilmesi ve Ödüllendirilmesi

Başarı değerlendirmesi, personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir. Başarı değerlendirmesinin amaçları genel olarak, değerlendirme ve geliştirme amaçları şeklinde iki ana grupta toplanabilir.

Değerlendirme amaçları, ücretlendirme, ödüllendirme, yükselme, pozisyon düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. Geliştirme amaçları ise, yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi, geribildirim gibi süreçlerle ilgilidir. (Geylan , 1992, s162,)

Değerlendirme sürecinde personelin bireysel ve sosyal özelliklerine ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının etkinliği göz ardı edilirse, nesnel davranılmamış olur ve değerlendirmede adil olma ilkesi çiğnenir. Böylesi bir değerlendirme sonuçları, yararsız olacağı gibi, personelin motivasyonunu da azaltarak organizasyona zarar verebilir. Her ne kadar personelin kişisel özellikleri organizasyon için önemli bir etken olsa da, başarı değerlendirmesinde kişinin iş davranışları üzerinde durulmalıdır. Bu hatayı gidermek için nesnel olmak ve işe ilişkin ölçülebilir etkenler üzerinde odaklaşmak gereklidir.

İşletmelerde sağlıklı bir başarı değerlendirmesi yapabilmek için performans değerlendirme yöntemine başvurulabilir. İnsan Kaynakları seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. İnsanların doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. İnsan Kaynakları Yönetimi; çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve nesnel kriterleri baz alarak değerlendirmek zorundadır. (Sabuncuoğlu , 2000, s 159)

Değerlendirme ve ödüllendirme işlevi kapsamında incelenmesi gereken önemli bir alanda ücrettir. Ücret konusu, uzun yıllardan bu yana ülkelerin ve işletmelerin gelişiminde ve istikrarında çok önemli bir role sahiptir. Bu nedenle öteden beri gerek emeklerini ortaya koyan İnsan Kaynakları ve gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler açısından çeşitli ücret yöntemleri geliştirilmiştir.

İnsan Kaynakları'nın arz ve talebinin ekonomik denge noktasında oluşturulması, işletmenin kendi çıkarları açısından konuya yaklaşımı, devletlerin devreye girişi ve sendikaların olaya bakış açısı ücretleme konusunun ne kadar geniş kesimi yakından ilgilendirdiği bütün açıklığı ile ortaya çıkmıştır. İşletme açısından bakıldığından ücret; maliyeti arttıran bir etken olmasına karşılık verimliliği doğrudan etkileyen bir özelliğe sahiptir. Ülke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir veya çalışanın performansı yükseldikçe aldığı ücrette yükselir. İnsan Kaynakları açısından bakıldığında da ücretin; çalışanların yaşam kalitesini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü vardır. Bu açıdan ücret, çalışanın günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılık olarak aldığı paradır. (Sabuncuoğlu , 2000, s 207-209)

1.3.5. İnsan Kaynaklarının Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri kavramı, geniş ve dar anlamda olmak üzere iki şekilde kullanılmaktadır. Dar anlamda endüstri ilişkisi; endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesidir. Geniş anlamda ise, tüm ücretli çalışanların çalışma şartlarının belirlenmesidir. Endüstri ilişkileri; çalışan-işveren arasındaki ilişkiler olan bireysel ilişkileri, çalışan sendikaları ile işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkileri ve kamu kuruluşlarının düzenlemelerini içermektedir. (Koray, 1992, s25)

Başka bir ifadeyle endüstri ilişkileri; iş ilişkilerinin içeriği ve düzenlenmesi ile fiziksel kaynakların ve İnsan Kaynaklarının kullanımı ve dağılımını etkileyen, işgücünün, işletme ve hükümetlerin stratejik tercihlerine ve kolektif eylemlerine bağlı olan, çatışma, işbirliği ve karşılıklı güç ilişkileri bağlamında incelenmesi gereken bir çalışma alanıdır. (Erdut , 2002, s 16-17)

Günümüzde hem işverenlerin hem de çalışanların temsilcileri genellikle sendikalar olmaktadır. Sendika genel bir tanımla, çalışanların ekonomik ve toplumsal alandaki hak ve çıkarlarını savunan, yaşam ve çalışma şartlarını geliştirmeyi amaçlayan mesleki organizasyonlarıdır. (Güven, 2001, s 105)

Çalışanlar ve işverenler, çalışma ilişkilerinde ekonomik, sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için işyeri sendikası, meslek sendikası, işkolu sendikası, birlikler ve federasyonlar ile konfederasyonlar kurarlar.

İş yeri sendikası; işyerinde çalışanları kapsar ve etkinlik alanları sadece o işyeri ile sınırlıdır. İşyeri seviyesinde sendikaların kurulması, sendikacılık hareketlerinde bir zayıflamaya yol açmakta, işyeri seviyesinde ortaya çıkan sorunların çözümünde ve toplu pazarlık tartışmalarında önemli güçlükler doğurmaktadır. Meslek sendikası; nitelikli çalışanların başlattıkları birleşme olgusu ile ortaya çıkmıştır.

Bu sendikalar aynı meslekte olanları nerede çalıştıklarına bakmaksızın bir araya getiren organizasyonlardır. İşkolu sendikası; çalışanların iş kolu ilkesini temel alınarak kurdukları organizasyonlardır. Birlik ve federasyonlar; sendikal faaliyetlerde koordinasyon, işbirliği ve merkezileşme sağlamak ve çalışanların ortak hak ve çıkarlarını daha iyi savunmak ve geliştirmek amacıyla kurulur. Federasyonlar, aynı iş kolundaki yerel sendikaların bir bölge dahilinde yada ülke çapında birleşmek suretiyle meydana getirdikleri üst kuruluşlardır.

Konfederasyon ise, değişik işkollarında en az beş sendikanın bir araya gelmesi suretiyle meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip üst kuruluşlar olarak tanımlanır. (Sabuncuoğlu, s 247-249)

1.3.6. İnsan Kaynaklarının Korunması

İnsan Kaynakları Yönetiminde iş gören sağlığı ve iş güvenliği ön plana çıkmaktadır. İş gören sağlığı ve iş güvenliği kapsamında iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi gibi faaliyetler çalışanlar açısından önemli bir durumdur.

İnsan Kaynakları'nın işletmede verimli ve etkin çalışabilmesi için sağlık ve güvenlik konularını içeren koruma işlevinin uygulanması gerekir. İnsan Kaynakları'nın çalıştığı ortam, her türlü tehlike ve riskten arınmış ve çağdaş güvenlik önlemlerinin alınmış olması beklenir.

Son yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi alanında risk ve tehlikelerin azaltılması için işletmelerin çok ciddi çalışmalar yapması dikkat çekicidir. İşletmelerin ekonomiklik, verimlilik ve karlılık alanlarında İnsan Kaynakları mekanik bir araç olarak algılanmıyorsa, İnsan Kaynakları'na değer vermenin bir göstergesi olan iş gören sağlığı ve güvenliği konularında ciddi önlemler alınmış olması gerekir.

İşletmelerde çalışanların iş kazalarına uğramalarını ve meslek hastalıklarına tutulmalarını önlemek, sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı oluşturmak için alınması gereken önlemler dizisine iş gören sağlığı ve iş güvenliği denir. İş gören sağlığı bütün mesleklerde, çalışanların fiziksel ruhsal ve sosyal tam iyilik halinin takviyesini ve en yüksek düzeylerde sürdürülmesini iş koşulları ve kullanılan zararlı maddeler nedeniyle çalışanların sağlığına gelebilecek zararların önlenmesini, iş görenin psikolojik ve fizyolojik özelliklerine uygun yerlere yerleştirilmesini gerektirir. (Sabuncuoğlu, s 261)

İş gören sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin önlemlerin alınıp alınmadığı öncelikle devleti ilgilendirir. Zira işveren, devlet karşısında söz konusu önlemleri almakla yükümlü tutulmuştur. Alınması gereken önlemlerin alınıp alınmadığının denetlenmesi yetkisi de devlete aittir. Türkiye' de söz konusu denetim esas itibarıyla devlet adına Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı' na bağlı iş müfettişlerince yerine getirilir. (Batur, 2004, s 2-4)

1.3.7. İnsan Kaynaklarında Bilgi Sistemi

İnsan kaynakları bilgi sistemi; bir organizasyonun kendi İnsan Kaynakları, personel faaliyetleri ve organizasyonel bölüm ve özellikleri ile ilgili gereksinimi olan verilerin toplanması, saklanması, korunması, güncelleştirilmesi ve analiz edilerek çeşitli raporların hazırlanmasını sağlayan bir süreçtir.

Bu sistem, İnsan Kaynakları'nın öncelikli amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullanılan bir araçtır. İnsan Kaynakları bilgi sistemi; personel faaliyetlerinin başarıya olan etkisini, tehlikeli durumlarda yapılacakların belirlenmesini veya İnsan Kaynakları alanında daha iyi karar vermeye katkıda bulunmak için gerekenleri değerlendirecek karşılaştırmalı verileri içerir. İnsan Kaynakları'nın her işlevi, sistemde kendine ait özel bir yere sahiptir. (Tonus, 2002, s 24)

İnsan Kaynakları bilgi sisteminde yer alacak İnsan Kaynakları'nın işlevi, işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Ancak ideal olan yapı, işletmedeki tüm İnsan Kaynakları faaliyetlerini içeren bir sistemin kurulmasıdır.

Bu kapsamda, İnsan Kaynakları bilgi sisteminde bulunması gereken İnsan Kaynakları faaliyetleri şunlardır. (Kaynak T., Adalı Z., Ataay İ., Uyargil C., Sadullah Ö., Acar A., Özçelik O. ve Dündar G., , 1996, s 492)

- Personel özlük bilgileri,
- Eğitim bilgileri,
- Ücret bilgileri,
- İş deneyimine ilişkin bilgiler,
- İletişim bilgileri,
- Personel bulma sürecine ilişkin bilgiler,
- Performans değerlendirme bilgileri,
- Çalışma sürecine ait bilgiler,
- Sendika bilgileri,
- Sağlık ve kaza bilgileri,
- İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler,
- İşten ayrılma bilgileri' dir.

Yukarıda görüldüğü gibi İnsan Kaynakları bilgi sistemi; iş, insan ve pozisyona ilişkin bilgiler toplamından oluşmaktadır. Bu sistemde, İnsan Kaynakları'nın planlaması, personel seçme, yerleştirme, ücret yönetimi, eğitim ve geliştirme, endüstriyel ilişkiler, sosyal ve özlük kayıtları gibi İnsan Kaynakları'nın işlevleri bulunmaktadır.

2.İŞLETMELERDE, BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNİKLERİNİN KULLANIMI

2.1. Bilgi Ve İletişim Teknolojilerinin Tarihsel Gelişimi Süreci

Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin hızını ve doğrultusunu anlamak için geçmişini incelemekte fayda vardır.

İşletmecilikte kullanılan ilk ticari bilgisayar, 1951’ de Amerikan Nüfus Sayımı Bürosunda kullanılan ve halkın büyük ilgisini çeken UNIVAC 1’ lerdir. O zamanki fiyatı 1 milyon dolar olan UNIVAC 1’ de kullanılan teknoloji manyetik kasetlerdi. Yine yakın tarihlerde, ENİCAC, UNIVAC ve ADVAC adlı basit bilgisayarların çıkmasıyla birlikte araştırmacılar, programlama dilleri üzerindeki çalışmalarına başlamışlar ve bu çalışmaların sonucunda, günümüzde hala kullanımı olan FORTRAN dili gelişmiştir.

1960 da AT&T bilgisayar verileri telefon sinyallerine dönüştürüp, uzun mesafeye iletimini mümkün kılan ilk ticari modeli üretmiştir. Bu teknoloji, bilgisayarların içerisinde işlenen verilerin, telefon hatları aracılığıyla bir noktadan diğerine iletimine olanak vermektedir.

1970’ lere gelindiğinde bilgi teknolojileri kullanılmaya başlamaktan henüz uzak olmasına rağmen, bilimsel ve endüstriyel amaçlı kullanım alanları bulunmaktaydı. Ancak yine bu dönemde eğlence amaçlı yapılan girişimler sayesinde, günümüzde tüm dünyada milyonlarca dolarlık bir sektör haline gelen bilgisayar oyunları sektörün temelini atmıştır. 1777 yılında ilk masa üstü bilgisayarın, planlanan üç bin adet satışı kat kat geçerek, on bin adet satması, teknoloji bilincinin hızla geliştiğini göstermiştir.

1980’li yıllar bilgisayar kullanımı ve bilincinin kurumsal kullanıcıların yanı sıra, son kullanıcılar dediğimiz günlük hayattaki insanlar arasında da yaygınlaşmaya başladığı dönem olarak kabul edilebilir. Bu dönemde aynı zamanda, IBM ve Microsoft gibi firmaların

girişimiyle bilişim sektörü kabuk değiştirmiş ve bilgisayarların yalnızca uzmanlar tarafından kullanılabileceği yargısı, kişisel bilgisayarlarla yavaş yavaş değişmeye başlamıştır.

20. yüzyılın son yıllarında, Microsoft firmasının bilgisayar dünyasına yapmış olduğu katkılar, teknolojinin günlük yaşama girmesinde büyük pay sahibi olmuştur. “her eve bir bilgisayar “sloganı ile bilgisayar kullanımını kısıtlı bir kullanıcı kitlesinin tekeline kurtarma ve günlük hayatın içine entegre etme vizyonunu benimseyen Microsoft, user-friendly (kullanıcı dostu) iletişim sistemi, Windows ve ofis kullanımına yönelik paket programları ile bilgisayarların insanlar tarafından daha anlaşılır birer cihaz olmaları konusunda önemli bir rol kat etmiştir.

90’ larda yaşanan önemli gelişmelerden biri de, metin ses ve görüntüyü bir arada iletmeyi mümkün kılan. Hyper Text dilinin geliştirilmesi ve böylece şimdiki internetin temellerini atan dünya çapında ağın doğmasıdır.

3D grafik ve PC oyunlarının geliştirilmesi ve de en önemlisi internet teknolojisinin yaygınlaşmasının da bilgisayar kullanımını artırma yönünde çok büyük katkıları olmuştur.2002 yılı itibariyle, internet tüm dünyada en etkin, hızlı ve geniş kullanıma sahip iletişim kanalı olma yönünde ilerlemektedir. Günümüzde ise internet ucu bucağı olmayan bir teknoloji aracı olmuştur.

2.2.Çalışma Ağları (Network’ler)

İletişim teknolojilerindeki gelişmelerin, bilgisayar mimarilerine entegrasyonu sayesinde veri aktarımı ve paylaşım konusundaki çalışmalar, işletmecilik uygulamalarında bilgisayar ağları, çalışma ağları yada yaygın kullanımıyla network adı verilen yapıları ortaya çıkarmıştır.

“Bilgisayar ağı kavramını biraz daha açmamız gerekirse: birçok bilgisayar çevresinde yer alan donanım, yazılım ve veri kaynaklarının bu bilgisayarlar arasında çok yönlü veri iletişim olanaklarının sağlanmasıyla, her türlü olası bilgisayar kullanıcısının çok amaçlı hizmetine sunulduğu ağ” tanımını da yapabiliriz.(Sankur, 1997, s 2)

Network’ların kullanım alanlarını şu şekilde sıralayabiliriz: (Darcan, 2007)

- İşletmedeki donanım kaynaklarının (yazıcı, modem dosyalar v.s.) paylaşımı,
- Uygulama yazılımlarının paylaşımı(Word, Excel, Windows tabanlı uygulamalar, intranet ve internet tabanlı uygulamalar v.s.). Üretkenliğin arttırılmasına yönelik bilgi paylaşımının attırılması(Dosya paylaşım alanları v.s.)

Firmalarda ofis çalışanlarının bazı bilgilere aynı anda erişmeleri gerekebilir. Bilgisayarlar ağ üzerinde bağlı iseler, dosyalarını paylaşabilir, birbirleri arasında mesaj ve faks gönderebilir ya da ortak bir yazıcıdan çıktı alabilirler. Kullanıma işletme içinden bir örnek vermek gerekirse, işletmede kurum içi iş duyurularının bulunduğu bir dosyanın, tüm firma çalışanları tarafından ortak erişebilecek bir dosya paylaşım alanında tutulduğunu düşündüğümüzde, çalışanları ayrıca bilgilendirmeye gerek olmayacağından konuyla ilgilenen çalışanların bilgiye anında ulaşması sağlanabilmektedir. .(Şentürk, 1998, s 26)

2.2.1. Çalışma Ağlarının Öğeleri

İşletmelerde bir bilgisayar ağı sisteminden bahsedilebilmesi için olması gereken bir takım temel bileşenler ve alt yapılar vardır. Bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

2.2.2. Kullanıcı Bilgisayarı (Workstation)

Kullanıcı bilgisayarları; ağa bağlı olan, kaynakları kullanan, aslında kendi başına da yeterli olabilen bilgisayarlardır. İşletim sistemi olarak Windows, Linux, Unix, Solaris, Novell gibi bağımsız olarak programlar çalıştırabilirler. Bununla birlikte kullanıcı bilgisayarları, gerekli olduğu zaman ana bilgisayarın (server) veya ağ üzerinden ulaşarak diğer kullanıcıların kaynaklarından faydalanır. Kullanıcı bilgisayarları ağ ortamında kendi aralarında karşılıklı mesaj veya mail gönderme işlemi yapabilirler.

2.2.3.Hizmet Birimi (Server)

Ağda kullanıma açık olan ve terminallerin birbirlerini görmelerine sağlayan, kullanıcılara ağı kullandıran bilgisayarlardır. Ana bilgisayar olarak da bilinir. Günümüzde ağ topolojisi geliştiğinden, “Server” kelimesi artık üzerinde intranet’deki bilgisayarların kullanımına açılmış web ve Windows tabanlı uygulamaların, ortak erişimli dosyaların ve

internet kullanıcılarına sunulmuş uygulamaların barındırıldığı bilgisayarlar için kullanılmaktadır.

2.2.4.Ağ Yazılımı (Network Operating System)

Bir ağ üzerindeki bilgisayarlar arasındaki iletişimi ve tüm verilerin paylaşım işlemlerini kolay, kullanılabilir ve yönetebilir bir biçimde gerçekleştiren tüm yazılım parçaları, işletim istemleri başlığı altında toplanabilir. Bu yazılım, ağın var olmasına ve işlenmesinde en önemli görevi üstlenen öğelerden birisidir. Ağ yazılımları kullanıcıların kullandığı işletim sistemlerine uygun bir biçimde paylaşım imkânları sunarlar. Bir bakıma işletim sistemlerini genişletirler.

2.2.5.İletişim Ortamı

Ağ üzerindeki iletişimin gerçekleşmesini sağlayan alt yapının tümüdür. Bu altyapı, bilgisayarlar arasında yollanan bilgiyi taşımakla yükümlüdür. Bilgisayarları birbirine bağlayan kablo ağları bu ortama verilebilecek en basit örnektir. Daha karmaşık ağlarda ek donanım parçaları (switch, modem, router, repeater, vs.) ve bir takım yazılım öğeleri de bilginin iletişimi için görev yapabilir.

2.2.6. Ağ Çeşitleri

Günümüzde kullanılan ağ çeşitleri kullanım yerleri şekilleri ile aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.2.6.1. Yerel Alan Ağları (LAN)

Yerel alan ağı, çapı birkaç kilometreye kadar olabilen bir kablo ortamı üzerinde bağlanan ve belirli bir erişim protokolünün yönetiminde birbirleriyle iletişim kuran bilgisayar topluluğudur.(Sankur, 1997, s 291)

Yerel alan ağları fiziksel olarak herhangi bir binada(lokyasyonda) bulunan bilgisayarları birbirine bağlayarak oluşturulan çalışma ağları olarak adlandırılır.(Şentürk, 1998, s 36.)

2.2.6.2. Geniş Alan Ağları (WAN)

Geniş alan ağı, adından da anlaşılacağı gibi, bir bölge ülke ya da dünyayı bile kaplayabilen boyutta, bilgisayarları ya da yerel alan ağlarını bağlayan veri iletişim ağlarıdır. Genellikle birden çok şubesi olan kuruluşlar, bankalar için tercih edilen bir ağ çeşididir.

2.2.6.3. Yönetim Bilgi Sistemi (MIS)

Yönetim bilgi sistemi (Management Information Systems- MIS), yönetsel fonksiyon ve kararlarda bilginin öneminin anlaşılmasıyla, yöneticilerin doğru bilgiye, doğru zamanda ve doğru kanallardan erişebilmelerini sağlamak amacıyla sistem yaklaşımının yönetime uygulanması ile ortaya çıkmıştır.

Yönetim bilgi sistemleri, zaman ve para tasarrufu yapmak amaçlı örgüt faaliyetlerini optimize etmek için yönetim fonksiyonlarını kolaylaştırmayı hedefleyen interaktif bilginin yönetilmesini içeren bir sistemdir.

Bu tanımdan yola çıkarak yönetim bilgi sistemi' nin dayanak noktalarını aşağıdaki gibi saptayabiliriz

1. Şirket faaliyetlerini optimize etmek
2. Yönetim fonksiyonlarını kolaylaştırmak
3. Para ve zaman tasarrufu sağlamak

Bu sistem ile bilgi üzerinde bir yönetim kontrolü sağlanmaktadır. Sistemin amacı; bilginin, sistematik bir şekilde elde edilmesi, değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve gerekli kullanıcıya zamanında, doğru, güncel ve minimum belirsizlik içererek aktarımının sağlanmasıdır.

Yönetim bilgi sistemi genel olarak, iki tip bilgi içermektedir. Bunlardan birincisi, örgüt yapısı ile ilgili olan makro bilgi ve diğerleri ise yazılımlar veya veri tabanı yönetim sistemi ile ilgili olan mikro bilgidir. Sistemin özellikleri ise aşağıdaki gibidir.

1. Rutin kararlarda odaklılık
2. Veri depolamaya önem vermek

3. Yöneticiler tarafından veriler için dolaylı kabul
4. Bilgisayar uzmanlarına güvenmek
5. Verimlilik üzerine odaklanmak

2.2.6.4. Karar Destek Sistemleri (DSS)

1970' li yıllarda bilgi teknolojisi alanındaki ilerleme ve bilgisayarların bilgi işleme ve raporlama yeteneklerindeki gelişme bilgi sistemlerinin yöneticilere destek sunacak şekilde tasarımına olanak tanımıştır.

Karar destek sistemleri, komplike problemlerin çözümü için, programlama, bilişim teknolojisi ve insan zekasının verimli ve optimal bir şekilde etkileşimini, karmasını içeren bir sistemdir. Bir başka deyişle eldeki verilerle ulaşılmış formüllerin yapılandırılmamış problemlerin çözümünde kullanılmasıdır. Karar vermeyi desteklemek amacı ile dizayn edilmiştir. MIS' i destekleyen bir alt sistem olarak faaliyet göstermektedir.(Işın, 2000, s 62)

Sistemin karar vermeyi ne şekilde desteklediğini açıklamak amacıyla örgüt içi karar türlerini incelememiz gerekir. Örgütlerde üç tür karar yapısı göze çarpmaktadır. Bunlar; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış kararlar olarak adlandırılırlar. Yapılandırılmış kararlar, standart prosedürlerdir ve programlanabilirler.

Yarı yapılandırılmış kararlar yapılandırılmış problemlere nazaran daha az standart prosedürlere sahiptirler ve yapılandırılmış bilgileri içerirler. Örnek olarak istatistiksel ve matematiksel modeller verilebilir.

Yapılandırılmamış kararların ise standart prosedürleri yoktur. Dolayısıyla yöneticiye bağılıdır. Bir anlamda kalitatif yani niteliksel kararlardır. Örgütlerde yöneticiler için, organizasyondaki seviyelerine göre üç ayrı yönetim kademesi mevcuttur. Bunlardan ilki stratejik yönetim, tepe yönetimi tarafından; ikincisi, taktiksel yönetim, orta kademe yönetim tarafından; üçüncüsü de, operasyonel yönetim, alt kademe yönetimi tarafından uygulanmaktadır.(Erkmencil, 1998, s 8.) Karar destek sistemlerinin, çeşitli araç ve yöntemlerle işletmelerde her üç yönetim kademesine de destek sağlayan bir yapıda olduğu söylenebilir.

2.2.6.5. Veri, Veri Tabanı ve Veri Deposu

Teknolojinin temelinde araştırma geliştirme (ar-ge), ar-ge'nin temelinde ise veri ve bilgi kavramları vardır. Genellikle birlikte kullanılmalarına karşın veri ve bilgi kavramları tam olarak birbirlerinin yerlerine kullanabilen kelimeler değildir. Ayırımı daha net olarak yapabilmesi için tanımların incelenmesinde fayda vardır. Veri ile bilgi terim olarak birbirine karıştırılmaktadır. Veri "bilimde, olgu, kavram veya komutların, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimli gösterimidir.

Yani verilerin belirli bir amaca yönelik elde edilmiş ve işlenmek üzere hazırlanmış olduğunu söyleyebiliriz. Bir başka tanımında ise; veri, çözüme ulaşmak için işlenebilir duruma getirilmiş bilgi ve bilgisayar için işlenebilir duruma getirilmiş sayısal ya da sayısal olmayan her türlü gözlem, algı ve mesajı ifade eder. Yani bilginin ham halidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi açısından bakıldığında çalışanlara ait özlük bilgilerinin tutulduğu dosyaların her bir sayfası bir veri olarak kabul edilebilir. Veriler ihtiyaç duyulduğunda çeşitli amaçlara göre işlenerek yöneticilerin kullanımına yönelik bilgi olarak sunulur. Başka bir örnek vermek gerekirse, işe alım uygulamalarında firma aday veritabanındaki her bir özgeçmiş, sistem için bir veridir.

Veri kavramı ile ilişkili olarak veri tabanı ve veri ambarı kavramlarına da değinmek gerekirse; veritabanını bir konu yada örgüte ilişkin verilerden oluşan ve genellikle bir veritabanı sistemi aracılığıyla bir bütün olarak yaşatılan veri kümeleri topluluğudur. Daha açık bir ifade ile, bir başlık yada konu altında toplanabilen ve kendi içerisinde bir sistematığe sahip olan veriler topluluğu olarak açıklayabiliriz.(Elektirik, 2004, s 48)

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu verilerin, gerektiğinde kullanabilmesi için erişebilir ve güvenli bir ortamda saklanması ihtiyacına karşılık veren ürünler, veri ambarlarıdır.

2.3. İtranet

İtranetler, şirket çalışanlarına en ideal bilgiye ulaşma aracı sunan, şirket çalışma ağlarının üzerine kurulmuş olan işletme içi bilgi paylaşımına olanak veren web tabanlı yapılardır. Genellikle intranetlerde bulunduran dokümanlar, firma politik kararları, insan

kaynakları prosedürleri, teknik el kitapları, fiyat listeleri, kataloglar vb. bilgileri içeren dokümanlardır. Yabancı bir araştırma şirketinin, Haziran 1996' da yaptığı bir araştırmada, çeşitli kriterlere uyan firmaların % 67' sinin intranet kullanmakta olduğunu göstermektedir. Günümüzde ise gelişmiş firmaların hepsinin intranet sayesinde verimli ve başarılı olduklarını söylemek mümkündür.

Günümüzün Türkiye'sine bakıldığında, elde resmi istatistiksel bilgi olmamasına rağmen bu oran % 10 civarında olduğu tahmin ediliyor. İşletmelerde örgüt içi iletişimin koordinasyonunu yürüten yönetim, teknik hizmetin sağlanması sorumluluğuna sahip olan teknoloji bölümü ile tüm süreci kapsayan, operasyonel bir sorumluluğu üstlenmektedir.

Bu sorumluluk işletme içerisinde paylaşılacak bilginin seçimi, hazırlanması ve sürekliliğinin sağlanması gibi süreçleri de kapsamaktadır. İtranet uygulamaları ölçeklenebilir, yani küçükten başlayıp büyüyebilirler. Bu sayede, her firmada veya grupta bir intranet pilot projesi başlatmak kolaydır.

Paylaşılması anlamlı olan herhangi bir bilgi, örneğin, bir firmanın haber bülteni, insan kaynakları veya sosyal yardımlar kitabı, intranetin uygulama alanı olarak başlangıç adımı olabilir. İtraneti kullanan ilk işletmeler, geleneksel kağıt esaslı bilgi dağıtımını elektronik ortama aktarmaktadırlar. Ana sayfalarını, çalışanların aradıkları bilgiyi bulmalarını kolaylaştırmak için kullanırlar. Bu sayfa diğer sayfalara hypertext bağlantılarıyla ilişkilendirilir. Bu sayfanın aynı zamanda işletmedeki tüm çalışanların tarayıcılarında ana sayfa olarak tanımlanması, işletmenin çalışanlarına duyuruları etkin bir biçimde yapmasını sağlar.

2.4. İnternet

İnternetin temel mantığı, bir çalışma ağı yapısıdır. Ancak internet, içerisinde yalnızca bir değil binler hatta milyonlarca birbirine bağlı şebeke içermektedir. Bu, kendi içerisinde birçok bilgi kaynağı ve kullanıcı kitlesi bulunduran ağların birbirleri ile iletişim kurmaları gibi düşünülebilir. İnternet, kelime olarak Uluslar arası Çalışma Ağı yani, International Network Kelimelerinin ilk hecelerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. (Şentürk, 1998, s 135)

İnternet, teknik anlamıyla birçok bilgisayar sistemini bir iletişim protokolü (TCP/IP) ile birbirine bağlayan Dünya çapında yaygın olan ve sürekli büyüyen bir iletişim ağıdır. İnternet bilgiye ucuz, hızlı, kolay ve güvenli bir biçimde ulaşmanın ve onu paylaşmanın

en geçerli yolu, olarak da tanımlanabilir. (Darcan, 2007, www.mis.boun. edu.tr/ darcan/network.htm) İnternet aracılığıyla bugün milyonlarca insan bu sayının büyük bir çoğunluğu evinden veya işyerinden bilgisayarlarını kullanarak birbirleri ile iletişim kurabilmekte ve bilgi alışverişi yapabilmektedirler.

2.4.1. İnternet' in Gelişimi

1960 yıllarında Amerikan Savunma örgütü' nün İleri Araştırma Projeleri Ajansı (Advanced Research Projets Agency) fonlarını kullanarak telefon ile bilgisayarların bağlanması projesi üzerinde çalışmalar başlatıldı. Temel amaç, nükleer bir saldırı anında ana bilgisayar (server) üzerindeki bilgilere sahip başka kopyaların da kullanılabilmesine olanak sağlanmasıydı.

1970'li yıllarda İleri Araştırma Projeleri Ajansı, değişik tiplerdeki bilgisayar ağları arasındaki bilgi alışverişinin sağlanabilmesi için yapılan çalışmalara destek olmuş ve 1980' li yıllara gelindiğinde İnternet adı verilen bu birleşik ağlar zinciri, büyük bir hızla yayılmaya başlamıştır.Binlerce üniversite, araştırma ve kamu kuruluşlarının bağlandığı internet ağı üzerindeki kullanıcı sayısı arttıkça bir takım ücretler kaldırılmış ve sonunda bir bilgisayar ve modemi olan her kullanıcı internet ağına erişebilmeye başlamıştır. Günümüzde internet, Dünya üzerindeki yaygın kullanım alanı ve gün geçtikçe artan kullanıcı sayısı ile en önemli iletişim kanallarından biri olma yolunda ilerlemektedir.

2.4.2. İnternet'te adresleme

İnternete bağlandığında web sayfalarına erişim, elektronik posta gönderimi- alımı, program yüklemesi gibi bir çok işlem, internette adresleme sayesinde olmaktadır. Her internet kullanıcısı aynı zamanda bir internet adresine sahiptir. Bunlar; elektronik posta (e-mail) adresi, alan adı (domain name) ve internet protokol (IP) numarasıdır.(Şentürk, 1998, s 161)

2.4.2.1. Elektronik Posta (e-mail) Adresi

Kullanıcılar kendi alan adlarına sahip iseler buradan, değilirse de herhangi bir internet servis sağlayıcı (ISP) tarafından elektronik posta hizmeti alabilmektedir.

Bir elektronik posta adresinde, temelde beş bölüm bulunur. Bunlar:

- kullanıcı adı,
- “@” simgesi,
- alt alan adı (subdomain),
- alan adı (domain),
- ülke kodu, olarak belirtilebilir.

Kullanıcı adı; adresi alan kişinin kendisinin belirlediği bölümdür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, aynı alan adıyla her kullanıcı adının yalnız bir kez kullanılabileceğidir. Yani ali@veli.com adresi bir kez tanımlandıysa, aynı servis sağlayıcısından bir daha “ali” kullanıcı adı almanın olanağı yoktur.

Alt alan adı; genelde internet hizmeti sağlayan firmanın veya kendi alan adına sahip olan kullanıcının adı burada bulunur. Alan adı; adresin türünü belirler. Şu anda erişime açık bazı alan adları ve açılımları şöyledir.

- .com: Ticari kuruluşlar (commercial)
- .edu: Eğitim kurumu (education)
- .gov: Kamu kuruluşları(government)
- .mil: Askeri kuruluşlar (military)
- .org: Örgüt (organisation)

Ülke kodu; alan adını hangi ülkede alındığını gösterir. Alan adları; Türkiye için “tr”, İngiltere için “uk”, Almanya için “de” gibi ekler alır.

Amerika’ dan alınan alan adları genelde sonlarına ülke kodu eki almazlar. Ancak sonunda ülke kodu bulunmayan her alan adının da ABD kaynaklı olduğunu söyleyebilmek güçtür.

2.4.2.2. Web Sayfası Adresi

Web sayfalarının görüntülenmesi için kullanılan adresleme tipidir. Kullanıcılar alan adı adresi kullanım hakkını satın alır ve yayınlarını buradan yaparlar. Yurt içinden alınan alan

adlarının sonuna “tr” alınır.Web sayfası adresleri de elektronik posta adreslerine benzer bir yapıya sahiptir, ancak “@” işareti içermezler.

Örnek bir web sayfası adresi vermek gerekirse: “www.tsk.mil.tr” yapısına bakarak bu adresin, Türkiye’de faaliyet gösteren (.tr) bir askeri kuruluşu(gov.) kurumun web(www) sayfasına ait olduğu çıkarılabilmektedir.

2.4.2.3. İnternet Protokol (IP) Numarası

Her elektronik posta gönderici bilgisayarın ve web adresinin aynı zamanda bir internet protokol (IP) numarası vardır. Yani harfler ile ifade edilen tüm web sayfası adreslerinin sayısal bir karşılığı vardır.

IP numarası ayrıca, internete bağlanan her bilgisayarın adreslenmesi için de kullanılır. 123.456.78.90 gibi birbirlerinden noktalarla ayrılmış dört sayıdan oluşur.

2.4.2.4. İnternet’in İtranet’ten farklı yönleri

Dar bir çerçevede İtranet nedir sorusunun yanıtı “kurum içi internet” olarak verebiliriz. Biraz daha detaylı bilgi vermek gerekirse(Şentürk, 1998, s 246.);

➤ İnternet:

- Dış dünya ile etkileşim halinde,
- Bağlantılı dış networkler ile çalışan
- TCP/IP protokolü üzerine kurulu, bir yapıdır.

➤ İtranet:

- İnternet teknolojisini kurum içerisinde kullanan,
- Bağlantılı iç networkler ile çalışan
- Genellikle TCP/IP protokolünü kullanan yapıdır.

2.4.2.5. Kurumsal Bilgi Portları

İnternet, çağımızda damgasını vurmuş birkaç devrimsel teknolojiden biri olarak kabul edilebilir. İnternetin gerek bireysel gerekse kurumsal anlamda getirdiği en önemli özellik, bilginin paylaşımı mantığıdır.

Kurumsal Bilgi Portalları, işletme bilgisini, kurum içerisinde paylaşan “intranetler” ile dünya çapında bir ağ olan “internet” teknolojilerinin entegre kullanımı sayesinde gelişen yapılardır. Kurumsal bilgi portallarını intranetlerin gelişmiş ve de internet ile entegre olmuş bir versiyonu olarak düşünmek mümkündür.

Kurumsal açıdan bakıldığında, kurum içerisinde iletişim, verimliliğin en önemli unsurlarından biridir. Kurum çalışanlarının ve bölümlerinin gerek birbirleri ile gerekse diğer odaklar ile etkin haberleşmesi ve bilgi paylaşımında bulunması, kuruma maddi olduğu kadar soyut yararlar da sağlayacaktır. Bilginin tek bir noktadan kişiselleştirme, kategorizasyon gibi birçok unsurla desteklenerek erişime açılması ile birlikte kurumların verimliliğinde önemli artışların olacağı öngörülebilir.

Günümüzde, kurum içi ve dışı bilgi kaynaklarını bu kalıplar içerisinde şekillendirerek sunma yolunda intranetlerden yeni bir kavrama, kurumsal bilgi portallarına geçiş aşaması yaşanmaktadır. 1980’li yılların yönetim bilgi sistemlerinden bugüne gelen bilgi paylaşım mantığının günümüzdeki yansıması olan bu tür portallar, kısa vadede somut yararlarının gözler önüne serilmesi ile önemini çok daha artıran bir seyir izlemektedir.

Çağımızda önemini gitgide artıran bilgi akışının sağlanması ve etkin kılınması için bir çok yapının geliştiği görülmektedir. Bunlardan bir tanesi de işletme içerisinde işletmeden çalışanına yönelik bilgi akışının sağlanmasına yönelik B2E(business to employee) – işten çalışana portallar veya işletme bilgi portallarıdır.

İşletme Bilgi Portal’ı (EIP); (www.hummingbird.com. 27.052007) işletmelerin, kendi içlerinde veya dış kaynaklarda depolanmış bilgilere ulaşılmasını sağlayan ve işletme içinde veya dışındaki kullanıcıların, belirli kararları almalarına yardımcı olacak kişiselleştirilmiş bilgiye ulaşmalarına aracılık eden uygulamalardır.

EIP’lerin temel mantığı, kritik öneme sahip işletme bilgilerine kolaylıkla ve mekândan bağımsız olarak erişimi sağlayabilmektir. EIP’ler, işletme içerisinde yeniçağın en büyük rekabet aracı olduğuna inanılan bilgi ve bu bilginin paylaşımı konusunda yaşanan ikilemlerin çözümünde önemli bir unsurdur. EIP’ler, her ölçekten işletmelerin iş bilgilerine erişimde

çalışanları, iş ortakları ve müşterileri için tek bir noktadan erişim imkânı vermeleri açısından önemli araçlar olarak görülmektedir.

Bu araçlar yardımı ile, daha hızlı ve etkin karar verebilmek yönünde, bilgiye kolaylıkla ulaşmak mümkün olmaktadır. Böylece daha etkin kararların alınması ve verimlilikte önemli artışların sağlanması mümkün olmaktadır. Bilgi paylaşımında kurumsal bir portaldan yararlanma, yani EIP kavramı, aslında büyük şirketlere çokta yabancı bir kavram değildir. 1980' li yıllarda popüler olan Yönetim Bilgi Sistemleri, EIP' lerin ilk uygulamalarındandır. Bu yıllarda, bilgi akışını merkezi bir ortamda bulundurabilecek internet gibi bir teknoloji bulunmadığından, daha çok finansal verileri yöneticilere ulaştıran iş zekâsı sistemlerinden daha ileri bir aşamaya gidilememiştir.

1994 yılında internet çağının başlamasıyla birlikte, web teknolojilerinin işletmelere sunduğu büyük potansiyel keşfedilmiş ve işletmeler içerisinde intranetler oluşmaya başlamıştır. Tüm dünyada çok kısa sürede yaygınlaşan intranetler, kurumlar içerisinde bilgi dağılımını etkinleştirerek çok önemli bir dönemin tetikleyici etkeni olmuştur. Bu süreçte, günümüzde, intranetlerin daha üst versiyonu olarak nitelendirilebilecek EIP' lere geçiş günümüzde de sürmektedir. EIP' lar günümüzde henüz daha emekleme aşamasındadır.

1000' den fazla katılımcı üzerinde gerçekleştirilen bir ankete göre küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin Bilişim Teknolojileri Yöneticilerinin EIP ile ilgili görüşleri şu şekilde saptanmıştır: (www.hummingbird.com. 27.052007)

- İşletmelerin %60' ı EIP oluşum sürecini başlatmıştır,
- İşletmelerin %8' i bu kavramı değerlendirmektedir,
- İşletmelerin %7'si pilot uygulamaları devreye sokmuştur,
- İşletmelerin %17' si EIP' ler ile ilgili çalışmada bulunmamakta ve EIP' lerin iş açısından yararı olduğuna inanmamaktadır.

EIP' ler ile ilgili herhangi bir faaliyette bulunmayan işletmeler, şu anda mevcut intranetlerinin kendilerine yettiği ve iş ihtiyaçlarını karşıladığını belirtmişlerdir. EIP' lerin işletmelere sağladığı avantajlar daha da belirginleştikçe ve somut sonuçlar ortaya çıktıkça, bu yöndeki görüşlerde de değişim beklenebilir.

Bir EIP sistemini şu özelliklere sahip olmalıdır. (www.hummingbird.com. 27.052007)

- Yapılandırılmış iş zekası bilgilerine erişim,
- İşletme bütünündeki bilgi içerisinde kolaylıkla araştırma yapabilme,
- Kullanıcılara bilgi paylaşım ve erişim imkanı sağlaması,
- Kullanıcıların bilgiye erişimini kontrol edebilme,
- Uygulama entegrasyonu,
- İş akışı/ iş süreci desteği.

EIP'lerin diğer önemli bir özelliği de bilgi dayanışmasını arttırmasıdır. İş bilgisi genellikle işletme içerisinde tek bir noktada depolanır. Bu bilgi, işletme içerisinde çalışanlarca kullanılır. Bunun yanında çalışanların perspektif konularda kendi görüşlerini belirttiği ve paylaştığı ortamlar yaratılmasıyla ve bu bilgi havuzunda etkin arama özelliklerinin bulunmasıyla birlikte işletme içerisinde çok daha verimli uygulamalar elde edilebilir.

3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI

3.1. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanımı

Yüksek nitelikli adayların araştırmasında ve bunların teminine yönelik faaliyetlerde, teknolojik araç ve imkânların kullanımı; yüksek rekabet ortamında insan kaynağından aldığı güçle ayakta kalma çabasında olan işletmeler açısından kritik öneme sahiptir.

Elektronik ortamda işe alım uygulamaları olarak nitelendirilebilen e-işe alım ya da e-recruitment uygulamaları ile işletmeler, internet üzerinde faaliyet gösteren kariyer siteleri veya işletmelerin kendi oluşturdukları kurumsal web siteleri aracılığıyla daha geniş bir aday kitlesine düşük maliyetli, hızlı ve etkin bir erişim sağlayabilmektedirler.

3.1.1. Personel Temin ve Seçiminde Hazırlık Çalışmaları

İşe alım uygulamalarının var oluş nedeni işletmelerdeki iş gücü ihtiyacıdır. Planlanan faaliyetlerin gerçekleşebilmesi için ihtiyaç duyulan iş gücü mevcut çalışanlar tarafından karşılanamıyorsa, o işletme için personel ihtiyacı söz konusu diyebiliriz. Bu durumda faaliyetlerin sağlıklı yürütülebilmesi için bu ihtiyacın firma içi veya dışındaki kaynaklardan karşılanması gerekir. Her örgüt iş isteyen insanları çekmek ve işe yerleştirmek durumundadır. Dahası, herhangi bir örgütün başarısını belirlemede en önemli faktörün çalışanların kalitesi olduğu kabul edilmektedir.

Peter Drucker da; “her örgütün rekabet ortamındaki en önemli kaynağı; nitelikli, bilgili insanlardır” diyerek bugünün iş dünyasında tedarik işlevinin önemini vurgulamıştır. Aynı zamanda, İnsan Kaynakları Yönetiminin stratejik hedefleri olan bağlılık, esneklik, kalite ve çekiciliği gerçekleştirmenin başlangıç noktası da tedarik sürecidir. Bu çerçevede bir örgüt en uygun ücretle en nitelikli insanları kiralamaya ihtiyaç duyar. Bir örgüt, bir bireyi kiralamadan önce, iş arayan nitelikli adayların hangi piyasada yer aldıklarını öğrenip, örgüte başvurmalarını sağlamalıdır. Bu tedarik sürecidir ve insan kaynakları yöneticisinin başlıca sorumluluklarındandır.(Bingöl, 2005, s 136.)

İnsan kaynakları planlamasının sonunda belirlenen iş gücü ihtiyacının sayısı ve niteliği işe alım faaliyetleri için veridir ve uygulamalar bu veriler ışığında yürütülmeye çalışılır. Büyük örgütlerde personel temin ve seçim uygulamaları İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında yürütülür. Daha küçük örgütlerde ise her yönetici kendi bölümünde çalışacak elemanı seçer, onlarla görüşme yapar ve genelde herhangi bir uzmanlık desteği olmadan işe alır. Ancak her iki durumda da ihtiyaç duyulan personelin sayısı ve taşınması gereken nitelikler önceden belirlenmelidir.(Selçuk, 1994, s 59)

Günümüzde işe alım faaliyetleri hangi kanallar ve araçlar vasıtası ile yapılırsa yapılırsın temelde personel temin ve seçim faaliyetlerinde farklılık gözlenmez. Bu nedenle yapılan iş tanımlaması öncelikle işin örgüt içerisindeki yerini ve önemini belirlemelidir.

İşletme içerisinde bir işin yapılma amaçlarının ve özellik isteyen iş dilimlerinin belirlenmesi, işin yapılması için gerekli olan yeteneklerin ve sorumlulukların genel hatları ile saptanması, işin diğer işlerle ilgisinin belirlenmesi ve iş şartlarının çalışan açısından belirli bir hale getirilmesi iş analizlerinin genel amacıdır. Personel seçimi açısından iş analizi genel hatları ile, iş görenin yapacağı iş için ihtiyaç duyacağı özellik ve yeteneklerin saptanması, bireyin üstleneceği sorumluluğa göre özelliklerin tespiti çalışmasıdır. Bir başka deyişle iş analizi; işin detaylarının sistemli incelenmesi olarak tanımlanabilir. Yapılacak iş analizinde temel olarak yanıt aranacak sorular şunlardır(Aldemir, 1984, s 2-7);

“işin gerekleri nelerdir?”, “İş neyin yapılmasıdır?”, “İş nasıl yapılır?”, “İş ne zaman yapılır?”, “İş nerde yapılır?”, “İş neden yapılır?”

Hazırlanacak analiz formu ile yapılacak iş analizi, iş tanımı, iş spesifikasyonlarının hazırlanmasına temel oluşturur. İş analizi sonucu elde edilen bilgilerle önce işin tanımının yapılması, bu tanım doğrultusunda iş analizinden elde edilen bilgilere dayalı olarak işin istediği bireysel yetenek ve özelliklerin hazırlanması gerekir. Bu hazırlıklardan sonra işin başarı standartları saptanır ve eleman seçiminde işe ilişkin ön hazırlıklar tamamlanmış olur.

İş tanımı işin ne istediğini belirler, bir başka deyişle işin profilidir. İş spesifikasyonu ise tanımlanan işte başarılı olabilmek için çalışanın sahip olması gereken nitelikleri ifade eder, bu durumda iş spesifikasyonu da işin istediği çalışan profilidir. Kişinin iş açısından tanımlanması ise bireyin fiziksel, zihinsel, duygusal, sosyal ve davranışsal gereklerinin belirlenmesi gerekir.

Bu bilgilerin elde edilmesi ve duyurulması, hem işe alım uygulamalarında aday havuzuna alınacak adayların seçilmesi hemde sonrasında aday veritabanı üzerinde sorgulama ve filtreleme yaparken kullanılacak kriterlerin doğru belirlenmesi için önem taşımaktadır.

İşletmeler, işgücü ihtiyaçlarını belirlerken İnsan Kaynakları analizine ilk olarak örgütteki mevcut iş gücü ile mevcut işlerin envanteri ile başlanır. Bu konuda bilgisayarlardan yararlanır. Bu sayede daha etkin bir envanter çalışması ve gerekli analizler yapılabilir. (Bingöl, 2005, s118)

3.1.2. Aday Araştırma ve Bulma İşleminde İnternet ve İtranet Kullanımı

İşletmede insan kaynağı ihtiyacı saptandıktan sonra, belirlenen işlerin iş gücü piyasasına duyurulması aday araştırma ve bulma sürecini başlatır. İhtiyacın şirket içinden veya dışarıdan bir kaynaktan tedariki yoluna gidildiğinde, personel temin ve seçim süreci, aday araştırma ve bulma işlemleri ile devam etmektedir.(Aldemir, 1984 s32)

Bir işe girmek için başvuru sayısı ne kadar çok olursa işletme açısından iyi bir seçim yapma şansı da aynı oranda artmaktadır.(Selçuk, 1994, s67) Aday araştırma ve bulma kanallarını doğru seçilmesi ve etkin kullanabilmesi de bu nedenle önem kazanmaktadır.

Etkili bir personel seçim işlevinin amacı; işler ve örgütlerle insanları uygun bir şekilde uyumlaştırmaktır. Eğer bireyle işin gerektirdiği niteliklerin çok üzerinde veya daha düşük nitelikte iseler ve herhangi bir nedenle işe yada örgütün kültürüne uyum sağlayamıyorsa. Muhtemelen firmayı terk etmek durumunda kalırlar. Öte yandan personel seçim eyleminin etkinliği, işin gerektirdiği niteliklere sahip ve istihdam edilecek işte başarı göstermeleri yüksek derecede olası olan kişilerin sağlanmasına dayanmaktadır.(Bingöl, 2005, s164)

Dış kaynaklardan insan kaynağı tedariki yoluna gidildiğinde işletmelerin yaşadığı bir takım sıkıntılar mevcuttur. İş ilanının yapılacağı kanallar doğru seçilmediğinde istenen niteliklerin dışında da çok daha fazla başvuru yapılabilmekteydi. Başvurular, kağıt ortamında izlendiği veya standart biçimlerde gelmediği için değerlendirilmek üzere bilgisayar ortamına manuel veri girişi halinde yapılmaktaydı. Bu da işletmelerin uygun olmayan adaylar için işgücü ve ret mektupları gibi gereksiz bir takım maliyetlere katlanmalarına neden olmaktadır.

Ancak günümüzde, internet teknolojisinin bu sisteme entegrasyonu sayesinde işe alım faaliyetlerini bu kanal üzerine taşımaya karar veren firmalar, bir kez belirledikleri biçimde standart olarak aldıkları başvuruları, toplam sayı ne olursa olsun saniyeler içerisinde değerlendirebilmekte ve belirlediği kriterler için filtreleme yaparak uygun adaylara çok daha hızlı, düşük maliyetle ve etkin olarak ulaşabilmektedir.

İşletmeler, internet üzerinde faaliyet gösteren kariyer siteleri aracılığıyla başvuruları kabul etme yoluna gittiklerinde, online ortamda bu web sitesini ziyaret eden ve kendi oluşturdukları özgeçmişleri ile firmaların duyurdukları uygun pozisyonlara başvuruda bulunan kullanıcıları aday havuzlarına almaktadırlar.

Profesyonel anlamda internetten işe alım hizmeti sağlayan kariyer sitelerinin yanında işletmeler, kendi oluşturdukları kurumsal web siteleri aracılığıyla da adaylara ulaşabilmektedirler.

Bu yöntem, yine geniş bir aday veri tabanına erişime olanaklı kılmakla birlikte işletmenin web adresine yönlendirilen kullanıcıların işletme hakkında detaylı bilgileri edinmesi ve adaylar üzerinde iyi bir ilk intiba bırakması açısından da faydalı olduğu söylenebilir. İşletmeler bu yolu tercih ettiklerinde, kurumsal web sitelerinden başvuru kabulünde aşağıdaki iki yöntemden birinin veya her ikisini birlikte kullanabilmektedirler.

- Elektronik posta (e-mail): Bu yöntemde kullanıcılar, kendi kullandıkları elektronik posta kodu aracılığıyla firmanın e-posta adresine kendi oluşturdukları özgeçmişlerini göndererek başvuru yapabilmektedirler.

- Başvuru Formu: Firmanın web sitesi üzerinde yayınlanmış olan bir başvuru formu aracılığıyla kullanıcılardan, kendileriyle ilgili bilgileri girmeleri istenebilir. Bu yöntem, aday açısından daha uzun süren bir işlem olmakta ve firma açısından da ek bir alt yapı çalışması gerektirmekle birlikte, elde edilen bilgilerin tekrar girişinin yapılması ve ortak bir biçimde sınıflandırılması gibi bir takım ara işlemleri ortadan kaldırdığı için tercih edilebilmektedir.

3.1.2.1 İç Kaynaklardan Aday Sağlanmasında İtranetlerden Faydalanma

Personel sağlanması söz konusu olduğu zaman ilk olarak işletmenin iç kaynakları göz önüne alınır. Bu, gerekli personelin elde olanlardan seçilmesi demektir.(Selçuk,1994, s68)

İç kaynaklardan aday sağlama işletmelerin öncelikle tercih ettiği bir yoldur. Çünkü işletmede mevcut çalışanlar, iç kaynakları oluştururlar. İşletme içi iş duyuruları için tercih edilen ortamlar genellikle ortak kullanım alanlarındaki ilan panoları olabilir. Günümüzde ise kendi içlerinde bilgisayar ağı kuran ve bu ağ üzerinde intranet ortamında bilgi paylaşım sistemleri kullanan işletmeler, pozisyonun iç kaynaklardan sağlanması yoluna gidildiğinde, intranet ortamını tercih etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, firmada intranet üzerinde kullanıcıların farklı alanlara, farklı yetki düzeyleriyle tanımlanabilmesi kolaylığının, ilanının doğrudan işletme içindeki hedef kitleye ulaşabilmesi açısından yarar sağlayacak olmasıdır.

İntranet ortamının işletme dışına kapalı olması, adaylara ulaşma kanalı olarak intraneti seçen işverenin ilan ve açıklamaların içeriğinde nispeten daha esnek olabildiğini sağlamaktadır.

Bu uygulama, firmanın kullandığı İnsan Kaynakları Bilgi sistemlerinin büyüklüğü ve fonksiyonları birbiriyle entegrasyonu gibi şartlara göre değişiklik gösterebilse de adaylara elektronik ortamdan başvuru yapabileme imkanı sağlandığında uzun formlar doldurtmak yerine yalnızca sicil numarası veya isim alınarak personel özlük sistemine yapılacak bir bağlantı ile adayın ek olarak aktarmak istediği bilgiler dışındaki tüm özgeçmiş bilgileri firmanın kendi bilgi sisteminden otomatik olarak alınabilir.

3.1.2.2 Dış Kaynaklardan Aday Sağlanmasında İnternet Kullanımı

Belirlenen iş gücü ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanamadığı veya iç kaynakların tercih edilmediği durumlarda işletme personel temini için dışarıdan bir takım aday toplama kaynaklarına başvurmaktadır.Bu kaynakları aşağıdaki gibi bir grupta toplamak mümkündür.

- Her düzeyde ve alanda öğretim kurumları, (örgün ve mesleki orta öğretim kurumları, üniversiteler, kurslar, özel öğretim kurumları v.b.)
- Rakipler ve diğer firmalar,
- Kamu kurum ve kuruluşları,
- Herhangi bir işte çalışmayanlar,

- Serbest meslek sahipleridir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler doğrultusunda önce veri depolama ve işleme fonksiyonlarını üstlenmeye başlayarak işletmeler tarafından kullanılmaya başlayan bilgisayarlar, iletişim teknolojilerinin de bu sistemlere entegre olmasıyla birbirleriyle iletişim halinde çalışmaya başlayarak çalışma ağları (network) mantığıyla daha geniş bir kullanım alanı bulmuştur.

Dünyadaki birçok çalışma ağının bir araya gelmesiyle oluşan internet kavramı, insan hayatına getirmiş olduğu iletişim kolaylıkları sayesinde firmaların da büyük kitlelere anında, etkin, güncel ve özelleştirilmiş hizmetleri ile erişimini sağlamıştır.

Bu gelişimin işe alım uygulamalarına etkileri, yoğun olarak aday araştırma ve bulma aşamasında kendini göstermiştir. Geniş anlamda bilişim, özellikle de internet teknolojilerinin günlük yaşamın içine girmeye başlaması, ilk aşamalarda firmaların kendi şirket web sayfalarında ilanlarını duyurarak adaylara ulaşmaya çalışması ile kendini göstermiştir. Ancak piyasadaki firma ve internet sayfalarının sayısının çok olması, internet kullanıcılarının dikkatini çekebilmek için bu kanalda klasik reklâm ve tanıtım faaliyetleri ile desteklenmesi gerekliliği gibi dezavantajları doğurmuştur.

Kurumun web sitesi aracılığıyla adayların başvuru yapmalarını teşvik etmek internetten işe alımın gelişiminde başlangıç noktası, firmaların özel web adresleri olmuştur. (Mc Maggie M , 2000, s 1) Kurumsal internet sayfaları, günümüzde şirketler tarafından sıkça kullanılan bir başvuru kabul aracı olmaya başlamıştır. Hatta birçok firma internet sitelerinin içeriğinde İnsan Kaynakları Yönetimi için de bölüm ayırmakta ve güncel olarak duyurulan personel ihtiyacı dışında bu kanaldan, “genel başvuru” adı altında firmanın aday veri tabanına girişini kabul etmektedir.

Sürecin bir diğer bacağı da kabul edilen adayların işe yerleştirilmesi aşamasında “çalışan – kurum” arası ilişkilerin doğru kanallardan kurulabilmesi konusu vardır. İşe alınan aday üzerinde şirketin bırakacağı etkinin niteliği kişinin örgüt yapısı ve kültürüne uyum sağlamak için geçireceği süre ile ilişkilidir. Temmuz 2000 tarihli Institute of Management and Administration tarafından yapılan ve HR Focus dergisinin yayınladığı “Web Recruiting Study 2000” araştırmasında, iş başvurusu yapan adayların % 90 ‘nın işi kabul etmeden önce

şirketin web sayfasını ziyaret ettiğini ve iş ile ilgili yaptığı araştırma sırasında ortalama 4 saatini şirketin sayfalarında geçirmekte olduğunu ortaya koymuştur.

Özetlemek gerekirse, işletmelerin yukarıda bahsedilen işe alım uygulamalarında yararlandığı farklı dış kaynaklar, internet teknolojisinin devreye girmesi ile bir arada düşünölmeye başlanmıştır. Bugün öğrencilerden profesyonellere kadar çok geniş bir kullanıcı kitlesine ulaşmış olan internet, tüm bu kaynaklara tek kanaldan ve anında ulaşma bilme avantajı getirmiş ve sürecin değişimine çok önemli katkılarda bulunmuştur. (Skip, 2001, s 51)

3.1.3. Teknolojik Gelişmelerin İşe Alım Sürecine Getirdiği Yenilikler

Gelişen teknoloji ile birlikte insanlar teknolojik aletleri kullanarak evlerinden çıkmadan pek çok günlük ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Gelişen teknoloji paralel olarak işe alım sürecinde aşağıda açıklandığı gibi kolaylaşmıştır.

3.1.3.1. İnternette İşe Alım (E-recruitment) Kavramı

İşe alım stratejilerinde, günden güne gelişen bir yöntem olarak internet kullanımını ele aldığımızda karşımıza çıkan kavram, e-işe alım kavramıdır. (Mc Maggie M, 2000, s 1)

İnternet, diğer bir çok alanda olduğu gibi, personel temin ve seçim uygulamalarında da daha ucuz, daha hızlı, daha kolay, olduğu ve geniş kitlelere ulaşmakta büyük faydalar sağladığı için tercih edilmeye başlanmıştır. İnternette işe alım, internette İnsan Kaynakları tedariki ya da güncel deyimile e-recruitment adıyla anılan yeni bir sektörün temelleri bu tercihler sonrasında artmıştır.

Firmaların ve adayların karşılaştıkları sorunların bir çoğunun internet üzerindeki İnsan Kaynakları siteleri sayesinde çözüme kavuşması, sektörün günden güne gelişeceğinin sinyallerini vermektedir. İşletmelerin başarısı için eleman seçme ve yerleştirme işinin çok önemli olduğu gözden kaçırılmaması gereken bir noktadır. Yöneticilerin çoğu kuruluşlarına yeni eleman seçimi işini kendileri baskı altındayken yaparlar. Bu iş için uzun dönemli bir perspektifleri olmamıştır. Bir yönetici, boş bir kadroyu hemen doldurmak istiyorsa işin gerektirdiği nitelikleri taşımayan adayı hemen işe alıvermesi rastlanılan bir hatadır. Acil konular yöneticileri sıkıştırdığı zaman kilit noktalara yanlış insanlar getirilebilmektedir.

Personel temin ve seçim faaliyetleri, stratejik olarak ele alındığında ve deyim yerindeyse yumurtanın kapağına gelmesi beklenmeden proaktif davranarak harekete geçildiğinde uzun dönemde olağanüstü yararlar görülebilir.(Stepen, 2001 s 16)

İş çevresinin değişimi; başlığı altında ele alınması gereken konular, iş ortamında uyumun göz önüne alınması ihtiyacı ve buna bağlı olarak seçim konusunda yaşanabilecek sorunlar, yoğun yönetsel çevrede seçim kararının verilmesi ve değişen çalışma ortamı için personel seçim faaliyetleridir. İşe alınan için örgütü cazip hale getirmek, kurumun ilk imajının iyi olması, işe alım için şirket web sitesinin kullanımı ve adayların tepkileri üzerine araştırmalar yapılması gibi alt bileşenlere sahiptir.(Mc Maggie M, 2000, s 2)

Kültürlere göre işe alım süreci geliştirilmesi, mülakat yapacak ve değerlendirecek kişilerin eğitilmesi ve değerlendirme merkezi uygunluğu konuları, işe alımda farklılıkların yönetimi kavramını ön plana çıkarmaktadır.

Teknoloji kullanımı personel temin ve seçiminde önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Örneğin bilgisayarla uygulanabilir testler, teknoloji temelli değerlendirmeler tasarlama, bilgisayarla uygulanan çok değişkenli geri besleme, internet için davranış açıklayıcı görüşmeler tasarlamak, adayların temininde ve elenmesinde teknoloji kullanımı, önemli uygulamalar arasında sayılabilir.

Test ve değerlendirmelerde geliştirme konusunda, kişiler arası doğru karar alabilme ölçeği, durumsal karar verme envanteri, kişilik değerlendirmeleri ve bunların geçerliliklerinin ölçülmesi gibi uygulamalara yer verilmektedir. Seçiciler ve adayların özellikleri de personel temin ve seçim sürecinde önem kazanmaktadır. Örneğin görüşme sırasında yanıtlama, işin gerektirdiği niteliklerden üstün adayların algılanması gibi konular bu başlık altında incelenebilmektedir.

Özetle vurgulanan noktalara baktığımızda, bir on yıl öncesi için belki de hiç sözü edilmeyecek hız, teknoloji kullanımı, internetten aday değerlendirme gibi yeni bir kavramların bu konuda ele alındığını görmekteyiz.

3.1.3.2. İnternette İŖe Alım (e- recruitment) Firmaları

Birinci bölümde ana hatlarıyla özetlenmeye çalışılan bir çok teknolojik gelişme ile birlikte, bilgisayarlar ve internet uygulamaları, İnsan Kaynakları süreçlerinde kullanılmaya başlanmış ve bu kullanım, mevcut “İnsan Kaynakları” faaliyetleri üzerinde gözlenen bir çok etkiyi beraberinde getirmiştir.

Bunlara örnek vermek gerekirse; e- recruitment (işe alım) firmalarını doğması, internetteki işe ilanlarının aynı zamanda firma tanıtımında ve insan kaynakları politikalarını duyurmaya bir araç olarak kullanılabilmesi, aktif ya da pasif olarak işe arayan orta ve üst düzey yönetici seviyesindeki insanlara doğrudan ulaşılabilmesi, yüz binlerle ifade edilen aday veritabanı içinden, yalnızca belirlenen kriterlere uygun adayların bilgilerine birkaç saniyede erişilebilmesi ve tüm işlemlerin çok daha hızlı ve düşük maliyetle yapılabilmesi sayılabilir.

Türkiye’ de oldukça yeni bir sektör olan internet üzerinden işe alım, İnsan Kaynakları uygulamalarının bu alanına getirdiği büyük kolaylık ve avantajlar sayesinde kısa sürede gelişmiş ve bir çok firma, bu sektörde hizmet vermeye başlamıştır. Dünyada da durumun farklı olmadığı görülmektedir. Amerika’da Türk pazarına göre 7-8 yıl önce sözü edilmeye başlanan uygulamaların gelişimi beklenenden çok daha hızlı olmuştur.

İnternet üzerindeki kullanıcı sayılarının gelişimi paralel olarak internette personel seçme hizmetleri veren firmaların sayısına da yansımıştır. Firmaların aday veritabanı içindeki özgeçmişlerin sayısındaki artış bu gelişimin önemli sebeplerinden biridir.

İnternette işe alımın yalnızca başlangıç ya da orta düzey pozisyonlar ile sınırlı olduğu düşüncesi yanlıştır. Aslında üst kademe ya da “executive” kategorisi, en fazla ilgi gören beşinci kariyer alanıdır. Hatta daha önceki tecrübeler yalnızca internette işe önerme yoluyla “başkan yardımcısı” seviyesinde işe alımların olabildiğini göstermiştir.(PETERS, 2001 s 70)

Şirketler e-işe alım firmalarından hizmet almaya başladıklarında öncelikle bir kullanıcı adı ve şifre belirler ve o andan itibaren sistemin birer kullanıcısı durumuna geçerler. Üye şirketler üyelikleri devam ettiği sürece sistem üzerinde kendilerine ayrılan alanda yayın yapabilirler. Firma adına göre işe arayan adaylar bu alana girildiğinde, şirketin bir işe ilanının olmaması halinde dahi, şirket ve onun İnsan Kaynakları politikaları hakkında fikir sahibi olma şansı bulmaktadır.

Aday araştırma ve bulma faaliyetlerinde e-işe alım firmalarını tercih eden şirketler için ilk adım; sistem üzerinde bir iş ilanı hazırlamak ve onu aktif hale getirmektir. Bunu yaparken tüm firmalar standart alanlarda hazırlanmış biçimlere sadık kalmak durumundadırlar. İnternet kullanımının yarattığı farklardan birisi de kendini burada göstermiştir. Geleneksel araçların büyük ve küçük firmalar arasında yarattığı uçurum, yani küçük firmaların ilanlarının, dev firmaların dev ilanları yanında kaybolmaları durumu, internet üzerinde her ölçekte firmaya eşit şartlar tanıyan standart ilanlar ile son bulmuştur. (Aytaç, 2001 s 68-71.)

Bunun yanında gazete ve diğer klasik kanallarda yayımlanan sınırlı kelime sayısına sahip ilanlarda olduğu gibi bir iki satır bilgi içeren ilanlar yerine firma, pozisyon, sektör hakkında rahatlıkla detaylı bilgiye ulaşabilecek internet iş başvurularını daha bilinçli hale getirmiştir.

3.1.3.3. Geniş Aday Veritabanına Erişim

E-işe alım hizmetleri ile firmalar, sistem üzerindeki tüm aktif adayların özgeçmiş bilgilerine erişim şansı bulurlar. Bu aşamada aktif ve pasif statüdeki aday kavramlarını açıklamakta fayda vardır. Sistem içerisinde kendisini “aktif” olarak tanımlayan adaylar, aday veritabanı içerisinde doğrudan yer alırlar ve adayın özellikle özgeçmişini görmesi istediği firmalar dışındaki tüm firmalar, aktif adayların özgeçmiş bilgilerine erişebilir. Sistemdeki özgeçmişlerini “pasif” olarak tanımlayan adaylar ise özgeçmişlerini sadece kendi başvurdukları firmaların görebilmelerine izin verir. Bunun dışında aday veritabanında yer almazlar. Bir başka deyişle pasif statüdeki adaylar bir firmanın sistem üzerindeki ilanına başvurdukları anda o firma için aktif statüye geçerler.

Başta kullanım ve bilgiye erişim imkânları gibi bir çok avantajı ile tercih edilen internet ortamında kullanıcı sayıları hızla artmaktadır. Bu gün internetteki kariyer firmalarının aday veritabanı büyüklükleri yüz binlerle ifade edilmektedir. Bu sayı geleneksel yöntemlerle “personel temin ve seçim” hizmeti veren danışmanlık firmalarının onlarca kat üzerinde bir sayıdır. Bir başka üzerinde durulması gereken konu ise adayların internet üzerindeki özgeçmişlerini günün 24 saati güncelleyebilme imkanları varken, geleneksel kanallarda bu imkanın çok daha sınırlı olmasıdır.

3.1.3.4. Aranan Niteliklere Göre Filtreleme İmkânı

İnternet üzerindeki aday veritabanının en önemli özelliklerinden biri de özgeçmiş bilgilerinin standart alanlara gerilmiş olması nedeniyle verilen ek bir işgücü ve zaman kaybına gerek kalmadan değerlendirilmeye alınabilmesidir. Bilindiği üzere klasik kanallardan başvuru kabulünde firmaya ulaşan özgeçmişlerin değerlendirilebilmesi ve özgeçmişlerin birbirleri ile karşılaştırılabilmesi için, içerdikleri bilgilerin standart bir hale getirilmesi gerekir.

İşgücü ihtiyacını nitelik olarak belirleyen firma, yüz binlerce aday arasından aradığı niteliklere uyan özgeçmişlere ulaşabilmek için filtreleme özelliğini kullanabilmektedir. Bu imkan aday veritabanının tümünde uygulanabildiği gibi yalnızca firmanın vermiş olduğu ilana başvuran adaylar için de uygulanabilir.

Filtreleme işleminde adaylar; istenen cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim düzeyi (spesifik bir üniversite imside seçilebilir), tecrübe, yabancı dil, yabancı dil düzeyi gibi kriterlerine göre listelenebilir.

Örneğin verilen ilana başvuran adaylar arasında 4 yıllık bir üniversite mezunu, iyi düzeyde İngilizce bilgisine sahip ve doğum yılı 1975'den küçük olan adayların elenmesi istendiğinde tek yapılması gereken ilgili alanlara belirlenen kriterlerin tanımlanması olacaktır. Yani eğitim alanına "üniversite", yabancı dil alanına "İngilizce", yabancı dil seviyesi alanına "iyi" ve doğum yılı alanına da büyük eşit "1975" yazıldığında sistem kendiliğinden veritabanında yalnızca bu kriterlere uygun adayların bir listesini oluşturacaktır.

Bununla birlikte standart kriterler dışında bir takım özel nitelikler taşıyan adaylara ulaşmaya çalışan firmalar "detaylı arama" fonksiyonunda sisteme kayıtlı özgeçmişler üzerinde standart ve adayların ek bilgilerini girdiği serbest yazı alanlarında anahtar kelimelere göre arama yapabilme şansına sahiptirler.

3.1.3.5. Toplu Başvuru Yanıtlayabilme

Başvurulara olumlu yada olumsuz yanıt verebilmek, başvuran adaylara firmanın ciddiyeti ve çalışma alışkanlıklarını yansıtmaya bakımından oldukça önemlidir.

Firmalar, internet üzerinden verdikleri ilanlara yapılan başvurular veya doğrudan aday veritabanına erişerek kendilerine belirledikleri adaylar üzerinden filtreleme özelliğini kullanarak aradıkları niteliklere uyan özgeçmişleri “aday havuzunda” toplarlar. İşe alım sürecinin bütününde adayların etkin olarak izlenebilmesi için, her özgeçmiş için sürecin hangi aşamasında olduğunu belirtir bir statü tanımlanır.

Bu tanımlama özgeçmişlerin sınıflandırılması ve işe alım sürecinin etkin olarak yönetilebilmesi için oldukça kullanışlı bir yöntemdir. Aşağıda süreç içerisindeki aşamasına göre özgeçmişlerin sınıflandırılma sistemine bir örnek bulunmaktadır:

- Uzun liste: sisteme tanımlanan iş ilanına başvuran adaylar ve ilk aşamada uygun gözüken tüm özgeçmişlerin bulunduğu liste.
- Kısa liste: Başvurular üzerinde aranan niteliklere göre arama yapıldıktan sonra uygun bulunan özgeçmişlerin bulunduğu liste.
- Telefon mülakatı: Kısa listeden telefonla mülakata alınan adayların bulunduğu liste.
- İnsan kaynakları mülakatı: Firmada İnsan Kaynakları Yönetimi tarafından yapılan ilk mülakata katılan adayların bulunduğu liste.
- Bölüm mülakatı: Doldurulacak pozisyonun yönetici ile yapılacak olan görüşme için uygun bulunan adayların bulunduğu liste.
- Referans araştırması: Başvuru esnasında firmaya vermiş olduğu referansların araştırılmasına karar verilen adayların bulunduğu liste.
- Teklif: İş teklifinin yapıldığı adayların bulunduğu liste.
- İşe alım: Teklifi kabul ederek göreve başlayan adayların bulunduğu liste.
- Teklif reddi: Kendisine yapılan iş teklifini kabul etmeyen adayların bulunduğu liste.
- Uygun bulunmadı: Süreç esnasında uygun bulunmayan adayların bulunduğu liste.

Firmalar, işe alım süreci boyunca kendilerine başvuran adayların sürecin hangi aşamasında olduğunu belirten sınıflamayı yapabilirler. Uygun bulunmayan adaylara yanıt verilmesinde de bu sınıflandırmalardan yararlanılmaktadır.

Sistem üzerinde önceden tanımlanmış mektup şablonları mevcuttur. Firma eğer isterse bu standart mektup şablonları üzerinde, anket, logo eklemek veya içerik metnini değiştirmek gibi kendine özel uygulamalara da gidebilir. Toplu başvuru yanıtı temel olarak üç aşamalı bir süreçtir:

1. Yanıtı yapılacak pozisyonun seçimi; bu adım, internet üzerinde birden fazla pozisyon için iş ilanı bulunan firmalar için geçerlidir.

2. Toplu yanıtı mektubunun gönderileceği özgeçmiş statülerinin belirlenmesi; bu adımda, başvuran adaylar değerlendirme ve elemeye tabi tutulduktan sonra, olumsuz yanıtı verilecek kişilerin belirlenmesi sağlanmaktadır. Örneğin bir pozisyona başvuran 100 adaydan, eleme sonucunda 30 aday uygun bulunarak “kısa liste” olarak adlandırılan bir üst sınıflandırma grubuna alınmışlarsa, bu durumda “uzun listede” kalan diğer adaylara toplu bir teşekkür yazısı gönderilir.

3. Önceden hazırlanmış yanıt mektubunun gönderilmesi; üçüncü ve son adımda, belirlenen statüdeki tüm özgeçmişlere tanımlanmış mektuplardan biri gönderilir. Yanıt yazısı, gönderildiği tüm adaylara aynı anda ulaşır.

3.1.3.6. Aday Gruplama ve Gruplar İçin Sınırlı Erişim Tanımlama

İnternette işe alım firmalarından hizmet alan şirketler, sistem içerisinde belli gruplar oluşturarak, bazı özgeçmişleri bu gruplar altında toplayabilmektedirler.

Bu işlemin en büyük özelliği, grupların içerisindeki özgeçmişlere erişim için farklı kullanıcılara farklı düzeylerde yetki verebilmesidir. Örneğin kullanıcı firma adına sistemi kullanan İnsan Kaynakları Yönetimi uzmanları, firma içindeki farklı pozisyonlara yapılan başvuruları ayrı ayrı gruplayarak, firma içerisindeki her bölümün yalnızca kendi yönetimleri ile ilgili pozisyonlara başvuran adayları görebilmelerini sağlayabilirler.

Firma içerisindeki farklı kullanıcılara verilen şifre ve farklı kullanıcı isimleri ile yalnızca kendileri ile ilgili olan gruplara yetki verilmesi sağlanabilmektedir. Böylece firmada sistemin asıl kullanıcısı olan İnsan Kaynakları Yönetimi dışındaki birimler de kendi bölümleri ile ilgili tanımlanan gruplar içerisindeki özgeçmişlere erişim ve statüleri hakkında karar verme yetkisi alarak birer yan kullanıcı haline gelmektedirler.

Aday gruplama sisteminin bir başka kullanım şekli de coğrafi olarak geniş bir alana yayılmış firmalarda, saha veya bölgelerdeki İnsan Kaynakları sorumlularının kendi bölgelerindeki işe alımlarda sistemi kullanabilmelidirler. Bu durumda grup isimleri de bölge ya da sah isimleri olacaktır. Akdeniz Bölge Müdürlüğü yalnızca “Akdeniz” grubundaki, İzmir Bölge Müdürlüğü yalnızca “İzmir” grubundaki özgeçmişleri görüntüleyebilecektir.

Merkezdeki İnsan Kaynakları Yönetimi de sürecin sonunda tüm gruplardaki özgeçmişlerin statülerini kontrol ederek işe alım faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olabilmektedir.

Gruplara sınırlı erişim yetkisi verilen kullanıcılar, özgeçmişler ile ilgili olarak aşağıdaki bilgileri görüntüleyebilmektedirler;

- Adayın gruba eklendiği tarih.
- Adayın özgeçmişini en son güncellediği tarih.

3.2. Personel Seçiminde Bilişim Teknolojilerinin Kullanımının Avantajları

Teknolojik gelişmeler sonrasında sağlanan faydalar incelenmek istendiğinde, konuya iki açıdan yaklaşabilmek mümkün olmaktadır. Bilindiği üzere personel temin ve seçim süreci; bir tarafında işveren firmalar ve diğer tarafta da işe başvuran adayların bulunduğu açık bir sistem olarak ele alınabilmektedir. Bu nedenle teknolojik araçların bu sürece dahil olması ile sağlanan faydalara da “işveren firma açısından sağlanan avantajlar” ve “aday açısından sağlanan avantajlar” olmak üzere, iki taraf açısından da farklı olarak yaklaşabilmek mümkündür.

3.2.1. İşveren Firma Açısından Avantajlar

İşveren firma açısından bakıldığında teknolojik gelişmeler ve özellikle internet’ in personel temin ve seçiminde kullanılmasıyla elde edilen avantajlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- İstenilen bilgiye hızlı erişim.
- Özgeçmişleri standart formatta alma.
- 7 gün 24 saat ilan yayınlatma.

- Firmaların tanıtım imkanları.
- Gereksiz zaman kayıplarında azalma.
- İşe alınan kişi başına düşen maliyetlerde azalma.
- Her zaman güncel bilgiye erişebilme.
- Nitelikli adaylara doğrudan ulaşabilme.

3.2.2. Aday Açısından Avantajlar

Adayların elde ettiği avantajlar ise;

- Firma seçiminde kolaylık.
 - 7 gün 24 saat kolay ulaşım.
 - Başvuru maliyetlerinden tasarruf.
 - Özgeçmiş bilgilerini güncelleyebilme.
 - Aktif veya pasif olarak iş arayabilme.
 - İstenen firmalara karşı özgeçmişin gizli tutulabilmesi.
- şeklde sıralanabilir.

Göründüğü üzere personel temin ve seçim sürecinde teknolojik kullanımın sağladığı avantajların aday açısından ve işveren firma açısından ayrı ayrı ele almak mümkündür.

3.3. İnternette İşe Personel Temin Ve Seçim Uygulamaları

Teknolojinin hayatımızda yarattığı değişimlerin farkında olmak ve gelecekteki etkileri üzerinde fikir sahibi olabilmek, yöneticilerin orta ya da uzun vadeli planlar yapabilmesi açısından önem taşımaktadır. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminde işe alımdan sorumlu bir çalışan için de, elektronik işe alımın gittiği yönü görebilmek oldukça önem taşır.

Amerika' da 1997 tarihinde yapılan Elektronik İşe Alım İndeksi araştırmasının sonuçları, işe alım uygulamalarında elektronik ortamın kullanımının tahminlerin çok ötesinde bir artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Araştırmaya göre 1995' de 500 olan internette alım hizmeti veren firma sayısı, yalnızca bir yılda yedi kattan fazla bir artış göstererek 3512' ye ulaşmıştır. (Çevrimiçi: www.insankaynaklari.com ErişimTarihi:20.05.2007).

Personel temin ve seçiminde internet teknolojisinin kullanılmaya başlanmasıyla birlikte gözlenen bir takım yeni kavram ve yaklaşımlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

3.3.1. Geleneksel İş İlanlarındaki Değişim

İşe alma ilanları da artık teknoloji ile birlikte aşağıdaki gibi değişmiştir. İş arayan insanların evden bile çıkmasına gerek kalmadan iş bulmalarına imkan sağlayan sistem aşağıdaki şekilde işlemektedir.

3.3.1.1. Aktif’ ler Yerine Pasif Adayların Aranması

İş ilanlarına özgeçmişlerini yollayan insanların çoğu “Aktif olarak iş aramaktadırlar. Oysa en cazip adaylar halen çalışmakta olan, en yüksek mevkilerdeki insanlardır ve bu gruptaki kişilerin bir iş ilanına özgeçmişlerini göndermeleri de oldukça düşük bir ihtimaldir.

3.3.1.2. Hacim Yerine Kaliteye Odaklanmak

Şu an için, iş ilanlarına başvuran adayların kalitesini göstermek için pek fazla çaba gösterilmemektedir. İşe alımdan sorumlu kişiler, zamanla daha az sayıda özgeçmiş ve daha yüksek kaliteli aday arayışına gidebilecektir.

İnternet üzerinden işe alım, otomatik olarak gerekli veriyi ürettiği için işe alım bir “sanat” olmaktan çıkıp veri ve kanıtların “önsezi” ve geleneksel uygulamaların yerini aldığı daha “bilimsel bir model” e dönüşecektir. Bu durum, yalnızca geri bildirim özelliğine sahip internet sitelerinin ayakta kalması sonucunu getirebilecektir.

3.3.1.3. Kariyer Siteleri Yerine Arama Motorları Kullanımı

Kariyer sayfalarındaki iş ilanları, yöneticiler ve işe alımdan sorumlu insanların tek yerde çok sayıda adaya ulaşmasını sağlamaktadır. Ancak, internet üzerinde çok amaçlı olarak bilgiye erişme aracı olarak kullanılan arama motorları, daha da geliştirildikçe ve kullanımları kolaylaştıkça, internet üzerinden haftada 7 gün 24 saat süreli arama yapmak çoğu iş ilanına göre hedefe daha uygun, geçerli ve daha yüksek kalitede adaylara ulaşabilmek mümkün olabilecektir.

3.3.1.4. Kullanıcıların Seviyesindeki Değişim

Şu anda, internetten işe alma çoğunlukla işe alımla görevli kişiler ve İnsan Kaynakları çalışanları tarafından yapılmaktadır. Bununla beraber, şirketler dünyanın çeşitli bölgelerinde faaliyet göstermeye başladıkça, kurumsal işe alımın sorumluluğunun birim yöneticisine yaklaşması gerektiği düşüncesi ağırlık kazanacaktır.

İnternetin kullanımı kolaylaştıkça, işe alımları kendi başlarına kolayca yapabileceklerini görecektir olan yöneticiler, internet üzerinden hizmetlerin başlıca müşterileri olarak İnsan Kaynakları çalışanlarının yerini alacaklardır.

3.3.2. Elektronik İşe Alım Hizmetleri ve Araçlarındaki Değişim

1993 yılından itibaren ABD’ de başlayan elektronik işe alma tüm dünya ülkelerine hızla yayılmıştır.

3.3.2.1. İnternette Üst Düzey Yönetici Arama Eğilimi

Üst düzey yöneticilere odaklanan arama firmaları, diğer adaylarla çalışan e-işe alım firmalarına kıyasla geç kalmışlardır. Yönetici aramadan sorumlu profesyoneller, internete daha çok hakim oldukça, bu aramaların içerisinde internette yapılabilenlerin oranında artış gözlenebilmektedir. Çünkü internet; iletişim, aranan bir bilgi veya kişinin bulunması ve satış için oldukça üstün bir araçtır.

3.3.2.2. Özgeçmişlerin Öneminin Azalması

Günümüzde özgeçmişler, işe alım için geçerli bir araçtır. Ancak, daha çok insan, profesyonel çalışmalarından örneklerin yer aldığı kişisel web sitelerini oluşturdukça, kariyer sayfalarındaki özgeçmişlere daha az güvenilir hale gelecek işle ilgili birkaç soru sayesinde hızla ve kolaylıkla internet üzerinden ulaşılabilecek profillerin, yüksek talep gören meslekler ve insanlar için, özgeçmişlerin yerini alması mümkün olacaktır.

3.3.2.3. Yeni Teknolojilerin kullanımı Kullanımı

İnternet ve web, daha hızlı ve erişim daha evrensel oldukça, şimdi de kullanılan online değerlendirme, online meslek simülasyonları, video ile iş görüşmeleri, anında referans kontrolleri ve kültürel uygunluk değerlendirmeleri daha evrensel olacak. Yeni iletişim teknolojileri ve geliştirilen stratejiler, firmaların ve profesyonellerin işe alınabilecek kişilerle açık pozisyon olmadan çok önce, sağlam ilişkiler kurmalarını sağlayacak.

3.3.3. E-İşe Alım Stratejileri

E-İşe alma sürecindeki değişiklik ile beraber yeni stratejiler gelişmiştir. E-İşe alma teknolojilerinin gelişmesindeki ana sebepler aşağıdaki gibidir.

3.3.3.1. Firmalarda Marka Oluşturma Eğilimi

Firmalar, bugünün boşluklarını doldurmanın yanı sıra, daha uzun vadede çalışmak için harika bir yer gibi bir marka yaratma stratejisi üzerinde çalışmak gereğinin hissetmektedir. İş vermede markalaşma stratejisi, yüksek performans gösteren kişilerin otomatik olarak firmanın kısa listelerine almalarını sağlayacak güçte bir imaj yaratmaya yöneliktir.

Firma, internette halkla ilişkileri ve tercih edilen işveren türünde reklamları kullanarak, adayların düzenli şekilde buraya akmasını sağlayabileceği gibi, firmanın ürünlerini satmasına ve müşteri ilişkilerinin kurulmasına da yardımcı olacaktır.

3.3.3.2. Yüz-Yüze İşe Alım Tercihinde Azalma

ATM' lerin ve internetin artan kullanımı, yüz-yüze bankacılık ve finansal işlemlere duyulan ihtiyacın azalması gibi aynı şekilde, elektronik posta, internet ve diğer teknolojilerin gelişimi de, dünyanın her yerindeki adayların, firmalarla yüz-yüze görüşmeden, temasa geçmelerini sağlamaktır.

Gelecekte, firmaların, dünyanın herhangi bir bölgesindeki en iyi yeteneklere kolaylıkla ulaşabilmesi ve bireylerin, diledikleri ülkede ya da yerde yaşayıp başka bir kıtadaki bir firma için çalışabilecekleri günlerin geleceği düşünülmektedir.

4. UYGULAMA

4.1.Amaç ve Kapsam

Araştırma için veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler Tekirdağ'da konuşlu 4 sektörde; Tekstil, gıda, ulaştırma ve imalat-montaj sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 32 işletmeye gönderilmiştir. Anketlerin dağıtılmasına müteakip 5 işletme ile yüzyüze, diğerleri ile telefon ile görüşülerek anketler müteakiben toplanmıştır.Elde edilen veriler SPSS istatistik paket programı ile analiz edilerek değerlendirilmiştir.

Genel anlamda, Tekirdağ'da faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerdeki insan kaynakları yönetiminde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanım seviyesini tesbit etmek ve bu konudaki farkındalığı ortaya çıkarma amacını taşıyan bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin belirli özelliklerinde faydalanılmıştır. Mevcut işgücü potansiyelinin işletmelerde kullanılma durumu ile bilgi iletişim teknolojilerinin adı geçen işletmelerde kullanılma durumu ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma ayrıca İnsan Kaynakları konusunda faaliyet gösteren kuruluş ve firmalara Tekirdağ bölgesindeki çalışmalarında geri besleme ve aksaklıkları düzeltme konusunda alt yapı olacaktır.Araştırmada ulaşılan sonuçlar; yapılan anketin soruları ve bu sorulara karşı verilmiş olan beyanlar ile sınırlı kalacaktır.

4.2.Yöntem

Anketler Tekirdağ'da konuşlu 4 sektörde; Tekstil, gıda, ulaştırma ve imalat-montaj sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 32 işletmeye gönderilmiştir. Anketlerin dağıtılmasına müteakip 5 işletme ile yüzyüze, diğerleri ile telefon ile görüşülerek anketler müteakiben toplanmıştır. Hazırlanan anket formu Ek-1'de sunulmuştur.

Kullanılan anket formu toplam 25 ana sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde sorulara başlamadan anketi dolduran işletmenin faaliyet alanı, çalışan sayısı, işletmenin yaşı, sermaye durumu, yönetim yapısı ve doldurulan anketin geçerliliği ve doğruluğu açısından dolduran kişinin bilgilerine yer verilmiştir.

(S1 – S5) işletmenin bilişim teknolojilerinden faydalanma durumu, (S6 – S8) işletmelerin bilgi iletişim teknolojilerini kullanma amaçları ile beklentilerini karşılama durumu, (S9 – S12) işletmelerde insan kaynakları yönetiminin uygulanma derecesi, (S12 – S15) insan kaynakları yönetiminde bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılmasındaki beklentileri, (S16 – S19) insan kaynakları yönetiminde; bilgi iletişim ve teknolojilerinin yakın geçmiş, günümüz ve yakın gelecekteki gerçek durum ve beklentilere, (S20 – S22) insan kaynakları yönetiminde değerlendirme sistemi ve son bölümde (S23 – S25) işletmelerin yapılan anket sonucunun bildirilmesini, işletme listelerinde yayımlanma isteği ve Tekirdağ’ da hangi ilçede öğrenilmeye çalışılmıştır. Anket tüm kitleyi çok yüksek oranda temsil edecek sayıda uygulanmıştır.

Soru Formu ile toplanan veriler SPSS paket programının 10.0 versiyonu ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde frekans dağılımları, çapraz tablolar, ki-kare analizi ve faktör analizi kullanılmıştır. Elde edilen bilgiler SPSS programı ile % 5 doğruluk seviyesinde test edilerek analiz edilmiştir.

4.3. Bulgu ve Değerlendirmeler

Ankete katılan işletmeler ile yapılan bu çalışma bize tüm işletmelerin profili ve beklentileri ile ilgili görüşler verecektir.

Tablo 2’ de ankete katılan işletmelerin faaliyet alanları değer ve oran olarak verilmiştir. İşletmelerin, % 34’ü Tekstil, %25’i gıda, %12.5’i ulaştırma ve % 12.5’i imalat ve

Tablo 2. İşletmelerin Sektöre Göre Dağılımı

İşletme cinsi	İşletme sayısı	Yüzde
Tekstil	11	34,4
Gıda	8	25
Ulaştırma	4	12,5
İmalat ve montaj	9	28,1
Toplam	32	100

montaj sektöründe faaliyet göstermektedir.Araştırma sonuçları tekstil, gıda, ulaştırma ve imalat ve montaj sektörleri içermektedir.

Tablo 3’da araştırmaya katılan işletmelerde çalışan sayısına göre dağılım değer oran olarak verilmiştir.Araştırmada yer alan işletmelerin % 31’inde 1-9 kişi,% 35’inde

Tablo 3. İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Çalışan sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde
1-9	10	31,3
10-49	11	34,4
50-249	8	25
250 ve üzeri	3	9,4
Toplam	32	100

10-49 kişi, %25’inde 50-249 kişi ve % 9’ unda 250 kişiden fazla personel çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde (İnsankaynakları fonksiyonunu yürüten birimlerde) çalışan sayısının, çalışan personel sayısı ile doğru orantılı olarak artması kaçınılmazdır.İnsan kaynakları yönetiminin çalışan sayısına göre farklılıklarına ilerleyen bölümlerde değinilecektir.

Tablo 4’de araştırmaya katılan işletmelerin işletme yaşı değer ve oran olarak

Tablo 4. İşletmelerin Çalışma Süresine Göre Dağılımı

İşletme yaşı	İşletme sayısı	Yüzde
1-5	11	34,4
6-10	5	15,6
10-15	6	18,8
15 üzeri	10	31,3
Toplam	32	100

verilmiştir. Ankete katılan işletmelerin % 65,6' sı 6 yıldan daha uzun bir süredir faaliyette olduğundan anket sonuçları kuruluşunu ve yönetimini tamamlayan işletmelerin durumunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5'de Tekirdağ bölgesindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetim yapısı değer ve oran olarak görülmektedir.

Tablo 5. İşletmelerin Yönetim Yapısına Göre Dağılımı

Yönetim Yapısı	İşletme sayısı	Yüzde
Aile şirketleri	16	50
Aile dışından ortaklar	10	31,2
Profesyonel yöneticiler	6	18,8
Toplam	32	100

içerisinde; Aile şirketleri % 50, Aile dışından ortaklar % 31.2, profesyonel yöneticiler % 18.8 bulunmaktadır. İşletmelerin yönetilme türleri insan kaynaklarına bakış açısı ve gayretlerin yönlendirmesini doğrudan etkilemektedir. Profesyonel yönetici oranının düşük olması insan kaynakları yönetimine olumsuz olarak yansımaktadır. Yapılan araştırmada profesyonel yöneticiler ile işletmelerin halen yeterli düzeyde işletilmediği bu sebeple yöneticilik eğitimi almamış işletme sahiplerince işletmelerin yönetildiği değerlendirilmektedir.

Tablo 6'da işletmelerde internet, intranet, extranet, internet web sayfası bulunma durumu değer ve yüzde olarak görülmektedir.

Tablo 6. İşletmelerde İnternet Bulunma Durumuna Göre Dağılımı

	İnternet		İnternet Web sayfası		İntranet kullanma		Extranet kullanımı	
	İşletme sayısı	Yüzde	İşletme sayısı	Yüzde	İşletme Sayısı	Yüzde	İşletme sayısı	Yüzde
Evet	31	96,9	24	75	24	75	19	59,4

Hayır	1	3,1	7	21,9	8	25	13	40,6
Hazırlanıyor			1	3,1				

İşletmelerde internet bulunma oranı % 96.9 oranında iken , internet web sayfası bulunma oranı % 75 oranındadır.İntranet % 75 ve extranet % 59.4 oranında bulunmaktadır. İşletmeleri % 3' lük küçük bir kısım işletmeler ise internet web sayfası kurma hazırlıklarına devam etmektedir. işletmelerin bilgi iletişim seviyesine göre insan kaynakları yönetiminde bilgi ve iletişim yöntemlerini yüksek seviyede kullanılması gerekmektedir.

Tablo 7' de işletme yöneticilerinin yönlendirmesi doğrultusunda işletmelerin bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma amaçlarını değerlendirme tablosu seçim değeri olarak verilmiştir.

Tablo 7. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanım Amaçları Değerlendirme çizelgesi

AMAÇLAR	İşletme sayısı				
	HİÇ	AZ	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK
İşletme içinde uygun bir koordinasyon sağlama	1	3	10	12	6
İş gören seçme	1	2	13	11	5
Personel performans değerlendirme	4	3	12	11	2
Rakiplerin teknoloji düzeyine ulaşma gayreti	1	1	8	12	10
Çalışanın bilgisini arttırarak verimliliği yükseltme	2	3	10	12	5
Telefon, faks vs. yerine daha ucuz olan e-posta kullanma	2	2	4	15	9
Yazıcı, tarayıcı gibi donanımları paylaşma açarak maliyet avantajı sağlama	1	2	9	12	8
İnternet üzerinden tanıtım yapma	0	4	10	11	7
<u>Takdir ve ödüllendirme sistemi</u>	<u>4</u>	<u>8</u>	<u>11</u>	<u>7</u>	<u>2</u>
İş gören bulma	3	4	11	8	6
<u>Terfi</u>	<u>3</u>	<u>6</u>	<u>12</u>	<u>9</u>	<u>2</u>
<u>İç transfer</u>	<u>6</u>	<u>6</u>	<u>10</u>	<u>7</u>	<u>3</u>
Ana sanayi/yan sanayi işletmeleri ile uygun koordinasyon sağlama	4	4	12	8	4

Not : Koyu renk yazılmış olan maddeler en çok tercih edilen hususları, altı çizili olarak belirtilen maddeler en az tercih edilen hususları göstermektedir.

İşletmelerde bilişim teknolojilerini kullanma amaçları sıralandığında; Telefon, faks vs. yerine daha ucuz olan e-posta kullanma, Rakiplerin teknoloji düzeyine ulaşma gayreti, Yazıcı, tarayıcı gibi donanımları paylaşma açarak maliyet avantajı sağlama amaçlarının ön plana çıktığı ve ön plana çıkan hususların genelde ucuz maliyet amacı ile hareket edildiği. İşletmelerin en az önem verdiği konuların ise; Takdir ve ödüllendirme sistemi, İç transfer, Terfii olduğu görülmüştür. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili hususlar rekabet ve maliyet kontrolünün gölgesinde kalmakta ve yeterli düzeyde amaçlanamamaktadır. Yöneticilerce işletmeye amaç olarak seçilmeyen faaliyetlerin başarıya ulaşması, kaynak ayrılması ve personel görevlendirmesi imkansızdır.

Tablo 8. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kullanım Amaçlarına Ulaşılama Sebepleri Değerlendirme çizelgesi

SEBEPLER	ÖNEM DERECESİ				
	EN DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	EN YÜKSEK
<u>Çalışanların yeni teknolojiyi kabullenmede zorlanması</u>	7	10	13	2	0
<u>Bilgi ve iletişim teknolojileri donanımı ve yazılımının bilinçli olarak seçilememesi</u>	7	6	12	7	0
Ana sanayi/yan sanayi işletmesinin yeterli bilişim alt yapısına sahip olamaması	3	3	19	3	4
E-posta ve internet kullanımında güvensizlik sorunu olması	4	4	15	7	2
<u>Bilişim teknolojisi uzmanları ile teknolojiyi kullananlar arasında iletişim eksikliği</u>	4	8	13	7	0
<u>Bilgi teknolojilerini kullanacak personelin bu konuda eksik bilgiye sahip olması</u>	6	8	11	7	0
Bilgi teknolojisi yatırımlarının organizasyon stratejileri ile uyumlu olmaması	6	5	12	9	0
Sadece “teknolojik yatırım olsun” veya “rakiplerde var” diye yatırımların yapılmış olması	9	8	5	4	6
Üst yönetimin Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin işletmeye adapte edilmesine net destek vermemesi	7	6	2	12	1
Çalışanların bilgiyi paylaşmaya yanaşmamaları	9	6	7	11	0
Yabancı dil bilgisi yetersizliği nedeniyle internetin verimli kullanılamaması	6	5	12	8	1
<u>Bilişim teknolojilerini verimli kullanabilecek personelin temininde</u>	7	5	14	6	0

güclükler					
Bilgisayar yazılım ve donanımda yenilik ve güncelliği yakalayamama	7	5	11	9	0

Not 2: Koyu renk yazılmış olan maddeler en çok tercih edilen hususları, altı çizili olarak belirtilen maddeler en az tercih edilen hususları göstermektedir.

Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin kullanımında beklenen amaçlara tam olarak ulaşamama nedenleri içerisinde; Üst yönetimin Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin işletmeye adapte edilmesine net destek vermemesi, Çalışanların bilgiyi paylaşmaya yanaşmamaları, Sadece “teknolojik yatırım olsun” veya “rakiplerde var” diye yatırımların yapılmış olması yer almaktadır. Tablo 8’den anlaşılacağı gibi işletmelerin sadece % 18,8’ inde profesyonel yöneticilerin bulunmasının; ‘Üst yönetimin Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin işletmeye adapte edilmesine net destek vermemesi’ ve ‘Sadece “teknolojik yatırım olsun” veya “rakiplerde var” diye yatırımların yapılmış olması’ konularını doğrudan etkilediği bu suretle bilgi ve iletişim teknolojilerinin tablo 10’ da görüldüğü gibi; İşletmelerde bilişim teknolojilerini kullanma amaçları sıralandığında; Telefon, faks vs. yerine daha ucuz olan e-posta kullanma, Rakiplerin teknoloji düzeyine ulaşma gayreti, Yazıcı, tarayıcı gibi donanımları paylaşımaya açarak maliyet avantajı sağlama amaçlarının ön plana çıktığı ve ön plana çıkan hususların genelde ucuz maliyet amacı ile hareket edildiği ve ‘Çalışanların bilgiyi paylaşmaya yanaşmamaları’ konusunun ise çalışan personelin kişisel güvenlik önlemlerini uygulamadaki hatalar ile basında çıkan haberler ile alakalıdır.

Tablo 9. Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı ile beklenen amaçlara ulaşma düzeyini Değerlendirme çizelgesi

Amaçlar	HİÇ	AZ	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK
İşletme içinde en uygun veri akışını sağlamak	0	2	1	7	1
İşletme dışıyla hızlı ve güvenilir veri alış verişi sağlamak	0	1	3	5	2
Bölümler arası bilgi paylaşmak ve koordinasyon sağlamak	0	1	3	7	0
Yenilikleri takip etmek	0	0	2	6	3
Bilgiye hızlı ve ucuz bir şekilde ulaşmak	0	0	2	7	2
Tedarikçiler ile etkin iletişim	0	0	3	7	1
Rekabet gücünü arttırmak	0	2	3	5	1
Örgütün verimliliğini arttırmak	0	2	2	6	1
İş dizaynını/tasarımını geliştirmek	0	0	3	6	2
Çabuk karar alma sürecine katılım sağlamak	0	3	2	5	1
Personeller arası grup çalışmasını sağlamak	1	0	4	5	1

Çalışanların sayısını azaltmak	0	5	2	4	0
Çalışanların saha güvenliğini arttırmak	0	2	4	5	0
İnsan kaynakları planlaması	0	1	7	4	0
İş gören bulma ve seçme	0	3	4	3	1
İş gören eğitimi	0	5	3	2	1
Performans değerlendirme	0	4	4	2	1
İş değerlendirmesi ve ölçülendirme	1	3	4	2	1
Endüstriyel ilişkiler	0	1	5	4	1
İş güvenliği ve işçi sağlığı	0	1	3	7	0
Özlük işleri	0	0	2	5	3

Tablo 9’ de işletmelerin bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanımda bekledikleri amaçlara ulaşma düzeyi seçim değeri olarak verilmiştir. Tablo 13’ beklenen amaçlara ulaşılması ile ilgili en çok tercih edilen hususlar, tablo 14’ de beklenen amaçlara ulaşılması ile ilgili en az tercih edilen hususlar irdelenecektir.

Tablo 10. Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı ile beklenen amaçlara en çok ulaşılanlar

En çok tercih edilen üç konu	Bilgiye Hızlı Ve Ucuz Ulaşma		Yenilikleri Takip Etme		Verimliliği Arttırma	
	İşletme sayısı	Yüzde	İşletme sayısı	Yüzde	İşletme sayısı	Yüzde
Az	2	6,3	3	9,4	2	6,3
Orta	6	18,8	6	18,8	8	25
Yüksek	14	43,8	12	37,5	18	56,3
Çok Yüksek	10	31,3	11	34,4	4	12,5
Toplam	32	100	32	100	32	100

İşletmelerde Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı ile beklenen amaçlara ulaşma düzeyi araştırıldığında Tablo 10’da yer alan; ‘Bilgiye hızlı ve ucuz bir şekilde ulaşmak % 74 oranında, ‘Yenilikleri takip etmek’ % 72 oranında ve ‘Örgütün verimliliğini arttırmak’ % 69 oranında olmak üzere amaçlara en çok ulaşılan konular olduğu görülmüştür. Bilgiye hızlı ve ucuz ulaşmanın maliyetleri azaltacağı, meydana gelen değişiklikleri daha hızlı öğrenmeye imkan sağlayarak işletmenin rekabet gücü ve karlılığını arttırmaya yönelik olarak; ‘Yenilikleri Takip Etme’ düzeyini doğrudan

etkilediği ve firmanın rekabet gücünün artarak verimliliğin yükseltilmeye çalışıldığı tablolardan anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin ucuz maliyet amacının gölgesinde kaldığı tekrar teyit edilmiştir.

Tablo 11’ de İşletmelerde Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı ile beklenen amaçlara en az ulaşılan konular: ölçüm ve yüzde olarak verilmiştir. İşletmelerin bilgi ve iletişim teknolojilerinde beklenen amaçlara en az ulaştıkları hususlar: ‘Çalışanların sayısını azaltmak’ , ‘İş Değerlendirmesi ve Ölçümlendirme’ ve ‘Performans değerlendirme’ dir. İnsan Kaynaklarının yönetilmesi ve temininde küçük ve orta ölçekli işletmelerde çok fazla personele ihtiyaç olmaması ve mevcut

Tablo 11. Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı ile beklenen amaçlara en az ulaşılanlar

	Çalışanların sayısını azaltmak		İş Değerlendirmesi ve Ölçümlendirme		Performans değerlendirme	
	İşletme Sayısı	Yüzde	İşletme Sayısı	Yüzde	İşletme Sayısı	Yüzde
Hiç	2	6,3	6	18,8	5	15,6
Az	11	34,4	5	15,6	6	18,8
Orta	9	28,1	11	34,4	9	28,1
Yüksek	7	21,9	6	18,8	7	21,9
Çok Yüksek	3	9,4	4	12,5	5	15,6
Toplam	32	100	32	100	32	100

çalışanların bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanması nedeniyle çalışan sayısının azalmadığı değerlendirilmektedir. Küçük ölçekli işletmelerde profesyonel yöneticilerin olmaması ve çalışan sayısının fazla olmaması nedeniyle performans değerlendirme ve iş değerlendirme ve ölçeklendirmesi konuları için bilgi ve iletişim teknolojileri yeterli düzeyde kullanılması ihtiyaç olarak işletme yöneticileri ve İK. Yöneticisi tarafından algılanmadığı anlaşılmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde beklenen amaçlara ulaşılmayan hususlar arasında en yüksek değer % 20 değeri ile ‘ İş Değerlendirmesi ve Ölçümlendirme’ konusudur. Tablo 3’ da İşletmelerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı tablosu incelendiğinde ankete katılan işletmelerinin % 31’ inde 1-9 kişi, % 35 ‘ inde 10-49 kişi

çalışmaktadır. Personel sayısı azaldıkça iş değerlendirme ve ölçümlendirme için bilgi iletişim teknolojilerine olan ihtiyaç azalmaktadır.

Tablo 12’de;İnsan Kaynakları birimine; İşletmelerde % 25 ‘İnsan kaynakları müdürü / departmanı’, %25 ‘personel müdürü / departmanı’, % 9 ‘personel ve idari işler müdürü / departmanı’, % 28 ‘idari işler müdürü / departmanı’ ve % 13 diğer isimler adı altında isimlendirilmişlerdir.Diğer isimleri işaretleyen işletmelerde ise 4 ‘ü de ‘ muhasebe müdürü / departmanı’ şeklinde isimlendirmektedir. İnsan kaynakları departmanına verilen ismin önemi; Bu departmana ilgi alanı dışında başka işler yüklenip yüklenmediğini bize göstermektedir. Personel müdürü / departmanı

Tablo 12. İnsan Kaynaklarını Yöneten Biriminizin Adının Değerlendirme çizelgesi

İK. Birimi	İşletme Sayısı	Yüzde
İnsan kaynakları	8	25
Personel müdürü	8	25
Personel ve idari işler	3	9,4
İdari işler	9	28,1
Diğer	4	12,5
Toplam	32	100

nitelemesi adı geçen terimler içerisinde İK. ya en yakın nitelemedir. Bu durumda işletmelerin % 75’inde İK. müdürü / departmanını fonksiyonlarını tam olarak kullanmadığı ve ilave görevler verildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 13’ da İnsan kaynakları biriminin sorumluluk alanlarını işletmelerin değerlendirmesi değer ve oran olarak verilmiştir.

Tablo 13. İnsan Kaynaklarını yöneten birimin adını Değerlendirme çizelgesi

İK Sorumluluk Alanı	İşletme Sayısı	Yüzde
İşe alma ve yerleştirme	29	90
Performans değerlendirme	25	78
Nakiller	10	31
Bordro	10	31
Eğitim	14	44
Servis	15	47
Personel özlük işlemleri	18	56
İş güvenliği	19	58
Ücretlendirme	23	72
Yemek	9	28
Sağlık	14	44
Endüstriyel ilişkiler	4	13

İK. Sorumluluk alanının işletmelerce endüstriyel ilişkiler, sağlık, yemek, servis, eğitim, bordro ve nakiller konusunda tam olarak anlaşılmadığı tespit edilmiştir. Tablo 8' den anlaşılacağı gibi işletmelerin sadece % 18,8' inde profesyonel yöneticilerin bulunmasının, Tablo 12' den anlaşılacağı gibi işletmelerin % 75' inde İK. müdürü / departmanına başka isimler verilmesi ve ilave işler verilmesinin İK.nın işletmelerce tam ve doğru olarak anlaşılmasının en önemli sebebi olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 14' de insan kaynakları departmanında işletmelerce istihdam edilen personel miktarı değer ve yüzde olarak verilmiştir.

Tablo 14. İnsan Kaynakları Departmanında Çalışan Sayısı Değerlendirme çizelgesi

İK Çalışan Sayısı	İşletme Sayısı	Yüzde
1--5	25	78,1
6--11	7	21,9

İşletmelerin İK. biriminde çalışan sayısına bakıldığında işletmelerin büyüklükleri ile doğru orantılı olarak personel çalıştığı ve araştırmaya katılan işletmelerde % 75 oranında 1-5 kişinin çalıştığı tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması işgören tasarrufu açısından

etkili olmayacaktır. Bu sebeple işletmelerin öncelikli hedefleri arasında yer alması zorlaşacaktır.

Tablo 15’ de insan kaynakları yönetiminde kullanılan paket programların durumu deger ve yüzde olarak sunulmuştur.

Tablo 15. İnsan Kaynakları Yönetiminde Software Paket Program Kullanılmasının Değerlendirme Çizelgesi

Software Program	İşletme Sayısı	Yüzde
Evet	5	15,6
Hayır	27	84,4
Toplam	32	100

İşletmelerin % 76’ sında İK. yönetiminde lisanslı paket programlar kullanmadıkları görülmüştür. Bu şekilde İK. yönetiminde hata yapmaları, hatalı kararlar almaları kaçınılmazdır.

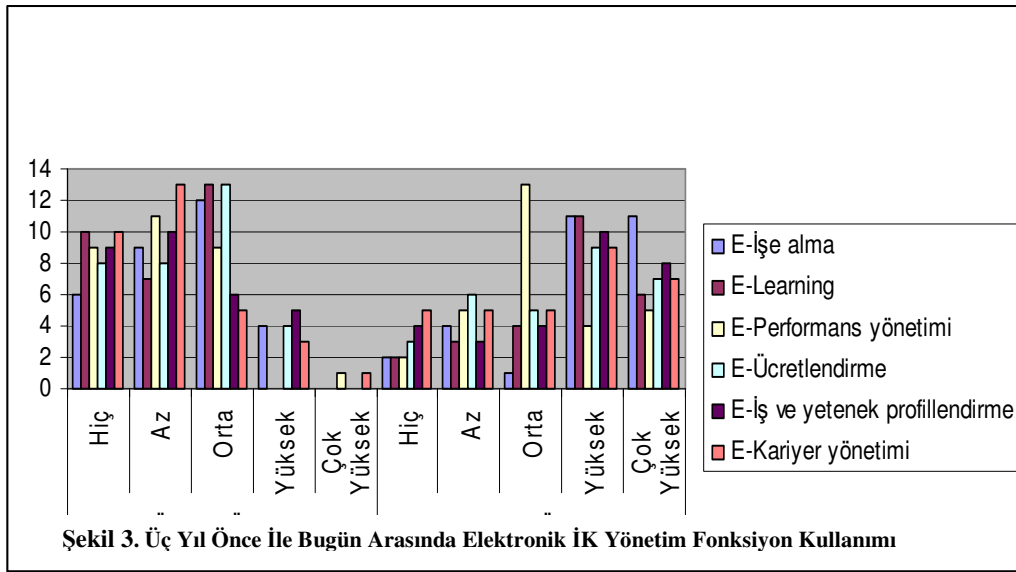
Tablo 16. İnsan Performans Değerlendirme Sistemi Değerlendirme Çizelgesi

Performans Değerlendirme Sistemi	İşletme Sayısı	Yüzde
Bireysel	10	31,3
Takım	2	6,3
Proje	1	3,1
Karma	19	59,4
Toplam	32	100

Tablo 16 ‘da işletmelerin kullandığı performans değerlendirme sistemi değer ve yüzde olarak verilmiştir. İşletmelerin % 60 gibi büyük bir kısmının karma değerlendirme yöntemini,% 31 oranında bireysel bazlı değerlendirme sistemini, % 6 ve % 3 oranında takım ve proje bazlı değerlendirme sistemini kullanmaktadır.

Tablo 17. Üç Yıl Önce İle Bu Gün Arasında Elektronik İK Yönetim Fonksiyonları Değerlendirme Çizelgesi

FONKSİYONLAR	ÜÇ YIL ÖNCE					BUGÜN				
	Hiç	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Hiç	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
E-İşe alma	6	9	12	4	0	2	4	1	11	11
E-Learning	10	7	13	0	0	2	3	4	11	6
E-Performans yönetimi	9	11	9	0	1	2	5	13	4	5
E-Ücretlendirme	8	8	13	4	0	3	6	5	9	7
E-İş ve yetenek profilendirme	9	10	6	5	0	4	3	4	10	8
E-Kariyer yönetimi	10	13	5	3	1	5	5	5	9	7



Üç yıl önceki durum ile bu günkü durum arasında performans yönetimi hariç tüm konularda elektronik İK yönetimi fonksiyonları kullanımında gözle görülür bir artış meydana gelmiştir. Performans yönetiminde ise Tablo 16' dan anlaşılacağı gibi Performans değerlendirme çizelgesinden de anlaşılacağı gibi küçük ölçekli işletmelerde profesyonel yöneticilerin olmaması ve çalışan sayısının fazla olmaması nedeniyle performans değerlendirme ve iş değerlendirme ve ölçeklendirmesi konuları için bilgi ve iletişim teknolojileri yeterli düzeyde kullanılması ihtiyaç olarak işletme yöneticileri tarafından algılanmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 18. Faaliyet Alanı İle İnternet, İnternet, Extranet, Web, E-Posta kullanımı Çapraz Değerlendirme Çizelgesi

		INTERNET		INTRANET		EXTRANET		WEB		EPOSTA	
		Evete	Hayır	Evete	Hayır	Evete	Hayır	Evete	Hayır	Evete	Hayır
FAALİYET	Tekstil	11		9	2	8	3	10	1	11	
	Gıda	7	1	7	1	4	4	7	1	8	
	Ulaştırma	4		4		4		3		4	
	İmalat ve montaj	9		4	5	3	6	4	5	8	1
Toplam		31	1	24	8	19	13	24	7	31	1

Bu çalışmada işletmelerin faaliyet alanlarının internet ,intranet,extranet ,web ve e posta sahipliğine olan etkisi görülmektedir. Tablo 18’ de görüldüğü üzere özellikle tekstil sektörü bilgi ve iletişim teknolojilerine sahip olmakta ve kullanmaktadır.

Tekstil sektöründe bu sonuçların çıkmasının nedeni ise ithalat ve ihracatın en fazla tekstil alanında olmasından kaynaklanmaktadır. SPSS ile yapılan veri analizinde %5 anlamlılık düzeyine göre faaliyet alanının internet, intranet, extranet, web ve e posta sahipliğine etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Faaliyet Alanı Çalışan Sayısı Çapraz Değerlendirme Çizelgesi

		ÇALIŞAN SAYISI				Toplam
		1-9	10-49	50-249	250 ve üzeri	
FAALİYET ALANI	Tekstil	2	4	3	2	11
	Gıda	2	1	4	1	8
	Ulaştırma	2	2			4

	İmalat ve montaj	4	4	1		9
Toplam		10	11	8	3	32

Tablo 19’ da Spss veri analizinde görüldüğü üzere %5 anlamlılık düzeyinde faaliyet alanının çalışan sayısı üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Gıda sektörünün önemli bir bölümünün çalışan sayısı 50 ile 249 arasındadır. Bu sonuç bize gıda sektörünün işgücü ihtiyacının diğer faaliyet alanlarına nazaran daha fazla olduğunu göstermektedir ve gıda sektörü tüm ülkeler gibi Türkiye’de de en yüksek Pazar payına sahip faaliyet alanlarının başta gelenlerinden biridir.

Tablo 20’ de Spss veri analizinde %5 anlamlılık düzeyinde çalışan sayısının internet, intranet, extranet, web ve e posta kullanımı üzerinde etkili olup olmadığı rastlanmış ve anlamlı bir etki olduğu görülmüştür.

Tablo 20. Çalışan Sayısı İle İnternet, İtranet, Extranet, Web, E-Posta Kullanımı Çapraz Değerlendirme Çizelgesi

Toplam		2	5	13	6	6	32
E-ÜCRETLENDİRME		BUGÜN					Total
		hiç	az	orta	yüksek	çok yüksek	
ÜÇ YIL ÖNCE	hiç	3	3	2		1	9
	az		2	1	4	1	8
	orta			2	5	4	11
	yüksek		1			3	4
Toplam		3	6	5	9	9	32
E-İŞ YETENEK VE PROFİLLENDİRME		BUGÜN					Total
		hiç	az	orta	yüksek	çok yüksek	
ÜÇ YIL ÖNCE	hiç	5	1	3	1		10
	az		2	2	3	3	10
	orta				5	2	7
	yüksek				1	4	5
Toplam		5	3	5	10	9	32
E-KARİYER YÖNLENDİRME		BUGÜN					Total
		hiç	az	orta	yüksek	çok yüksek	
ÜÇ YIL ÖNCE	hiç	5	2		4		11
	az		2	2	5	4	13

	orta			2		3	5
	yüksek			1	1	1	3
Toplam		5	4	5	10	8	32

Örneğin; çalışan sayısı 50 ile 249 arasında olan işletmeler bu araçları teknolojik olarak kullanmaktadır. Ayrıca çalışana sayısı 250 ve üzeri olan sadece 3 şirkete anket yapıldığından tabloda bu korelasyon görülememektedir ancak bu şirketlerin çok yoğun olarak teknolojik araç kullandıkları görülmüştür.

Tablo 21. Çalışan Sayısı İle İnternet, İnternet, Extranet, Web, E-Posta Kullanımı Çapraz Değerlendirme Çizelgesi

		İNTERNET		İNTRANET		EXTRANET		WEB		EPOSTA	
		evet	hayır	evet	hayır	evet	hayır	evet	hayır	evet	hayır
FAALİYET	tekstil	11		9	2	8	3	10	1	11	
	gıda	7	1	7	1	4	4	7	1	8	
	ulaştırma	4		4		4		3		4	
	imalat ve montaj	9		4	5	3	6	4	5	8	1
Toplam		31	1	24	8	19	13	24	7	31	1

Tablo 21’ de Çalışan Sayısı İle İnternet, İnternet, Extranet, Web, E-Posta Kullanımı birbirlerine etkileri görülmektedir. Araştırmada ki bu sorunun amacı şirketlerdeki elektronik insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının üç yıl öncesine göre gelişim göstermediğinin saptanmasıdır. Yukarıdaki tablolarda görüldüğü gibi bazı fonksiyonların kullanımı ciddi oranda gelişme gösterirken bazı fonksiyonların kullanımında da hiçbir artış meydana gelmemiştir. Örneğin; E posta ile işe alma üç yıl önce hiç kullanmazken günümüzde çok yüksek bir oran da kullanılmaktadır. Bunun tam tersi olarak ta E performans yönetimi hiçbir gelişim göstermemiştir. Sonuç olarak bir genelleme yaparsak üç yıl önce ile bugün arasında bazı fonksiyon kullanım düzeyleri açısından anlamlı gelişmeler olmuştur ki bu da şirketlerin teknolojiyi yavaş yavaş benimseyip teknolojiye faydalandıklarının önemli bir göstergesidir.

4. SONUÇ

Tekirdağ'da faaliyet gösteren 32 işletmeye 25 ana sorudan oluşan insan kaynaklarında bilgi ve iletişim teknolojileri konulu anket dağıtılmıştır. Ankette 209 ayrı değişken mevcuttur. Bundan sonra yapılacak anketlerde değişken sayısının daha az düzeyde tutulmasının ankete olan ilgiyi arttıracakları anlaşılmıştır.

Tekirdağ'da faaliyet gösteren ve ankete katılan işletmelerin % 34 ' ü tekstil, % 28 'i imalat ve montaj, % 25 ' i gıda, % 13 ' ü ulaştırma sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerin % 31' inde 1-9 çalışan, %35' inde 10-49, % 25'inde 50-249 ve % 9 ' unda 250 ve üzeri işgören çalışmaktadır. İşletmelerin yönetim yapısı incelendiğinde işletmelerin % 19' unda profesyonel yöneticilerin bulunduğu, diğerlerinde ise yöneticilerin aile içi yada aile yakını olduğu görülmüştür.

İşletmelerin; Bilgi ve iletişim teknolojilerine yüksek seviyede sahip oldukları, İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili fonksiyonları hakkında genel olarak bilgi sahibi oldukları ancak insan kaynakları ile bilişim teknolojilerinin ortak kullanımında yeterli düzeyde kullanamadıkları görülmüştür. Bu aksaklığın sebepleri aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- Yöneticilerin profesyonel olmaması,
- Mevcut yöneticilerin bilgi iletişim teknolojileri ile İK yönetimine destek vermemesi,
- Çalışan sayısının az olduğu işletmelerde İK yönetimi için personel görevlendirilmemesi,
- İK ile görevli personele ilave görevler verilmesi,
- Çalışanların bilgiyi paylaşmak istememeleri,

- İK yönetiminde bilişim teknolojilerinin işgören sayısında gözle görülür bir azalmaya sebep olmamasıdır.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılanmalar, çalışan sayısı arttıkça daha çok kullanılmaktadır. Ancak profesyonel olmayan işletmelerde İK fonksiyonları ve bilgi iletişim teknolojilerinin birbirine uyumu konusunda aksaklıklar tespit edilmiştir. Aksaklığın en önemli boyutu software paket programlarının işletmelerce kullanılmamasından kaynaklanmaktadır.

İşletmelerin % 97 'sinde internet olmasına karşın şirket web sayfasının bulunma miktarı çok düşük seviyede kalmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler için bilgilendirici yayınlar yapılması ve sanayi odalarınca bilgilendirme konferans ve toplantılarının yapılması halinde işletme yönetici ve sahiplerinin web sayfası uygulaması ve elde edecekleri kazanımlar hakkında bilgi sahibi olarak isteklerinin artmasına ve gayretlerini yönlendirmelerini sağlayacaktır. İş ve İşçi Bulma Kurumundan işgören temini için beklenilenden yüksek bir değer elde edilmiştir. Bu konunun yöneticilerce yanlış anlaşıldığı ve yasal zorunluluk olarak çalıştırmakta oldukları sakat ve hükümlü personelin temini kastı ile ankette bu seçeneğin işaretlendiği değerlendirilmektedir.

Üç yıl önceki durum ile bu günkü durum arasında performans yönetimi hariç tüm konularda elektronik İK yönetimi fonksiyonları kullanımında gözle görülür bir artış meydana gelmiştir.

Performans yönetiminde ise Tablo 16'da Performans değerlendirme çizelgesinden de anlaşılacağı gibi küçük ölçekli işletmelerde profesyonel yöneticilerin olmaması ve çalışan sayısının fazla olmaması nedeniyle performans değerlendirme ve iş değerlendirme ve ölçeklendirmesi konuları için bilgi ve iletişim teknolojileri yeterli düzeyde kullanılması ihtiyaç olarak işletme yöneticileri tarafından algılanmadığı anlaşılmaktadır. Bu şekilde ki uygulamanın devam etmesi işletme için olumsuz yaklaşıma ve işgören memnuniyetsizliğine sebep olacaktır. Bu ise verimin düşmesine, işletmenin karlılığının azalmasına ve işgörenlerin alternatif işletmelere geçişlerine sebep olacaktır.

İK yönetiminde bilgi ve iletişim teknolojilerini en çok Tablo 18' de görüldüğü üzere özellikle tekstil ve gıda sektörü sahip olmakta ve kullanmaktadır. Tekstil sektöründe bu sonuçların çıkmasının nedeni ise ithalat ve ihracatın en fazla tekstil alanında olmasından kaynaklanmaktadır.

Gıda sektörü ise diğer işletmelere göre daha fazla insan gücüne ihtiyaç duymakta ve işgören tenini hususunda daha fazla sorunlarla karşılaşmaktadır.

Çalışmanın genel olarak değerlendirilmesinden çıkartılan en önemli sonuç: Bilgi iletişim teknolojilerinin insan kaynakları yönetiminde kullanılmasının esnaf odaları ve sanayi odaları tarafından bilgilendirme çalışmalarına , bu konu ile ilgili konferans ve toplantıların planlanmasına ihtiyaç olduğudur.

KAYNAKÇA

- ALDEMİR C. (1984). **Personel Yönetimi**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Resmi Teksir Yayınları, No:102.
- ANAFARTA N.(2004). **Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasında Bireysel Perspektif**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:2.
- AKYÜZ ÖMER F. (2001). “**Değişim Rüzgarların da Stratejik İnsan Kaynakları**”, 1. basım, Sistem Yayıncılık.
- AYTAÇ S. (2001). “İnternette İnsan Kaynakları Tedariği”, **İnformag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, Sayı:3, s17.(Ocak).
- AYTAÇ S. (1997). “**Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**”, Epsilon Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.
- AYKAÇ B. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları.
- BATUR E. (2004). İş Sağlığında ve Güvenliğinde Gelişmeler, **Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Dergisi**, S12,(Nisan).
- BAYRAKTAROĞLU S. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınları, 1.Basım, İstanbul.
- BEAUGRAND J.(1995). “**L’Organisation du travail et la Fonction Humaine Dans L’Entreprise**”, Diagnostic D’Entreprise, Edition L’Aisons, Ruel Malmaison.
- BİNGÖL D. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4.basım, İstanbul.
- CANMAN D.(2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. baskı, Yargı Yayın Evi, Ankara.
- CESUR, A, (1988). **İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi** , Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DARCAN O. **Bilgisayar Ağı Kavramı**, Boğaziçi Üniversitesi, (Çevrimiçi) www.mis.boun.edu.tr/darcan/network.htm, (Erişim Tarihi: 05.06.2007).
- ERDUT T. (2002). “**İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**”, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, 1. Basım, İzmir.

- ERDOĞAN İ. (1991). “**İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**”, İstanbul Üniversitesi Yayını, 1. Basım, İstanbul.
- ELEKTİRİK B.(2004). “Elektronik, bilgisayar Mühendisleri Terimleri Sözlüğü”, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- ERKMENOL A. (1998). “**Yönetim ve Organizasyon**”, Y.y., İstanbul.
- EREN E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. basım, BETA Yayınları, İstanbul.
- FINDIKÇI İ. (2000). “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Alfa Yayınları, 2. baskı, İstanbul.
- GEYLAN R. (1992). “**Personel Yönetimi**”, Met Yayınları, Eskişehir.
- GÜVEN S. (2001). “**Sosyal Politikanın Temelleri**”, Ezgi Yayınları, 3. Basım, Bursa.
- IŞIN B, (2000). **Bankacılık Sektörü ve Teknoloji Araçlarının Bankacılık Sektörüne Uygulanması-1**, Banka ve Para Teknolojileri Dergisi, ,Yıl:2, Sayı:7, s 62. (Mart, Nisan).
- KAYNAK T., ADAL Z., ATAAY İ., UYARGİL C., SADULLAH Ö., ACAR A., ÖZÇELİK O. ve DÜNDAR G. (1996). “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No :968, Eskişehir.
- KORAY M. (1992). “**Endüstri İlişkileri**”, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, No:22, İzmir.
- MC MAGGİE M. (2000). “**Recruitment and Selection (İşe Alım ve Uygulamaları)** ”, MCB Üniversitesi yayını, ABD.
- ÖZAKMAN YALÇIN S. (1995). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önerisi”, **Yönetim Dergisi**, s13, (Ocak).
- ÖZGEN H., ÖZTÜRK A ve YALÇI A. (2002). “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Nobel Yayın, Adana.
- PALMER M. ve WINTERS K. (1993). “**İnsan Kaynakları**”, Rota, İstanbul.
- PETERS K. (2001). **Five Keys To Effective E-Crütting**, Ocak İstanbul Bilgi Üniversitesi Elektronik yayın Arşivi, No: A71014142
- SABUNCUOĞLU Z. (2000). “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- SANKUR B. (1997). **Elektrik, Elektronik, bilgisayar Mühendisleri Terimleri Sözlüğü**, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- SELÇUK Y. (1994). “**Personel Yönetimi**”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın no: 246, 5.Baskı, İstanbul.

- SKİP C.(2001). **Wired To Hire**, Training, Bill Communications inc, (Haziran).
- STEPEN R., Covey. (2004). **Etkinlik Kültürü: Stratejik Elemen Seçme ve Yerleştirme Sürecinin Beş Aşaması**, Executive Excellence Dergisi, Haziran ,Yıl:8, Sayı:51.
- ŞENTÜRK F. (1998). **İşletmelerde, Network,İnternet, İtranet Uygulamaları, Uygulamaların İncelenmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayısal Bilimler Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,(1998).
- TAHİROĞLU F. (2002). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ÜLGEN H. ve MİRZE KADİR S. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul
- TONUS Z. (2002). Temel İnsan Kaynakları İşlevlerinde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kullsnımı ve Önemi”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:XVIII, Sayı:1-2, Eskişehir.
- TÜRKOĞLU F. (2005).İnsan Kaynaklarında Hayal ve Gerçek, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, cilt:3, Sayı:2,s 9-13.
- YILDIZ G. (1989). **“İşletmelerde İşgören Yönetimi”**, İTÜ Sakarya Müh.Fak.Dergisi, Yayın no 72,Sakarya.
- YÜKSEL Ö. (2000). **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Gazi Kitapevi, Ankara.
- The Delphi Group, www.hummingbird.com. “Humingbird White Papers, (Çevrimiçi) www.ecruitet.com/corporate/eor.htm, (Erişim Tarihi: 27.05.2007).
- “İnternette İşe Alımın Gereği”**, (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com (ErişimTarihi:20.05.2007).

EK-1 İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi ve İletişim Teknolojileri Anketi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ ANKETİ

Sayın Yönetici,

İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bölümü Yüksek Lisans programına sunulmak üzere hazırlanan "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi ve İletişim Teknolojisinin Yeri" konulu tez çalışmasının amacı; Tekirdağ' da faaliyet gösteren Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerdeki insan kaynakları yönetiminde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımını tespit etmek ve bu konudaki farkındalığı arttırmaktır.

Ankette elde edilecek bilgilerin araştırma amacı dışında kullanılması söz konusu değildir. Sizlerin görüşleri bu araştırmanın sonuçları bakımından büyük değer taşımaktadır. **Anketin hiçbir bölümüne adınızı yazmanız gerekmemektedir.** Bu ankete vereceğiniz cevaplar araştırma bulgularının gerçeğe uygunluk derecesini yükseltecektir.

İlginiz ve yardımınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarız.

Cengiz ŞAHİNGÖZ (İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı)
Yrd.Doç.Dr Asım SALDAMLİ (İstanbul Ticaret Üniversitesi Öğretim Üyesi)

İŞLETMENİN

Faaliyet Alanı	
Çalışan Sayısı	() 1-9 () 10-49 () 50-249 () 250 ve üzeri
İşletmenin Yaşı	
Sermayesi	() % Öz sermaye oranı () % Yabancı Sermaye oranı
Yönetim Yapısı	() Aile bireyleri () Aile dışından ortaklar () Profesyonel Yöneticiler

ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN BİLGİLERİ

İşletmedeki pozisyonu	
Yaşı	() 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri
Cinsiyeti	() Bay () Bayan
Mezun olduğu son okul	() İlköğrenim () Lise ve dengi () Lisans () Yüksel Lisans () Doktora
İşletmede çalışma süresi	() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri
Yöneticilik süresi	() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri
Toplam çalışma süreniz	() 1 -5 yıl () 6-10 yıl () 11-20 yıl () 20 yıl ve üzeri

1. Şirketinizde İnternet var mı?

a.) Evet b.) Hayır c.) Hazırlanıyor _____ tarihinde aktif olması bekleniyor.

2. Şirketinizde İnternet (dahili elektronik haberleşme) var mı?

a.) Evet b.) Hayır c.) Hazırlanıyor _____ tarihinde aktif olması bekleniyor.

3. Şirketinizde Extranet (internet ile ana şirkete bağlantı ve işbirliği) var mı?

a.) Evet b.) Hayır c.) Hazırlanıyor _____ tarihinde aktif olması bekleniyor.

4. Şirketinizin internette bir web sayfası var mı?

a.) Evet b.) Hayır c.) Hazırlanıyor _____ tarihinde aktif olması bekleniyor.

EK-1 İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi ve İletişim Teknolojileri Anketi

5. Şirketinizde e-posta kullanımını var mı?

a.) Evet b.) Hayır

6. Şirketinizde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin kullanım amaçlarını önem derecesine göre belirtiniz.

AMAÇLAR	ÖNEM DERECESİ				
	HİÇ	AZ	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK
İşletme içinde uygun bir koordinasyon sağlama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş gören seçme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personel performans değerlendirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rakiplerin teknoloji düzeyine ulaşma gayreti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanın bilgisini arttırarak verimliliği yükseltme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Telefon, faks vs. yerine daha ucuz olan e-posta kullanma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yazıcı, tarayıcı gibi donanımları paylaşımına açarak maliyet avantajı sağlama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnternet üzerinden tanıtım yapma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Takdir ve ödüllendirme sistemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş gören bulma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terfii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İç transfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ana sanayi/yan sanayi işletmeleri ile uygun koordinasyon sağlama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Şirketinizde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin kullanımında beklediğiniz amaçlara tam olarak ulaşamama nedenlerinizi aşağıdaki forma önem derecesine göre işaretleyiniz.

SEBEPLER	ÖNEM DERECESİ				
	EN DÜŞÜK	DÜŞÜK	ORTA	YÜKSEK	EN YÜKSEK
Çalışanların yeni teknolojiyi kabullenmede zorlanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilgi ve iletişim teknolojileri donanımı ve yazılımının bilinçli olarak seçilememesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ana sanayi/yan sanayi işletmesinin yeterli bilişim alt yapısına sahip olamaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-posta ve internet kullanımında güvensizlik sorunu olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilişim teknolojisi uzmanları ile teknolojiyi kullananlar arasında iletişim eksikliği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilgi teknolojilerini kullanacak personelin bu konuda eksik bilgiye sahip olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilgi teknolojisi yatırımlarının organizasyon stratejileri ile uyumlu olmaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sadece "teknolojik yatırım olsun" veya "rakiplerde var" diye yatırımların yapılmış olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üst yönetimin Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin işletmeye adapte edilmesine net destek vermemesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK-1 İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi ve İletişim Teknolojileri Anketi

Çalışanların bilgiyi paylaşmaya yanaşmalarını	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yabancı dil bilgisi yetersizliği nedeniyle internetin verimli kullanılmaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilişim teknolojilerini verimli kullanabilecek personelin temininde güçlükler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilgisayar yazılım ve donanımda yenilik ve güncelliği yakalayamama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Şirketinizde Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı ile beklenen amaçlara ulaşma düzeyini belirleyiniz.

Amaçlar	HİÇ	AZ	ORTA	YÜKSEK	ÇOK YÜKSEK
İşletme içinde en uygun veri akışını sağlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletme dışıyla hızlı ve güvenilir veri alış verişini sağlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bölümler arası bilgi paylaşmak ve koordinasyon sağlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yenilikleri takip etmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bilgiye hızlı ve ucuz bir şekilde ulaşmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tedarikçiler ile etkin iletişim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekabet gücünü arttırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütün verimliliğini arttırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş dizaynını/tasarımını geliştirmek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çabuk karar alma sürecine katılım sağlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personeller arası grup çalışmasını sağlamak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların sayısını azaltmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların saha güvenliğini arttırmak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnsan kaynakları planlaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş gören bulma ve seçme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş gören eğitimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performans değerlendirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş değerlendirmesi ve ölçülendirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Endüstriyel ilişkiler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş güvenliği ve işçi sağlığı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Özlük işleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. İnsan Kaynaklarına ilişkin konuları yöneten biriminizin adı nedir?

- a) İnsan Kaynakları Departmanı
- b) Personel Müdürlüğü Departmanı
- c) Personel ve İdari İşler Müdürlüğü
- d) İdari İşler Departmanı
- e) Diğer

Not: Aşağıdaki sorularda bu birimden İnsan Kaynakları Departmanı olarak bahsedilecektir.

EK-1 İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi ve İletişim Teknolojileri Anketi

10. Şirketinizde İnsan Kaynakları Departmanı sorumluluk alanları içerisinde aşağıdakilerden hangileri girmektedir? Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> İşe alma ve yerleştirme | <input type="checkbox"/> Performans değerlendirme | <input type="checkbox"/> Servis |
| <input type="checkbox"/> Nakiller | <input type="checkbox"/> Ücretlendirme | <input type="checkbox"/> İş güvenliği |
| <input type="checkbox"/> Bordro | <input type="checkbox"/> Personel özlük işlemleri | <input type="checkbox"/> Yemek |
| <input type="checkbox"/> Eğitim | <input type="checkbox"/> Sağlık | <input type="checkbox"/> Endüstriyel ilişkiler |
| <input type="checkbox"/> Diğer (lütfen belirtiniz) | | |

11. İnsan Kaynakları Departmanı'nda çalışan sayısı (İdari işlerin İnsan Kaynakları'na dahil olması durumunda lütfen sadece İnsan Kaynakları ile ilgili olarak çalışan personel sayısını) belirtiniz.

- a.) 1 – 5 b.) 6 – 11 c.) 11 – 20 d.) 21 – 30 e.) 31' den fazla

12. İnsan Kaynakları Departmanı'nın süreçleri arasında sizce aşağıdakilerden hangisi olmalıdır?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> İşe alma, seçme ve yerleştirme | <input type="checkbox"/> Terfi işlemleri (ödüllendirme) |
| <input type="checkbox"/> Öğrenme, gelişim ve değerlendirme | <input type="checkbox"/> İç transfer yapma |
| <input type="checkbox"/> Performans yönetimi ve değerlendirmesi | <input type="checkbox"/> Organizasyonel gelişim |
| <input type="checkbox"/> Ücretlendirme ve bordrolama | <input type="checkbox"/> İş analizi ve tanıtım |
| <input type="checkbox"/> İş ve yetenek profilendirme | <input type="checkbox"/> Personel dosyalarının tutulması |
| <input type="checkbox"/> Kariyer yönetimi ve planlaması | <input type="checkbox"/> Beceri envanteri |
| <input type="checkbox"/> Pozisyon envanteri | <input type="checkbox"/> İşten ayrılma verileri işlemleri |

13. Şirketinizin web sayfasında İnsan Kaynakları ile ilgili yer alan/ yer alması planlanan bilgi ve hizmetler nelerdir?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> İletişim adresi | <input type="checkbox"/> Ürün tanıtım |
| <input type="checkbox"/> E-mail ile özgeçmiş göndermek (cv) | <input type="checkbox"/> Şikayet ve başvuru |
| <input type="checkbox"/> Başvuru formu doldurma | <input type="checkbox"/> Ürün geliştirme |
| <input type="checkbox"/> Açık pozisyonların bildirilmesi | <input type="checkbox"/> E-öğrenme |
| <input type="checkbox"/> E-kariyer yönetimi | <input type="checkbox"/> E-performans yönetimi |
| <input type="checkbox"/> Diğer..... | |

14. İnsan Kaynakları' nı desteklemek için herhangi bir software paketi kullanıyor musunuz?

- a.) Evet. Hangi software paketini kullanıyorsunuz?.....
b.) Hayır

EK-1 İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi ve İletişim Teknolojileri Anketi

15. Firmanızda İnsan Kaynakları Sistemi' ne ait bilgilerin saklanma şekli;

	BİLGİSAYAR ORTAMI		DİĞER
	SOFTWARE PAKETİ	DİĞER UYGULAMALAR	
Ücret tarihçesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performans bilgileri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğitim bilgileri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başvurular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş tanımları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Özlük bilgileri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariyer planlama sistemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yetkinlikler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personel çalışma saatleri ekibi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Aşağıdaki İnsan Kaynakları fonksiyonlarından hangileri bugün itibariyle firma dışından karşılanmaktadır ve 5 yıl sonraki durum nasıl olacaktır?

	BUGÜN	5 YIL SONRA BU FONKSİYON		
		FİRMA TARAFINDAN KARŞILANACAK	FİRMA DIŞINDAN KARŞILANACAK	FİKRİM YOK
İnsan kaynakları sistemlerini dizaynı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ek kazanç sistemi dizaynı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ek kazanç sistemi yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetici temini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eleman temini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performans sistemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yönetici yetiştirme programı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariyer planlama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğitim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnsan Kaynakları bilgi sistemi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bordro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonlarının kullanım düzeylerini belirtiniz. (0 = Hiç kullanmama, 4= Yüksek düzeyde kullanmama anlamındadır.)

FONKSİYONLAR	ÜÇ YIL ÖNCE					BUGÜN				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
E-İşe alma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Learning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Performans yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Ücretlendirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK-1 İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi ve İletişim Teknolojileri Anketi

E-İş ve yetenek profilendirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E-Kariyer yönetimi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının işletmeye sağladığı yararları önem derecesine göre belirleyiniz.

YARARLAR	ÖNEM DERESESİ				
	0	1	2	3	4
Maliyetleri azaltma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaman tasarrufu sağlama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bürokrasinin azalması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rekabette üstünlük sağlanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş gücünün kaliteleşmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Değer yaratımını sağlama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Daha verimli ve güvenilir veri tabanı oluşturma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivasyon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Personel temininde bugün kullandığımız yöntemler ve 5 yıl sonra kullanılmasını düşündüğümüz yöntemler hangileridir?

	BUGÜN		5 YIL SONRA	
	YÖNETİCİLER İÇİN	YÖNETİCİ OLMAYANLAR İÇİN	YÖNETİCİLER İÇİN	YÖNETİCİ OLMAYANLAR İÇİN
Gazete ilanı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Danışmanlık firmaları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mevcut aday listesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş ve işçi bulma kurumu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnternet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İntranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Özel insan kaynakları danışmanlık büroları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğitim kuruluşları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanların tavsiyesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariyer günleri/meslek fuarları	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tanıdık vasıtasıyla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diğer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Firmanızda performans değerlendirme sistemi var mı?

- a.) Evet b.) Hayır

21. Firmanızda performans değerlendirme sistemi varsa; standart bir değerlendirme formunuz var mı?

- a.) Evet b.) Hayır

EK-1 İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi ve İletişim Teknolojileri Anketi

22. Firmanızda nasıl bir performans değerlendirme yöntemi kullanıyorsunuz?

- a.) Bireysel bazlı değerlendirme.
- b.) Takım bazlı değerlendirme.
- c.) Proje bazlı değerlendirme.
- d.) Karma

23. Araştırma sonucunu kapsayan bir rapor istiyor musunuz?

- a.) Evet
- b.) Hayır

24. Araştırmaya katılan işletmeler listesinde yer almak istiyor musunuz?

- a.) Evet
- b.) Hayır

25. İşletmenin bulunduğu şehir/ ilçe

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEKRAR TEŞEKKÜR EDERİZ