T. C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

146808

İNTERNETİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ

146808

Hande Ardaneh
2501000240

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tekin Akgeyik

İstanbul, 2004

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAYI

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI Bilim Dalında **2501000240** numaralı **HANDE ARDANEH'İN** hazırladığı "**İNTERNETİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ**" konulu **YÜKSEK LİSANS / ~~DOKTORA~~ TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **16.03.2004, SALI** günü saat **14.30'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....'ne* ~~**OYBİRLİĞİ**~~ **/OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.SEDAT MURAT	Red	
DOÇ.DR.MUSTAFA DELİCAN	Kabul	
DOÇ.DR.TEKİN AKGEYİK	Kabul	
DOÇ.DR.AHMET SELAMOĞLU	Red	
YRD.DOÇ.DR.HALİS YUNUS ERSÖZ	Kabul	

Besim Ömer Paşa Caddesi Beyazıt-34452-İstanbul
Tel:0212 440 00 00Fax: 0212 520 85 04

ÖZ

Sanayi devrimi döneminde makinenin ortaya çıkışı ile seri üretimin ön plana çıkması sonucu yaşananlar, günümüzde internet ile tekrar ancak daha farklı bir şekilde gündeme gelmektedir. Bu sefer özellikle internetten yararlanılarak, insan kaynaklarının üstün vasıflarının farkına varılarak ve bu vasıfların değerlendirilerek; değer katmayan, rutin işler elimine edilmektedir. Böylece insan kaynakları yönetiminin teknolojinin sunduklarını kendi organizasyon yapısı ve kültürü ile bütünleştirerek, bütünsel bir bakış açısı ile organizasyonun stratejik parçası olabileceği vurgulanmakta ve internet ile internet tabanlı teknolojilerin teknolojik gelişmeler çerçevesinde değil, iş amaçları çerçevesinde tasarlanması gerekmektedir.

ABSTRACT

The previous experiences that has been seen after the discovery of the machine in the term of industrial revolution has been reactiving today but this time in a different complexion. In the present instance, human resources utilize its talents with the awareness of their qualifications and will eliminate the non value added, routine work by making the best of internet. Thus, it is marked that human resources management will be able to be a strategic partner of the organization with a holistic point of view by cobsubstantiating the advantages of technology with the organization and its culture and internet and internet based technologies should be establihed by considering the objectives about work, not technological developments.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı tüm dünya artan oranda online iş hayatına yönelirken, internetin insan kaynakları yönetiminde meydana getireceği değişiklikleri araştırarak, insan kaynaklarının internetin nimetlerinden nasıl yararlanabileceğini tartışmaktır. Çalışmada organizasyonlar arasında rekabeti etkileyen bilgi teknolojilerinin insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları üzerindeki etkilerini incelenmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi için internetin doğru insan kaynağının bulunup, seçilmesi, değer katmayan rutin insan kaynakları faaliyetlerinin elimine edilmesi gibi boyutlar üzerindeki etkisini olumlu ve olumsuz yönleri ile açıklanmaktır.

Konunun ülkemizde henüz yeni olmasından ve bu alandaki klasik olarak nitelendirilebilecek eserlerin kısıtlı sayıda olması çalışma sırasında karşılaşılan zorluklardır.

Günümüzde organizasyonlar internetin ortaya çıkışı ile köklü değişiklikler geçirmekte ve geleneksel iş yapma yöntemlerinin rekabetin bu denli yoğun olduğu bir ortamda yeterli olmadığı anlaşılmış ve insan kaynakları fonksiyonları internet tabanlı elektronik sistemler ile desteklenmeye başlamıştır.

Çalışma internet üzerinden insan kaynağı bulma ve seçme olgusunu, bunun organizasyonlar ve iş arayanlar açısından olumlu ve olumsuz yönlerini, mekansal, zamansal ve verimlilik ile ilgili nedenlerden dolayı insan kaynakları hizmetlerini organizasyonların intraneti üzerine taşıması ile tüm kurumu insan kaynakları fonksiyonu içine katan e-insan kaynakları yönetimi (elektronik insan kaynakları yönetimi) ile ilgili uygulamaları ve web tabanlı eğitim gibi organizasyonlar açısından rekabet unsurunu etkileyen faktörleri kapsamaktadır.

Çalışmanın yüksek lisans tezi olarak sunulmasında tezimin danışmanlığını üstlenen ve bu süre boyunca güvenini hiç kaybetmeyen ve destek olan hocam Sayın Doç. Dr. Tekin Akgeyik'e, üniversite ve yüksek lisans eğitimim boyunca ufkumun genişlemesi konusunda katkıda bulunan tüm hocalarıma en derin

saygı ve teşekkürlerimi sunar, sevgili aileme göstermiş oldukları güven ve destekten dolayı teşekkürlerimi iletmek isterim.

Şubat 2004

İstanbul

Hande Ardaneh

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZ iii

ÖNSÖZ iv

İÇİNDEKİLER vi

TABLOLAR ix

GRAFİKLER x

ŞEKİLLER xi

KISALTMALAR LİSTESİ xii

GİRİŞ 1

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİ 5

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, AMACI VE İŞLEVLERİ .. 5

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi 5

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları 7

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ 11

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı 11

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Öncüleri 12

1.2.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine 13

1.2.4. 1990'lı Yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi 17

1.3. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ 20

1.3.1. Kavram 20

1.3.2. Geçirdiği Evrim 22

1.3.3. İnternetli Dünya 23

1.3.4. Türkiye ve Dünyada Bilişim Teknolojilerine Erişim 26

1.3.5. İnternet – İntranet - Extranet 29

1.3.6. İnternetin Hukuksal Boyutu 33

2. İNTERNET VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 35

2.1. E-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 35

2.2.1. Kavram 35

2.2.2. E-insan Kaynakları Yönetimini Şekillendiren Gelişmeler 38

2.2.3. E-insan Kaynakları Yönetiminin Önemi 41

2.2.4. E-insan Kaynakları Yönetiminin Sağladığı Yararlar 47

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE BİLİŞİM SİSTEMLERİ 48

2.2.1. E-insan Kaynakları Yönetimini Destekleyen Bilişim Sistemleri 48

2.2.2. İnternet ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları 52

3. İNTERNETİN İNSAN KAYNAĞI TEDARİK VE SEÇME SÜRECİNE ETKİSİ VE WEB TABANLI EĞİTİM 61

3.1. İNSAN KAYNAĞI TEDARİK VE SEÇME SÜRECİNDE İNTERNET KULLANIMI 61

3.1.1. Kurumsal Web Siteleri 70

3.1.2. Online İnsan Kaynağı Bulmaya Aracılık Eden Organizasyonlar 72

3.1.2.1. Genel Siteler 76

3.1.2.2. Belirli Bir Alanda Uzmanlaşmış Siteler 77

3.1.2.3. İnternette İş Akışı 77

3.1.3. Diğer Uygulamalar 82
3.1.4. Tedarik ve Seçme Sürecinde İnternet Kullanımının Kurumsal Açıdan İncelenmesi 83
3.1.5. Online İnsan Kaynağı Bulmaya Aracılık Eden Organizasyonların Adaylar Tarafından Kullanımı 91
3.1.6. Türkiye'de Elektronik İstihdam Hizmetlerinin Durumu 94
3.2. WEB TABANLI EĞİTİM 96
3.2.1. Kavram ve Önemi 96
3.2.2. Organizasyonlar Tarafından Kullanılması 100

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ 104

KAYNAKÇA 109

TABLOLAR

Tablo I: İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi 14
Tablo II: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırması 16
Tablo III: Bilgi Yönetiminde İki Dönem 23
Tablo IV: E-insan Kaynaklarını Etkileyen Ggelişmeler ve Uygulandığı Alanlar 39
Tablo V: İnsan Kaynakları Bilişim Sistemleri 50
Tablo VI: Sektörlere Göre İnsan Kaynaklarını Destekleyen Yazılım Kullanımı (yüzde) 51
Tablo VII: Organizasyonların Ölçeğine Göre Yöneticiler İçin İnsan Kaynağı Temininde Kullanılan Yöntemler (yüzde) 67
Tablo VIII: Organizasyonların Ölçeğine Göre Yönetici Olmayanlar İçin İnsan Kaynağı Temininde Kullanılan Yöntemler (yüzde) 67
Tablo IX: Tedarik ve Seçme Sürecinde Sağladığı Yararlar ve Sakıncalar 84

GRAFİKLER

Grafik I: Hanelerde Bilgi İletişim (BİT) Teknolojileri Sahipliği (1997 ve 2000 Yılları) 27

Grafik II: Organizasyon İçi Haberleşme Sistemlerinin Kullanım Oranları (yüzde) 57

Grafik III: İnsan Kaynaklarına Ait Bilgilerin Saklanmasında Yazılım Kullanan Organizasyonların Oranı (yüzde) 59

Grafik IV: 2000 Yılında Yöneticilerde İnsan Kaynakları Temin Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (yüzde) 64

Grafik V: 2000 Yılında Yönetici Olmayanlarda İnsan Kaynakları Temin Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (yüzde) 64

Grafik VI: 2005 Yılında Yöneticilerde İnsan Kaynakları Temin Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (yüzde) 66

Grafik VII: 2005 Yılında Yönetici Olmayanlarda İnsan Kaynakları Temin Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (yüzde) 66

Grafik VIII: İş Başvurusunda Bulunan Adayların İnternet Üzerinden Tercih Ettiği Başvuru Şekli 68

ŞEKİLLER

Şekil I: Kurumsal Web Siteleri Aracılığıyla İnsan Kaynağına Erişim 74
Şekil II: Aracı Web Sitesi ile İnsan Kaynağına Erişim 75
Şekil III: İnternette İş İlanının Verilmesi 79
Şekil IV: İnternette Veri Tabanında Araştırma Yapılması 80
Şekil V: İş Başvurularının Cevaplandırılması 81

KISALTMALAR LİSTESİ

BİT: Bilgi ve iletişim teknolojileri

DİE: Devlet İstatistik Enstitüsü

E-bordro: Elektronik bordro

E-insan kaynakları yönetimi: Elektronik insan kaynakları yönetimi

E-öğrenme: Elektronik öğrenme

E-posta: Elektronik posta

E-sözleşme: Elektronik sözleşme

E-ticaret: Elektronik ticaret

ICCP: Enformasyon, bilgisayar ve Haberleşme Politikaları komitesi

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı internetin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini incelemek ve insan kaynakları yönetiminin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için internetten hangi fonksiyonlarında ne şekilde yararlanabileceğini incelemektir.

İnternet teknolojik bir gelişme olmanın ötesinde değer katmayan rutin insan kaynakları fonksiyonlarını internet tabanlı teknolojilerden yararlanarak, elekronik ortama taşımaktadır. Böylece önemli ölçüde operasyonel verimlilik sağlayarak, insan kaynakları yönetiminin organizasyonun stratejik bir parçası olmasını desteklemektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin elektronik insan kaynakları yönetimini (E-insan kaynakları yönetimi) tamamen kabul edip etmeyeceği, rakiplerinin hareketlerini izleyerek, teknolojik gelişmelerin sunduğu fırsatları kaçırıp kaçırmayacağı ve uygulamakta olduğu süregelen sistemlerden uzaklaşıp uzaklaşmayacağı merak konusudur.

İnternetin çalışma yaşamında meydana getirdiği büyük değişikliklere rağmen insan kaynaklarının nadir bulunan yetenekleri istihdam etmesi ve geliştirmesi gereken stratejiler gözönünde bulundurulduğunda yeni teknolojiler insan kaynakları yönetimiiçin gerçekten önemli midir? İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları internetten nasıl etkilenecektir? Bu durum insan kaynakları yönetiminin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak mıdır? Bilişim sistemleri insan kaynakları yönetiminin hangi fonksiyonlarında kullanılacaktır? Üç bölümden oluşan çalışmada yukarıda belirtilen sorulardan yola çıkılarak, tümden gelim yöntemi ile genelden özele doğru bir yol izlenmektedir.

Çalışmada internetin insan kaynakları üzerindeki etkileri olumlu ve olumsuz yönleri ile ele alınarak, insan kaynaklarının internetten nasıl yararlandığı örnekler ile açıklanmaktadır. Konunun uzmanlarını, bu alan ile ilgilenmeye davet etmek, piyasadaki mevcut sistemleri sadece yeni teknolojileri sunduğu için, mevcut insan kaynakları fonksiyonlarını olduğu gibi değiştirmeden elektronik ortama

taşıyarak kullanmak yerine, süreçlerin teker teker incelenerek, internetten yararlanabilecek alanları ve uygulanacak stratejiyi belirleyerek insan kaynakları yönetiminin hedeflerine ulaşması konusunda yararlanması istenmektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetimini internetin getirdikleri ve götürdüklerini gözönünde bulundurmaya ve yaratıcılıkları, birikimleri ve tecrübeleri ile teknolojiyi yönlendirmeye çağırmak çalışmada hedeflenen bir diğer noktadır.

Günümüzde pek çok iş prosesinde bilişim sistemlerinden yararlanılmaktadır. Ancak bu sistemleri internet tabanlı uygulamalar ile karıştırmamak gerekir. Bilişim sistemleri sayesinde veri tabanları kurulabilmekte, veri analizleri yapılabilmekte ve pek çok problem çözülebilmektedir. Ancak bilişim sistemleri internet tabanlı sistemler ile entegre olması bu uygulamaların zaman ve mekana bağlı olmaksızın daha geniş bir alana yayılmasına neden olarak, iletişim ağını genişletmektedir. Bu durum organizasyona büyük bir esneklik ve hız kazandırmaktadır. Bu noktada insan kaynakları yönetimi hedeflerini gerçekleştirebilmek için bu teknolojiden nasıl yararlanacağını düşünmelidir.

İnternet tabanlı sistemlerden yararlanarak, mevcut işlerin yapılış şekillerini temelden değiştirerek, organizasyona maliyet avantajı sağlayacak, hız, esneklik kazandıracak ve kaliteyi arttıracak prosesler geliştirmelidir. İnsan kaynağı potansiyelinden daha efektif bir şekilde yararlanmalıdır. Bu sistemler kurulduğunda özellikle çok uluslu şirketlerde aynı iş internet sayesinde bir kerede yapılabilmektedir. Dünyanın dört bir tarafında aynı gruba bağlı organizasyonlarda çalışan insan kaynağının kapasitesinden daha fazla yararlanılabilirken, koordinasyon ve uyum daha rahat sağlanmaktadır. Fikirlerinden yararlanılırken, organizasyonun insan kaynağının tek bir insan gibi hareket edebilmesini sağlamaktadır. Değer katmayan, sürekli tekrarlanan işler, insan kaynağının bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlanılacak bir şekle dönüştürülmektedir.

İnternet, insan kaynakları yönetimini bir sürü kağıt yığınından kurtararak, hedeflerini gerçekleştirebilmesi için yardımcı olmaktadır.

Organizasyonun kağıt yığınlarından kurtulması sadece kağıt maliyetleri olarak düşünmemek gerekir. Kullanılan kağıt fazlalığı aynı zamanda bürokrasinin

göstergesi olduğunu düşünürsek, organizasyon pek çok gereksiz süreçten kurtulmuş olmaktadır. Ayrıca insan kaynakları yönetimine stratejik fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için yardımcı olarak, genel eğilimi görebilmesini sağlamakta ve zaman kazandırmaktadır.

Artık internetin sadece bir kullanıcısı olmak yetmemektedir. Aynı zamanda onu geliştirmek ve hedefler doğrultusunda ondan yararlanmak önem kazanmaktadır. Bu nedenle bugüne kadar malesef dar teknik bir çevrenin dışına çıkamamış insan kaynakları internet ilişkisinde insan kaynakları çalışanları ve bilgi teknolojileri alanında çalışan teknik işgörenlerin yaratacağı sinerji oldukça önemlidir. İnternetin sadece kullanıcısı olan bir insan kaynakları anlayışı ile interneti özellikle internet ile entegre olmuş bilişim sistemlerini amaçları doğrultusunda yönlendirerek, işe değer katabilecek bir insan kaynakları anlayışının bulunduğu organizasyonda işgörenlerin memnuniyeti ve organizasyonun verimliliği arasında oldukça büyük farklar olmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümü olan insan kaynakları yönetimi ve teknoloji bölümünde insan kaynakları kavramı, amacı, kısaca fonksiyonları, insan kaynakları yönetiminin gelişimi, bilişim teknolojileri ve insan kaynakları yönetiminin işine katma değer yaratabilmesi için yapılan işlerin elektronik ortama aktarılması sırasında kullandıkları en önemli araçlar olan internet, intranet ve extranet kavramları açıklanmaktadır. Bu bölümde ayrıca bilişim teknolojilerinin geçirdiği evreler ve dünyada ve Türkiye'de bilişim teknolojilerine erişim konusu ele alınarak, bu alanda yapılmış bazı çalışmalardan bahsedilmektedir.

İkinci bölümde ise internet ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi ele alınmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik fonksiyonlarını yürütebilmesi için internet ile ortaya çıkan e-insan kaynakları yönetimi tanımlanmaktadır. E-insan kaynakları yönetimi ile insan kaynakları fonksiyonlarında maliyet, zaman ve mekan anlamında sağladıkları açıklanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı organizasyonda verimliliği arttırmak ve iş yaşamının kalitesini arttırmak olduğu için e-insan kaynakları yönetimi kavramı açıklanırken, personel, özlük işleri, insan kaynağı bulma ve seçme, performans değerlendirme, kariyer planlama, motivasyon, iç iletişim ve eğitim gibi insan kaynakları fonksiyonları ile ilişkisi örnekler ile

açıklanmaktadır. Küreselleşme, teknolojik yenilikler ve artan rekabet gibi e-insan kaynaklarının ortaya çıkmasında etkili olan faktörler ve bunların doğurduğu sonuçlar da bu bölümde yer almaktadır.

Gelişmeye ve yeniliklere açık olmayan bir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına tüm organizasyon katlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının etkili olabilmesi ise organizasyonun diğer fonksiyonları ve bölümleri ile işbirliği içinde olmasına bağlıdır. Organizasyonun en önemli kaynağı ve ortak ögesi insan olduğu için, insan kaynakları tarafından alınan kararlar tüm bölümleri etkilemekte ve tüm organizasyona yayılmaktadır. Bu nedenle internet ve insan kaynakları ilişkisinin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları bazında ele alınmasının yanında, organizasyondaki tüm insan kaynağını ve süreçler ele alınarak açıklanmaktadır.

Çalışmanın son bölümünde ise günümüzde internetin insan kaynakları yönetiminin en yoğun kullanılan fonksiyonlarından biri olan, organizasyonların rekabet edebilirliğinin temel göstergelerinden biri olarak görülen insan kaynağı tedarik ve seçme sürecinde internetin kurumsal web siteleri, online insan kaynağı bulmaya aracılık eden organizasyonlar ve diğer uygulamalar ile kullanımı açıklanmaktadır. Bu süreçte internetin kullanımının organizasyonlar ve iş arayanlar açısından olumlu ve olumsuz yönleri açıklanmaktadır.

İnternetin insan kaynağı tedarik ve seçme bölümünde internet kullanımı ile açık pozisyonlar için iş ilanı verilmesi, aday havuzunda araştırma yapılması ve bu işlemleri takiben adayların cevaplandırılması ile ilgili iş akış şemaları yer almaktadır. İnternet ile gündeme gelen organizasyonların öğrenen organizasyon olabilmesi için önemli katkısı bulunan web tabanlı eğitim de bu bölümde incelenmektedir.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TEKNOLOJİ

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, AMACI VE İŞLEVLERİ

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Önemi

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun işgücü ihtiyacının planlanması, performansının değerlendirilmesi, geliştirilmesi, işgücünün kariyer planlamasının yapılması, motivasyonunun arttırılması, çevre, sağlık, güvenlik politikalarının oluşturulması ile işgörenlerin tatmininin en üst seviyede tutulmasından sorumludur.

Günümüzde bir organizasyonun maddi kaynaklarının yanında insan kaynaklarının da etkinliğinin başarısında önemli bir role sahiptir. Bu çerçevede baktığımızda insan kaynakları yönetiminin iki temel amacı olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar verimliliği arttırmak ve iş yaşamının niteliğini yükseltmektir. [1]

İnsan kaynakları yönetimi işgücü ile ilgili işgören performansı, tatmini ve sağlığı gibi kriterleri kullanarak, organizasyondaki verimliliği ve iş yaşamının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesi sağlamaktadır. Personel yönetimi, endüstri ilişkileri, işgörenlerin tatmini, işe alım ve uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi işlevleri kapsamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde özellikle organizasyonun adayların gözünde çekiciliğinin sağlanması, tedarik ve seçme, mevcut başarılı yeteneklerin organizasyonda tutulmasının sağlanması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve organizasyona uyumlarının sağlanması gibi altı önemli alan üzerinde yoğunlaşmaktadır.[2] Tüm bunların sağlanması insan kaynakları fonksiyonunun stratejik anlamda gerçekleştirilmesine bağlı olup, insan kaynaklarına düşen

---

[1] Tuğray Kaynak vd., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1998, s.15.

[2] Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life**, Profits, 3rd ed., Mc Graw Hill, 1992, s.54.

sorumluluk iş yaşamının kalitesini ve verimliliği arttırmak ve işgörenlerin daha iyi yönetilmesi ile organizasyonun daha yüksek kar elde etmesini sağlamaktır.

Devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları ve müşteri şikayetleri insan kaynakları yönetimi açısından olumsuz göstergelerdir. Maliyet artışına neden olmakta ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi maliyetleri ve verimliliği olumsuz etkileyen faktörleri araştırarak, giderilmesi için çalışmaktadır. Böylece insan kaynağının etkinliğini arttırmaya amaçlamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi temel iki ana amacı olan iş yaşamının niteliğini yükseltmek ve verimlilik artışını elde etmek için şu hedefleri gerçekleştirmeye çalışmaktadır:

İnsan kaynakları yönetimi işgörenlerin günümüzdeki hızlı gelişmelere uyum sağlayabilmesi için çalışmaktadır. İşgörenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaya çalışmakta ve insan kaynağını organizasyonun hedefleri doğrultusunda değerlendirmektedir.

Organizasyonda kurumsal kültürün yerleştirilmesi, işgörenlerin kuruma bağlılığının sağlanması, insan kaynağının değişime istekli ve hazır olmasını sağlamak için örgütsel değişim gibi konularda çalışmalar yapmaktadır

Organizasyondaki iş bölümü sonucu işgörenler arasında çıkan gerilimler, çatışmalar, beklentiler ile ilgilenmektedir. İşgörenler ile organizasyonun ortak hedef ve menfaatler etrafında buluşmasını sağlamaya çalışmaktadır. Bir taraftan işgörenlerin bireysel ihtiyaçlarını cevaplamaya ve mesleki gelişimlerini sağlamaya çalışırken, diğer taraftan işgörenlerin organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli biçimde değerlendirilmesine çalışmaktadır. İşgörenlerin motivasyonunu arttırmaya çalışmaktadır. Organizasyon içinde sağlıklı bir iletişimin için bilgi akışı sürecinin oluşturulmasına çalışmaktadır. Organizasyonun sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirleyerek, işgörenler arasında paylaşılan, kabul gören görüşler oluşturmaya, böylece organizasyonun kendisine has değerleri ve normlarının oluşmasına zemin hazırlamakta, organizasyondaki işgörenler iç müşteri mantığı ile ele alarak, ihtiyaçlarının karşılanması, böylece veriminin artmasını sağlayacak

stratejiler geliştirmekte, tüm işgörenlerin maksimum performans düzeyine ulaştırılmaları için çalışmakta, bunun için işgörenlerin organizasyona ve işlerine uyumları, uyumsuzlukları, sorunları ve iş tatminleri ile ilgilenmektedir. [3]

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi amaçlarına ulaşabilmek için iş analizi ve iş dizaynı, insan kaynakları planlaması, insan kaynakları temin ve seçimi, performans değerlendirmesi, kariyer planlaması, eğitim ve geliştime, ücret yönetimi, motivasyon, personel ve idari işler gibi işlevlerini gerçekleştirmektedir.

İş analizinde organizasyonda verimliliği arttırmak amacı ile yapılan işler ile ilgili detaylar ve tüm özellikler belirlenerek, işgörenlerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler belirlenmektedir. İşin içerdiği görevlerin yapılış biçimi, çalışma şartları, kullanılan araç, gereç ve teçhizat, ve işin diğer işler ile olan ilişkisi iş analizi yapılırken göz önünde bulundulmaktadır. İş dizaynı çalışmaları ile organizasyonlardaki işlerin yapıları, işgörenlerin iş tatminini ve verimliliğini arttıracak bir şekilde dönüştürülmeye çalışılmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun işgücünün sağlanması, yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için uygulamada insan kaynaklarının değerlendirilmesi, organizasyonun ihtiyaç duyduğu sayı ve kalitedeki insan kaynağının saptanması, iş analizinin yapılması ve insan kaynakları planlamasının hedeflerinin belirlenmesini kapsamaktadır İnsan kaynakları yönetiminin bu fonksiyonu ile doğru iş seçimi, doğru eğitim programını doğru zamanda başarı ile tamamlayabilecek nitelik, tecrübe ve tutuma sahip işgücünün planlanması, tanımlanması ve doğru sayıda işgörenin seçimi sağlanmaktadır.[4]

İnsan kaynakları temin ve seçim işlevi ile işgören ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesi, sonra da çeşitli yönetemlerle adayların araştırılıp, bulunması ve uygun işgörenlerin seçilerek, işe yerleştirilmesi süreçlerini içermektedir. İnsan kaynakları temin fonksiyonu yapılan insan kaynakları planlaması

---

[3] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa, İstanbul, Kasım 1999, s.21.

[44] Aşkın Keser, "İşgücü Planlaması", **Mercek**, Nisan 2000, s.105.

sonucunda ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikte işgörenin bulunması için başvuruların toplanması, aday havuzunun oluşturulması ve değerlendirilmesi ile oluşmaktadır. Bu sürecin devamı olan seçme sürecinde ise aday havuzunda uygun olmayan adaylar elenerek, uygun adayın belirlenmesine çalışılmaktadır.

Öncelikle organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşması için hangi miktarda ne kadar işgörene ihtiyacının bulunduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bunun sayısal yönü için işgücü ve işyükü analizleri, nitelik yönü için ise iş analizleri yapılmalıdır. İş yükü analizleri ile planlanan hedeflere ulaşmak için bir işgörenin arzedebileceği emek miktarı ve kullanılacak teknoloji de dikkate alınarak, kaç kişiye ihtiyaç duyacağı saptanmaktadır.

Organizasyonun mevcut işgören arzı ile işgören talebi karşılaştırılmakta ve sonuca göre işgören hareketleri (terfi, nalik, rütbe indirimi..vb, çalışma saatlerinin kısaltılması, izin ve tatillerin arttırılması, kısmi süreli ve esnek çalışma programları ile çalışma süresinin azaltılması, işgören kaydırma, işten çıkarma, erken emekliliği teşvik etmek, geçici veya sürekli işten çıkarma, çalışma sürelerinin uzatılması, fazla mesai uygulaması, izin ve tatillerin kısaltılması, iş ve yer değişikliği veya yeni işgören istihdam edilmesi gibi çeşitli yöntemler ile emek arzı ile talebi denkleştirilmeye çalışılmaktadır.

Performans değerlendirme belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde işgörenlerin bu iş ve görevlerini gerçekleştirme derecelerini öğrenebilmek amacı ile belirli bir zaman diliminde göstermiş oldukları başarının ölçülmesi için yapılan çalışmadır. Değerlendirme sonuçları hakkında yöneticiler astlarına geri bildirimde bulunurlar. Böylece işgörenler yöneticilerinin kendilerinden beklentilerini öğrenmekte, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanımaktadırlar. Yöneticiler ise astlarının ihtiyaç ve beklentilerini anlamaktadırlar.

Performans değerlendirme sonuçları insan kaynaklarının planlama, ücret-maaş ve diğer maddi ödüllerin verilmesini, eğitim ve kariyer planlama fonksiyonlarını etkilemektedir. Böylece işgörenlerin performansları objektif, açık, somut ve adil bir şekilde ölçülmektedir. Böylece işgörenlerin performanslarına göre başarılı ve başarılı olmayan işgörenler ayırdedilebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin bir diğer işlevi olan kariyer planlaması sayesinde işgörenlerin önünü görebilmeleri sağlanmakta ve gelişme arzusu da canlı tutulmaktadır. İyi bir kariyer planlamasının yapıldığı bir organizasyonda işgörenler belirli bir dönem sonra hangi noktada, hangi statüde olabileceklerini görebilmektedir. Bu durum işgörenin motivasyonunun artmasını sağlamakta, organizasyona bağlılığını arttırmakta, organizasyon ile bütünleştirmekte, böylece başka bir iş arayışına yönelmesini önlemektedir. Aynı zamanda organizasyonun imajını da olumlu yönde etkilemekte ve gelekteki rekabet ve başarı şansları artmaktadır.

Kariyer planlaması ile işgörenlerin bireysel kariyer hedefleri ile organizasyonun ileriye dönük işgören ihtiyacı bütünleştirilmekte ve işgörenlerin geliştirilerek, organizasyon içinde yükselmesi planlanmaktadır. İşgörenin amaçları ile organizasyonun amaçları bütünleştirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi amaçlarına ulaşmak için eğitim işlevinden yararlanarak, işgörenleri çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirmekte, onları yaptıkları veya ileride yapacakları iş gereklerine uygun bir biçimde hazırlamakta, verimliliğin artmasına katkıda bulunmaktadır. Bu amaca uygun olarak eğitim faaliyetleri; işgörenlere gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması, organizasyonda kontrol ve denetim yükünün azaltılması, iş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması, hata oranlarının düşürülmesi, buna bağlı olarak bakım ve onarım giderlerinin azalması, malzeme ve hammadde israfının önlenmesi, yeniliklere ve gelişmelere personelin uyumunun sağlanması ve buna bağlı olarak işgücü devri nedeni ile ortaya çıkacak olan maliyet kayıplarının azaltılmasını sağlamaktadır.

Gerek işgörenler gerekse organizasyon bakımından insan kaynakları işlevlerinden biri de ücret yönetimidir. Ücret işgörenler için maddi kazançları içerirken, işverenler için bir gider kaleminde yer almaktadır. Dolayısı ile bu iki zıt güç arasında insan kaynaklarına düşen görev organizasyonun kapasitesi ile orantılı, tarafsız, adil, yeterli, ve objektif bir dengenin kurulmasını sağlamak, organizasyonu ve işgörenleri mağdur etmeyecek bir ücret yönetimi sisteminin kurulmasıdır. Bu amaçla organizasyonun bir ücret stratejisi ve prosedürünün bulunması gerekmekte ve iş değerlemesi yapılarak, işgörenin performansı ile orantılı bir ücret sistemi geliştirilmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından hangi işgörenlerin, nasıl ve ne düzeyde tatmin oldukları gibi soruların cevabı önem taşımaktadır.

İşgörenlerin motivasyon düzeyi genel olarak organizasyonun moral düzeyi ve örgütsel iklim, kurumun yeniliğe açık oluşu ve değişme direnci, bireysel ihtiyaçların karşılanma düzeyi, işgörenlerin beklentilerinin karşılanma düzeyi, organizasyonun hedef ve amaçları, işgörenlerin geleceğe yönelik umutları ve benzeri durumlardan etkilenmektedir.

Yüksek motivasyonun asıl kaynağı, işgörenlerin işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir.

Çalıştıkları organizasyon ile iyi uyum sağlayan ve organizasyonun değerlerini destekleyen işgörenlerin performansları yükselmekte, işe devamsızlık oranları düşük olmakta ve organizasyonda verimleri artmaktadır. Yüksek düzeyde motivasyon sağlamak için organizasyonlar eğitim, yeteneklerinin farkına varılması ve geliştirilmesi, yetkilendirmek ve kendi takımları için hedefler belirlemelerini sağlamak, hedef belirleme oturumlarını gerçekleştirmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli uygulamalarından biri olan personel ve idari işler işlevi uygulamada daha çok işgören, organizasyon ve devlet arasındaki hukuki işlemleri, kuralları içermektedir.

İnsan kaynakları verimliliği ve iş yaşamının niteliğini arttırmaya çalışırken, organizasyonun bu amacına ulaşabilmesi için devlet tarafından konulan bir çok kural ve personel ve idari işler ile ilgili hukuki açıdan gerekli olan pek çok yükümlülük insan kaynakları departmanları tarafından yerine getirilmektedir.

İşe alımda gerekli işe giriş belgelerinin takibi, işe giriş işlemlerinin gerçekleştirilmesi, hizmet akitlerinin hazırlanması ve takibi, işgören kimlik kartının çıkarılması, işyerinin SSK'ya bildirilmesi, bölge çalışma müdürlüğüne bildirim, ücret tahakkuku, tatil ve izinlerin takibi, işten çıkarma veya istifa durumunda yerine getirilmesi gereken yükümlülükler, emeklilik...vb. tüm işlerde kanunlar esas alınarak, tüm bu işler insan kaynakları departmanınca yerine getirilmektedir.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkışı

İnsan kaynakları yönetimi 1980'li yıllarda gelişen bir yaklaşım olmakla beraber insan kaynakları yönetiminin gelişim sürecininde 18. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere'de başlayan Sanayi Devrimi'nin çalışma hayatında yapmış olduğu değişikliklerden bahsetmek yerinde olacaktır.

Sanayi Devrimi öncesinde çalışma hayatında etkin olan vasıflı işgücünün yerini Sanayi Devrimi ile birlikte makinalar almaya başlamış ve seri üretim ile böylece vasıflı işgücü önemini kaybetmeye başlamıştır.

Üretimde miktarın arttırılarak, maliyetlerin düşürülmesi prensibi ile hareket edilirken, ücret karşılığı çalışan vasıfsız ve yarı vasıflı işgücünden oluşan bir işçi sınıfı ortaya çıkmıştır. Böylece işler standartlaşmıştır. Vasıfsız ve yarı vasıflı işgörenler önem kazanmaya başlayarak, herbiri adeta makinanın parçaları gibi birbirinin yerini alabilecek duruma gelmiştir. Çalışma koşulları, iş güvencesi ve ihtiyaçlarına önem verilmemiştir. Bu durum işçi devrinin artmasına ve yönetim ile uyuşmazlıklara neden olmuştur. Yapılan işler basite indirgenerek, küçük parçalara ayrılarak, temel görevlere bölünmüştür. Üretim makinalar tarafından yapılmakta, işçiler ise bu süreçte makinaların sadece yardımcı bir parçasını oluşturmaktaydı.

Bilimsel yönetim anlayışına uygun olarak üretim zaman ve görev alanlarının standartlaştırılmakta ve işgörenlerin görevleri buna göre düşük vasıf gerektirecek şekilde çok dar bir şekilde tanımlanmıştı. İşe devamsızlık oranı yüksek, işgören devri yüksek, motivasyon düşüktü. İşgörenlerin dar görev tanımlarındaki işleri gerçekleştirmek dışında, işi nasıl daha iyi yapacakları, nasıl daha iyi bir seviyeye getirebilecekleri gibi konularda fikirleri alınmıyordu. Tüm bunların doğurduğu yan etkiler ise yüksek stoklar ile çözülmeye çalışılıyordu.

1970'lerden itibaren piyasadaki değişikliklere yeterince cevap verememesi, büyük stokların doğurduğu olumsuz sonuçlar, kalite problemleri ve kalite kontrolün ekstra maliyet oluşturması, verimliliğin olumsuz etkilenmesi gibi nedenlerden dolayı sistemin değişiklik gerektirdiği anlaşılmıştır. İnsanın sadece bir

maliyet unsuru olarak bakan anlayış değişmiş, onun katma değer yaratan bir varlık olduğu anlaşılmıştır. İşgörenlerin görev tanımları daha onları sorumluluk almaya yöneltecek şekilde genişletilmiş, işgörenlerin rolleri ve pozisyonlarında bir dönüşümün başlangıcı olmuştur. Takım çalışması gibi verimliliği arttıracak modeller önem kazanmış, kadın işgücünün artması, mesleki eğitimin ön plana çıkması gibi değişiklikler yaşanmış, esnek çalışma modelleri önem kazanmaya başlamıştır.

1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Öncüleri

Bilimsel Yönetim Yaklaşımının öncüsü Frederick Winsow Taylor tarafından 1880 yılında geliştirilen yaklaşım ile üretim sürecindeki işgücünün emeğinden maksimum derecede yararlanmak hedeflenmektedir. Üretim sürecinin analizi ile her bir işin nasıl ve ne kadar zamanda yapılacağı belirlenerek, zaman – hareket etüdleri yapılmakta ve parça başına ücret sisteminin temelleri atılmaktadır. Basit parçalara bölünen görevler işgörenlerin beşeri ilişkilerini de etkilemektedir.

Bilimsel yaklaşımın işgörenleri maddi açıdan dikkate alarak, sosyal ve priskolojik yönlerine önem vermemesi, işgücünün fikir ve beden işçisi olarak ayrılmasına yol açması gibi yetersizliklerine rağmen Taylor'un "Fonksiyonel Ustabaşılık" olarak adlandırdığı ustabaşının yönetim sorumluluklarını uzman işgörenlere bırakması görüşü insan kaynakları yönetimi anlayışının gelişimi için alt yapıyı oluşturmaktadır.

19. yüzyılın sonlarında işgörenlerin sosyal ve psikolojik yönlerinin de göz önünde bulundurulmuş ve çalışma refahının geliştirilmeye çalışılmıştır. Endüstriyel psikolojinin insan kaynakları yönetimindeki ilk uygulamaları personel yönetimi fonksiyonu ile kendisini göstermeye başlamıştır.

1930'lara gelindiğinde bilimsel yönetim yaklaşımın ekonomik boyuttaki bakış açısı ile başlayan bu süreç, Elton Mayo'nun yaptığı Hawthorne araştırmaları ile sosyal ve psikolojik bir bakış açısı ile insan davranışları üzerine yoğunlaşmış ve insan kaynakları yönetiminin gelişmesinde büyük katkısı olmuştur.

Savaş sonrasında işgören şikayetleri, işe devamsızlıklar, geç kalmaların artması, üretimin düşmesi gibi problemlerin sonucunda Hawthorne araştırmaları ile

dinlenme molaları, ışıklandırma, çalışma süreleri...vb. fiziki çevre koşullarında meydana getirilen değişikliklerin verimlilik üzerindeki etkilerini saptanmak istenmiştir.

Bu araştırmaların sonucunda değişime sebep olan faktörün, değişmenin bizzat kendisinden ziyade, değişmenin uygulama tarzı olduğunu, ortak karar verme usulüne dayandığı taktirde işgörenlerin şevkini arttırıp, üretimin yükselmesi imkanını doğurduğunu, gerçek üretim tecrübesine sahip işgörenlerin tavsiye ve tekliflerinden yararlanarak, daha mükemmel çalışma biçimleri bulunabileceği, gerçek ve samimi bir kararlara katılma mekanizmasının en doğru hareket olacağı elde edilen sonuçlardır.[5] Böylece verimliliğin sadece işin tasarımı veya ücretlere bağlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Taylorist yaklaşımın gözardı ettiği sosyal ve psikolojik faktörler öne çıkmıştır.

1960'da Mc Gregor'un öne sürdüğü X ve Y yaklaşımı ile işgörenlerin verimliliğinin arttırılabilmesi için güvenlik, iletişim gibi isteklerinin doyurulması gerektiği önem kazanmıştır. Buna göre "X" insanın çalışmayı sevmemesi, çalışması için zorlanması, yönetilmesi ve kontrol edilmesi, sorumluluktan kaçması ve yönetilmeyi tercih etmesi nedeni ile otoriteye dayalı, "Y" ise normal insanın sorumluluk araması, hedefleri için kendi kendini yönetip, kontrol edebilmesi nedeni ile işgörenlere güven duyan, sorumluluk veren ve onların bireysel ihtiyaçlarını dikkate alan iki farklı yönetim şeklidir. Yapılan araştırmaların sonucunda "Y" yaklaşımının daha başarılı olduğu, bu yaklaşım ile hareket edildiğinde işgörenlerde motivasyon, bağlılık ve verimlilik artışının yaşanacağı ortaya çıkmış ve böylece organizasyonda insanın bir değer olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

1.2.3. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine

1940'larda insan kaynaklarının görevi sadece kayıtları tutmaktan ibaretti. Bu alanda çalışanlar ise büro elemanı konumundaydı. 1980'lere kadar insan kaynakları personel, işgörenlerin günlük sorunları ve işgörenlerle ilişkiler gibi

[5] Toker Dereli, **Örgütsel Davranış**, 3.bsk., İstanbul, Menteş Kitabevi, 1995, s.65.

görevlerden sorumlu bir bölümdü. Bu süreç içerisinde yavaş yavaş bu alanda çalışanların organizasyondaki düzeyi önceleri nezaretçi, alt ve orta düzey yönetici iken, insan kaynakları yönetimi ile birlikte organizasyondaki yeri de üst düzey yönetimdeki yerini almıştır.

Tablo I: İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi

Organizasyondaki Düzeyi	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler
Üst düzey yönetici					İnsan kaynakları
Orta düzey yönetici				İşgörenlerle ilişkiler	
Alt düzey yönetici			İşgörenlerin günlük sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro elemanı	Kayıtlar				

Kaynak: Margaret Palmer, Kenneth T. Winters, **İnsan Kaynakları**, Çev. Doğan Sakiner, Rota, 1993, s.23

Personel yönetimi organizasyonda işe alma, işten çıkarma ve özlük işleri gibi daha çok personel yönetimi ile ilgili fonksiyonları yerine getirmekteydi. Zaman içinde sadece personel ile ilgili kayıtları tutan personel yönetiminin yeni politikalar geliştirme gerekliliği ortaya çıkmış ve bu noktada insan kaynaklarına geçiş süreci yaşanmıştır. Ancak uzunca bir süre bu değişim sadece isim değişikliği ile sınırlı kalmış, insan kaynakları adı altında personel yönetimi fonksiyonları gerçekleştirilmeye devam edilmiştir.

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi fonksiyonlarını da içermektedir. Personel yönetimi, işgörenlerle organizasyon, organizasyon ile devlet arasında ve daha çok işgörenlerle ilgili mali, hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğinde olup; insan kaynakları yönetiminin önemli bir alt çalışma alanını oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun işgören ihtiyacının belirlenmesi, işgören ilanlarının hazırlanması ve uygun işgörenlerin seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim ve organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı kurumsal iklimin oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, işgörenlerin eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi genel olarak personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini kapsar niteliktedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen uygulamalar ise insan psikolojisi ve daha doğru bir ifade ile davranış bilimlerinin sağladığı veriler ışığında gerçekleştirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı organizasyonun hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasıdır.

Organizasyonun hedeflerine ulaşmasının sağlanmasında insanın en önemli role sahip olduğu inancı ile insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan kaynakları yönetimi işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak, kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışmaktadır. Personel yönetimi ise uygulama alanı olarak daha çok günlük sorunlar ve uygulamalarla ilgilenmektedir. [6]

---

[6] Fındıkçı, **a.g.e.**, s.13.

Tablo II: Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştırması

Personel Yönetimi	**İnsan kaynakları Yönetimi**
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyetler	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değer
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Kaynak: Barış Yıldız;" Personel Yönetiminden İnsan Sermayesi Yönetimine Geçiş", (çevrimiçi) http://www.ytukvk.org.Türkiye/arsiv/barisyildiz2.htm, Temmuz 2003.

İnsan kaynakları yönetimi ile işgücünün artık minimize edilecek bir maliyet unsuru olarak ele alınmaması gerektiğini ve tam tersi bir anlayışla, uzun dönemli getirisine rağmen işgücü kaynağına yapılacak yatırımın, kalıcı ve kolay taklit edilemeyen rekabet üstünlüğünü sağlamanın tek yolu olduğu ortaya koyulmaktadır. İşgörenlere yapılan yatırım, işgörenlerin daha verimli çalışması, dolayısıyla maliyetlerin düşmesi, daha yaratıcı olması, dolayısıyla yarattığı katma değerin artması anlamına gelmektedir.[7]

[7] Barış Yıldız, "Personel Yönetiminden İnsan Sermayesi Yönetimine Geçiş", (çevrimiçi) http://www.ytukvk.org.Türkiye/arsiv/barisyildiz2.htm, Temmuz 2003.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, organizasyon kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönü ile organizasyon yönetiminde kilit bir işlev görevini görmektedir. Böylece insan kaynakları yönetimi hiç alışık olunmayan tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, organizasyondaki tüm işgörenler arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır.[8]

1.2.4. 1990'lı Yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi

Yapılan çalışmalar ile insan unsuru bir değer olarak algılanmaya başlamış ve organizasyonda verimliliği arttırmayı hedefleyen politikalarda işgörenlerin ihtiyaçları da gözönünde bulundurulmaya başlanmıştır.

Bu alandaki çalışmalar da insana yönelik tekil yaklaşımların yetersiz olduğunu ortaya koymuştur. Sadece endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş psikolojisi veya eğitim gözönünde bulundurularak, tek boyutlu bir bakış açısının yeterli olmadığı anlaşılmıştır. İnsana bütünsel bir bakış açısı ile bakılması için insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır.

İnsan üretim sürecinin bir parçası olmaktan çok üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak önem kazanmıştır. Böylece iş ortamında insanın rolü değişerek, insana yapılan bütün harcamalar herhangi bir gider değil, insan kaynağına yapılan bir yatırım olarak önem kazanmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi ile genel olarak yönetim ve özellikle işgörenlerin yönetimi geniş bir bakış açısı ile ve insanı merkez alarak bir bütünlük içinde ele alınmaktadır.

İnsana bütünsel bir bakış açısı ile bakılmaya başlanmış insan kaynakları yönetiminin de yukarıda belirtilen yaklaşımlar arasında yer almasına yol açmıştır. Bu geişmeler ile personel yöneticisinin rolü değişikliğe uğramıştır. İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ile organizasyonun amaçlarına ulaşması arasındaki ilişki dikkat çekerek, personel fonksiyonunun organizasyondaki verimi arttıcı etkisi kabul

[8] Fındıkçı, **a.g.e.**, s.14.

edilmiştir. Böylece organizasyonlar üst düzeydeki insan kaynakları yöneticilerine daha çok yer vermeye başlamış ve insan kaynakları yöneticisi organizasyonun verimliliği konusunda diğer üst düzey yöneticiler ile bu sorumluluğu paylaşmaya başlamıştır.

Günümüzde ise organizasyonların içinde yer aldıkları çevrenin değişkenlik göstermesi, organizasyon yapıları, teknoloji ve yönetim yaklaşımları üzerinde etkili olmuş ve sonuçta insan kaynağının tamamen farklı bir bakış açısı ile ele alınması gerekmiştir. Bu değişime neden olan faktörler rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerin değişimi, yönetim yaklaşımlarınındaki değişilikler ve işgücü arzındaki yapısal değişiklikler olmak üzere üç farklı bakış açısı ile ele alınabilir.[9]

Organizasyonlar piyasadaki boşlukları doldurma, ürün farklılaştırması, maliyetleri düşürme, markalaşma...vb. yöntemler ile karlılıklarını arttırmaya ve piyasada rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadır.

İnsana dayalı rekabet stratejisi; rekabet yarışında, farkı insan kaynağının yaratacağı ve elde edilecek başarının yönetim tarzı, insan davranış ve becerileri ile kültür gibi kolay algılanamayan ve belirgin olmayan unsurlarda gizli olduğu ilkesine dayanan bir strateji olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada başarılı insan kaynakları uygulamalarına rağmen, gerileyen organizasyonların olabileceğine, bu nedenle organizasyonların durumsallık yaklaşımı çerçevesinde tek tek incelenerek, insana dayalı stratejinin sektörün bütünlüğü çerçevesinde ele alınması gerekmektedir. İnsan dışı faktörler sayesinde de başarıya ulaşmanın mümkün olduğu göz önünde bulundurulmalı. Ancak diğer başarı kaynaklarının kolayca taklit edilebilmeleri nedeni ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ancak insan faktörü ile elde edilebileceği unutulmamalıdır.[10]

Özellikle teknolojik gelişim istihdam ilişkileri üzerinde işin yeniden örgütlenmesi ve sözkonusu teknolojik gelişmeye ayak uydurabilmek için sermaye ya

---

[9] Nesime Acar, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.bs., Milli Prodöktivite Merkezi, 1999, s.5.

[10] **A.e.**, s.8.

da vasıfsız insan kaynağı yerine beyin gücüne yatırım gibi iki ana değişimi gerekli kılmaktadır.[11]

İnsan kaynağının farklı bir bakış açısı ile ele alınmasında, kullanılan yönetim yaklaşımlarındaki değişimin de etkisi olmaktadır.

Bu yaklaşımların başında gelen Japonlar'ın elde ettikleri verimlilik artışları ve rekabet üstünlüğü nedeni ile işgücü katılımı, takım çalışması, problem çözme grupları, işgücünün katılımı ve yetkilendirilmesine dayanan yaklaşımlar dünyaya yayılmaktadır. İşgörenlerin ve kendi kendini yöneten takımların yetkilendirilmesi, gücünü organizasyon yapısındaki konumundan alan hiyerarşik otoritenin yerini gücünü bilgi ve beceri birikiminden alan işlevsel otoriteye bırakması gibi yeni yönetim yaklaşımları insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini büyük ölçüde arttırmaktadır.[12]

İşgücünün yapısal değişiklikleri de farklı insan kaynakları uygulamalarını gerektirmektedir. Organizasyonlar gerçekleştirdikleri bu farklı uygulamalar sayesinde işyerinde uyumu sağlamakta ve işgücünün etkinliğini arttırmaktadır.

İşgörenlerin yönetimi teknolojik alanda da büyük bir dinamizm ve değişim içinde bulunmaktadır. Bu değişim işgörenlerin beceri, birikim ve yeteneklerinin örgüte azami getirisini desteklemektedir.[13]

İşgörenlerin çalıştıkları organizasyonda yaşamlarının sonuna dek kalmaları şeklindeki eğilimin azalmaktadır. Beyaz yakalı işgücü oranı artarak, işgücü homojen yapısını kaybetmektedir. Küreselleşme sonucu farklı dil, din ve ırktan insanların bir arada çalışması gibi işgücünün yapısını değiştiren gelişmelerin olduğu bir ortamda organizasyonun işgörenlerin özgün gereksinimlerini belirleyerek, bunlara yanıt verecek yeni insan kaynakları politikaları geliştirmesi gerekmektedir.[14]

---

[11] Numan Kurtulmuş, "Post-endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar", **Çimento İşveren Dergisi**, İstanbul, s.8.

[12] Acar, **a.g.e.**, s.8

[13] H. Saide Kuzeyli, Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi", **Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ed. Zeynep Aycan, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, s.165.

[14] Acar, **a.g.e.**, s.10.

1.3. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

1.3.1. Kavram

Teknoloji; terim olarak iş görme sürecinde araçlara, aygıtlara bağımlı olarak girdileri, çıktılara dönüştüren ya da bu oluşumda etkili olan karmaşık mekanizma demektir. Bilişim teknolojileri ise genel olarak bilgi kaynaklarına erişmek, paylaşmak ve kullanmak için elektronik araçlardan yararlanmayı mümkün kılan uygulamaların tümünü içeren bir sistemin bütününü kapsamakta olup, sistem, araç ve aygıtlardan oluşan bir donanım ile bu donanımda kullanılmak üzere özel olarak geliştirilmiş yazılımlar, programlar ve bu iki temel unsur aracılığıyla bilginin erişimi, kullanımı ve paylaşılmasını içeren bir kavramı ifade etmektedir.[15]

Bir başka tanıma göre bir bilginin toplanmasını, bu bilginin işlenmesini, saklanmasını, gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesi ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini bugün için elektronik, optik ...vb. tekniklerle otomatik olarak sağlayan teknolojiler bütünü şeklinde tanımlanmaktadır.[16]

Son yıllarda sıkça kullanılmaya başlanan ve en üst düzey teknik bilgiyi de içeren "yüksek teknoloji" daha önce bilgisayar, uçak gibi araştırma yoğunluklu endüstri olarak tanımlanırken, bugün her işe uygulanabilen bir çalışma stili olup, ürün veya hizmet şeklnde ortaya çıkmaktadır.[17] Bilişim teknolojilerinin yaygın bir şekilde kullanılmasında bilgisayar teknolojileri alanındaki gelişmelere paralel olarak, iletişim teknolojileri alanındaki gelişmeler de önemli katkıda bulunmuştur. Özellikle internet ile entegre olmuşlardır.

Teknolojik yenilikler sadece ürün, ürün yönetimi, ürünün kullanımında birtakım yenilikler ve iyileştirmeler yapmakla sınırlı olmayıp, yönetim, bilgi, organizasyon, finans gibi konulardaki yeni gelişmeleri de içermektedir. İktisat, işletme ve diğer sosyal bilimlerin sanayiye ve organizasyonlara uygulanmasıyla da

---

[15] Mehmet Yahyagil, **Kobi'lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları,** İstanbul, İTO, Şubat 2001, s.6.

[16] Ceyhun Yurdakul, M. Ufuk Çağlayan, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta,** Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997, s.17.

[17] Ahmet Ayhan, **Dünden Bugüne Türkiye'de Bilim-Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri,** İstanbul, 2002, s.4.

yakından ilgili olup, pek çok bilimsel, teknolojik, mali ve ticari etkinliği içermektedir.[18]

Tüm organizasyonlar bilgi kullanımıyla faaliyetlerini gerçekleştirmek zorunda olduklarından, bilgiye erişim için bilgisayar bazlı sistemleri kullanmaya ve bunu daha çok internet vasıtasıyla gerçekleştirdikleri oranda daha yüksek düzeyde teknolojiye ihtiyaç duymaktadırlar. Kullanılan teknolojinin güncelliği, çeşitliliği ve kullanım gücü arttıkça organizasyondaki tüm birimler bundan etkilenmekte ve yönetsel uygulamalar değişime uğramaktadır. 90'lı yıllardan itibaren tüm dünyada hızla artan internet kullanımı 21. yüzyılı, bilişim teknolojilerinin egemenlik alanına bağlı kılmıştır. Böylece bilişim teknolojileri organizasyonların tüm faaliyetlerini, yapısal ve örgütsel niteliklerini büyük oranda etkilemiştir.

Bilişim teknolojilerinin donanımlara ilişkin ilk kategorisi bilişim mühendisliğini, ikinci kategorisi ise yazılımları kapsamaktadır. Üçüncü kateori ise bunların uygulamasını inceleyen bilgisayar bilimi ve bilgi sistemlerinin kullanımı da bilişim sistemleridir. Bilişim teknolojilerinin ilk iki kategorileri metaryalistik unsurlara, bilişim sistemleri ise insan unsuruna dayanmaktadır. Bu bağlantı insan ve teknolojik boyutun kesişmesini simgelemektedir. Bilişim teknolojileri tek bir uygulamayı, belli bir donanımı ya da yazılımı değil; tüm bu unsurları birbiri ile uyumlu bir şekilde birleştirerek, etkin iş görmeye imkan tanıyan bütüncül bir oluşumu kapsamaktadır.[19] Çoğu zaman bilgi sistemi olarak algılanan internet tabanlı sistemlerin çoğu veri analizi, problem çözme, bilgi üretme gibi bilgi sistemlerinin temel fonksiyonlarına sahip olmaması nedeni ile temelde bilgisayara dayalı iletişim sistemidir ve ihtiyaç duyulan bilginin toplanarak, sistemde işlendikten sonra iletilmesi fonksiyonunda, internet tabanlı sistemlerle entegre olmaktadırlar.[20]

---

[18] Mahmut Tekin, Muammer Zerenler, Mehmet Yıldız, "İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel Yapıdaki Değişime Etkileri", **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmit, 2003, s.639.

[19] Yahyagil, **a.g.e.**, s.7.

[20] Birsen Ersel, "Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri ve Beyin Göçü", **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmit, 2003, s.710.

1.3.2. Geçirdiği Evrim

Bilişim teknolojilerine olan talep 1960'tan itibaren 15-20 yıllık dönemler itibariyle veri işleme, mikro ve hala içinde bulunduğumuz internet dönemleri olarak üç dönemden geçmiştir:[21]

1960-1980 yılları arasındaki dönem veri işleme dönemi olarak bilinmekte olup, ana bilgisayarlar daha çok örgütsel verimliliği arttırmak için alt kademe idari işlerin ve fabrika işlerinin otomasyonunu sağlamaktaydı. Bu dönemde İş metodları ve prosedürleri açık bir şekilde belirlenmiş, organizasyonlar da fonksiyonel örgütlenme yoluna gitmiştir. 1970'lerin ortasından itibaren ana bilgisayarlara olan talep azalarak, organizasyonlar orta kademe yöneticilerinin de faydalanabileceği bilgisayar sistemlerine ilişkin taleplerini arttırmaya başlayınca, bilgisayar endüstrisi bu alana yönelmiştir. Ancak mühendis, muhasebeci gibi işgörenlerden oluşan orta kademenin bilgisayar kullanımı ihtiyacı farklı olduğundan, mevcut yazılım ve donanım teknolojisiyle orta kademe işgörenlerin faaliyetlerinin otomasyonu çalışmaları genellikle başarısızlığa uğramıştır.[22]

1980'lerin başlarında gelişen bilişim teknolojisi döneminde bilişim teknolojileri sadece alt kademe idari işler ile uğraşanlar ve fabrika işçileri tarafından değil, bilgi işçileri tarafından da kullanılmaya başlamıştır.

Daha önceki dönemde bilişim sistemlerinin otomasyon amaçlı kullanımının yerini bilgilendirme amaçlı kullanım almıştır. Orta kademeli yöneticiler tarafından da kullanılmaya başlamıştır.

Earl, bu iki dönem arasındaki farkı ve buna bağlı olarak veri işleme döneminden, bilişim teknolojileri dönemine geçerken, bilişim teknolojilerine olan bakış açısındaki değişikliği aşağıdaki tablo III'de belirtmiştir. Bilişim teknolojine yapılan harcamalar daha önceki dönemde maliyet unsuru larak görülürken, bir yatırım kalemi olarak görülmeye başlanmıştır. Organizasyonda kritik role sahip bir unsur olarak, daha önceki dönemlere göre daha geniş bir kitlyi kapsamaktadır.

---

[21] Mahmut Tekin, Hakan Güleş, Tom Burgess, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi; Bilişim Teknolojileri**, Konya, Damla Yayınevi, Mart 2000, s.115.

[22] **A.e.**, s.116.

Tablo III : Bilgi Yönetiminde İki Dönem

Bilgi Teknolojisiyle İlgili Kriterler	Veri İşleme Dönemi	Bilişim Teknolojisi Dönemi
Finansal bakış	Maliyet	Yatırım
Organizasyondaki rolü	Destek	Kritik
Uygulamalarının amacı	Taktik	Stratejik
Sosyal etkisi	Sınırlı	Geniş
İlgili çıkar grupları	Az	Çok
İlgili teknoloji	Bilgisayar	Birden fazla

Kaynak: Mahmut Tekin, Hakan Güleş, Tom Burgess, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi; Bilişim Teknolojileri**, Konya, Damla Yayınevi, Mart 2000, s.115.

1.3.3. İnternetli Dünya

Çağımızda ise internet ile yepyeni bir çığır açılmıştır. Kullanıcı kitlesi fabrika işçisinden, üst yönetime kadar tüm organizasyonu kapsayacak bir şekilde genişlemiştir.

Nolan'a göre; organizasyonlar bilişim teknolojilerini kullananlara, rekabet üstünlüğü elde etmek istiyorlarsa, örgütsel yapılarında da gerekli değişiklikleri yaparak, ağ şeklinde bir örgütlenmeye gitmelidir. İşgörenlerin ve işlerin ağ şeklinde örgütlenmesi durumunda bilişim teknolojileri kullanımının 10 kat daha fazla verimlilik artışına yol açacağı tahmin edilmektedir. Ağ örgütlenmesinde projeler, çapraz fonksiyonel gruplar tarafından yerine getirilecek ve geleneksel bölümlerin sınırları ortadan kalkacaktır. Nitekim günümüzde bir çok organizasyon coğrafi olarak birbirinden ayrı yerlerde bulunan bireylerin ve grupların çalışmalarını koordine etmektedir. Her ne kadar bir çok organizasyon bilgisayarlara ve internete büyük miktarda yatırım yapmış olsalar da, henüz tam olarak elektronik ağların yönetimini ve küresel kullanımını ele almamışlardır. Bunun kulanımı organizasyonların nasıl rekabet ettikleri konusunda kritik bir unsur olacaktır. [23]

Bilgi teknolojilerinin ortaya çıkardığı ve gerektirdiği örgütsel yapılar yeni üretim teknikleri, takım çalışması ve yeni vasıf gerekleri ile rekabet üstünlüğü

[23] **A.e.**, s.117.

sağlaması, işgücünün esnek uzmanlaşması, işgörenlerin çok vasıflılığını sağlaması gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.[24]

Dünya çapındaki organizasyonların sahip oldukları ortak özellikler incelendiğinde; müşteri odaklı yönetim, sürekli gelişme, esnek yapılanma, yaratıcı insan kaynakları yönetimi ve organizasyon içinde ve dışındaki işgörenler, birimler ve organizasyonlar arasında karşılıklı güven ve işbirliğine dayanan bir organizasyon iklimi dikkat çekmektedir.

Günümüz küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen organizasyonların mevcut ve potansiyel pazarları çok iyi bir şekilde analiz ederek, tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin neler olduğunu ve bunları en etkin ve verimli şekilde karşılayabilmek için tüm birimler seviyesinde kurumsal ve teknolojk uyarlamaları yapmaları gerekmektedir. [25]

Günümüz rekabet ortamında organizasyonların faaliyetlerini etkileyen ve bundan dolayı dikkate almaları gereken faktörler; müşteri beklentilerinin değişmesi, rakiplerin stratejilerinin değişmesi ve teknolojinin değişmesidir.

Bir organizasyonun rekabetçi pazar koşullarında ayakta kalabilmesi için özellikle teknolojik gelişmeyi ve teknolojik yenilikleri takip ederek, organizasyonuna uygun bir şekilde uygulamasını zorunlu kılmaktadır.

Bilişim teknolojilerinin yeniden yapılandırılmasında ve faaliyetlerin etkinleştirilmesinin yanısıra; bilginin, ilişkilerin yaratılması ve geliştirilmesi, geliştirilen bu bilginin organizasyondaki insan kaynağı tarafından paylaşılması, paylaşılan bu bilginin kullanılması şeklinde bir süreç ortaya çıkmaktadır. Bu süreç sonunda organizasyonun sistematik çözüm üretme, yeni yaklaşımlar deneme, geçmiş deneyimlerden yararlanma, pazarda meydana gelen değişimi zamanında öğrenebilme ve bilginin hızlı, etkin bir şekilde kullanılması gibi avantajları artmaktadır. [26]

---

[24] Tekin Akgeyik, "Bilgi Teknolojilerinin Ortaya Çıkışı ve Örgütsel Dönüşüm Süreci", **Çerçeve**, Ağustos-Ekim 1995, s.110.

[25] Tekin, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi; Bilişim Teknolojileri.**, **a.g.e.**, s.157.

[26] Tekin, "İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel Yapıdaki Değişime Etkileri", **a.g.e.**, s.643.

Bilişim teknolojilerinin maliyetleri düşürme, verimliliği arttırma ve öğrenen organizasyon olma gibi etkileri gözönünde bulundurulduğunda, kullanımı organizasyonlar açısından rekabet gücünü etkileyen stratejik bir faktördür.

Teknolojinin rekabet gücü üzerinde etkisini gösteren bir örnek olarak Kanada verilmektedir. Büyük orman kaynaklarına sahip olması nedeni ile en büyük gazete kağıdı ihracatçısı olan Kanada'nın bu avantajı, dönüştürülmüş kağıtlardan yüksek kalitede gazete kağıdının üretilmeye başlanması ile teknoloji sayesinde önemini yitirmiştir.[27]

Bilgi-teknoloji danışmanı D.Tabscott "Dijital Ekonomi" isimli kitabında, günümüzde teknoloji ve rekabetin aynı şeyi ifade eder duruma geldiğini öne sürmektedir. Bilgisayarlar ve networkler için harcanan para gider hanesinde yer alan bir kalem olmaktan çok, kritik bir yatırım konumuna gelmiş durumdadır.[28]

Yukarıda anlatılan örnek gözönünde bulundurulduğunda, insan kaynakları yönetimi alanında da dünyanın en iyi eğitimli, kaliteli işgücüne sahip olunsa dahi, bu işgücünün teknolojinin yapabileceği işlerde kullanılması nedeni ile, potansiyelinden yeterince yararlanılamadığında ve rakip firmalar aynı işleri ortalama özelliklere sahip işgücü ile teknolojiyi daha etkin kullanarak yerine getiriyorsa bu durum organizasyonun rekabet gücünü etkilemektedir. Bu durum insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında geçerli olduğu gibi, tüm organizasyonun verimliliğini etkilemesi açısından insan kaynakları yönetimince de önem taşımaktadır.

Organizasyonun verimliliğini etkilemesi nedeni ile rekabet stratejisi alanındaki uzman olan Michael Porter'ın dediği gibi " Teknolojiyi teknolojistlere bırakamayız. İyi bir yönetici, işinin teknolojik gereksinimlerini anlayabilmelidir." ve bilişim teknolojisi teknik bir konu olarak değil, karar süreçlerinin bir parçası olarak görerek, iş vizyonu bilgi teknolojileri vizyonuyla birleştirilmelidir.[29]

---

[27] Mike Johnson, **Gelecek Binyılda Yönetim**, Çev. Sinem Gül, 2.bsk, İstanbul, Sabah Kitapları, 1998, s.96.

[28] Nusret Ekin, **Küresel Bilgi Çağında Eğitim, Verimlilik, İstihdam**, İstanbul, İTO, 1997, s.13.

[29] Johnson, **a.g.e.**, s.99.

1.3.4. Türkiye ve Dünyada Bilişim Teknolojilerine Erişim

Bilişim teknolojilerine erişim konusunda Türkiye'deki ve dünyadaki durum ve araştırmalar incelendiğinde bilişim teknolojilerine erişim konusunda büyük bir eşitsizlik olduğu görülmektedir.

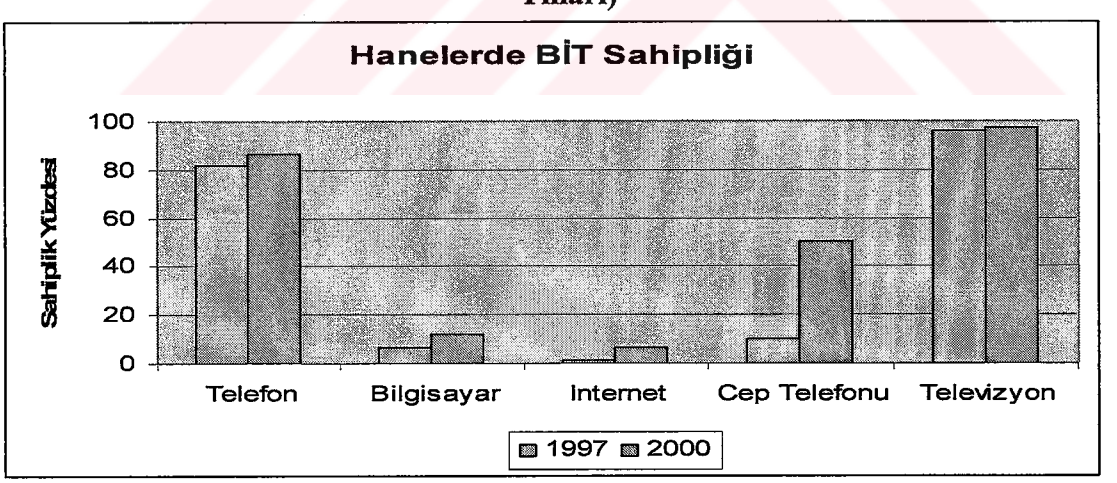
Birleşmiş Milletler'in Eylül 2000'de New York'ta gerçekleştirdiği Milenyum 2000 zirvesinde sayısal uçuruma karşı alınacak önlemler tartışılmış, Okinawa'da yapılan G8'ler toplantısında, bilgi zenginleri ve fakirleri arasında giderek artan uçuruma dikkat çekilerek, internet erişimi olanlarla olmayanlar arasındaki uçurumun, eğitim, mesleki beceriler, okur yazarlık, kamu sağlığı ve ekonomik başarıları da etkilediği ve bu alanlarda mevcut uçuruma katlayıcı etkiler yaptığı bildiride yer almaktadır. Bu konudaki çalışmaları koordine etmek için Avrupa Amerikan İş Konseyi sekreteryası tarafından "Sayısal Fırsatlar Çalışma Gücü" adı altında bir grup kurulacağı belirtilmektedir. Hükümet sayısal uçurum ve e-ticaret konusunda çalışacak özel kuruluşlara 200 milyon Dolar'lık yeni krediler sağlayacaktır. Japonya ise 15 milyar Dolar'lık yardım fonlarının da olduğu bir paket oluşturulduğunu açıklamıştır. OECD'nin Enformasyon, bilgisayar ve Haberleşme Politikaları komitesinin (ICCP) "Enformasyon Ekonomisi" adlı çalışma grubunda yürütülen çalışmalar, bilişim teknolojilerine ve altyapıya erişimdeki eşitsizlik, bu teknolojilerdeki dengesiz büyüme ile dağılım ve kullanım üzerinde yoğunlaşmaktadır. OECD raporlarında ne kadar çok insan internet bağlantılı, bilgi teknolojileri temelli yeni ekonominin üyesi olursa, o kadar çok ekonomik ortak fayda sağlanarak, yeni teknolojilerin getirilerinden kaynaklanan verimliliğin de o oranda artacağı öngörülmektedir. [30] Günümüzde teknolojik gelişmeler ve teknolojinin yayılma hızı her geçen gün daha da artmakta ve bu hıza uyum sağlayamayan ülkeler arasındaki fark da gün geçtikçe artmaktadır.

---

[30] Rukiye Özcivelek v.d., "INET Türkiye 2000 Sayısal Uçurum: Dünya ve Türkiye'de Durum", (Çevrimiçi) http://www.bilten.metu.edu.Türkiye/publications/makale/Inet-Türkiye-sayisalyüzde20ucurum.doc, Şubat 2002, s.2.

Bilgi ve iletişim teknolojileri sahiplik ve kullanımını tüm Türkiye'de ölçüldüğü ilk çalışma 1997 yılında TÜBİTAK BİLTEN tarafından yapılan "Yetenek ve Kullanım Saptaması" konulu saha araştırması kentsel yerleşim yerlerini temsil etmekte ve kendi alanında ilk olup, yedi coğrafi bölgede, Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından belirlenen 4000 örneklemle gerçekleştirilmiştir. 2000 yılında da 6000 hanede "Bilgi Teknolojileri Yaygınlık ve Kullanım Araştırması-2000" adıyla yeni bir araştırma başlatılmıştır. Araştırma sonucuna ağa bağlanmanın en önemli aracı olan bilgisayar sahipliğinde oran üç yılda iki katına yükselmiş, Türkiye'de kentli hanelerin 2000 yılında hanelerdeki bilgisayar sahipliği oranı yüzde 12,3 olmuştur. Son üç yıl içerisindeki bir diğer önemli gelişme de evdeki bilgisayarların ağa bağlanma oranındaki artış olmuştur. 1997 yılında evdeki bilgisayarların yalnızca altıda biri Internet'e bağlı iken 2000 yılında evlerdeki bilgisayarların internete bağlanma oranı yüzde elliye yükselmiştir. 2000 yılında hanelerde Internet sahipliği yüzde 6,5'dir. [31]

Grafik I: Hanelerde Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) Sahipliği (1997 ve 2000 Yılları)



Kaynak: Rukiye Özcivelek v.d., "INET Türkiye 2000 Sayısal Uçurum: Dünya ve Türkiye'de Durum", (Çevrimiçi) http://www.bilten.metu.edu.Türkiye/publications/makale/Inet-Türkiye-sayisalyüzde20ucurum.doc, Şubat 2002, s.3.

[31] Rukiye Özcivelek v.d., "INET Türkiye 2000 Sayısal Uçurum: Dünya ve Türkiye'de Durum", (Çevrimiçi) http://www.bilten.metu.edu.Türkiye/publications/makale/Inet-Türkiye-sayisalyüzde20ucurum.doc, Şubat 2002, s.3.

Yukarıdaki veriler Türkiye'deki hanelerde bilgi ve iletişim teknolojileri sahipliğini belirtmekte olup, sonuçları sadece bireysel bazda düşünülmemeli, bu sonuçların organizasyonların insan kaynakları stratejilerini belirlemede etkili bir faktör olacağı da gözönünde bulundurulmalıdır. Türkiye'deki bilgisayar ve internet sahipliği oranının düşüklüğü organizasyonlar için açık pozisyonların internette ilan edilmesi ile toplumun her kesimine ulaşılamamasının bir göstergesini oluşturmaktadır. Bu durumda organizasyonlar ilan ettikleri açık pozisyonların ilan yöntemi için hedefledikleri aday kitlesine ulaşabilmelerini sağlayacak doğru yöntemleri belirlemelidirler. Bu konular çalışmamızın daha sonraki bölümlerinde daha detaylı bir şekilde ele alınacak olup, bu bölümde yer alan verilerin sadece bireysel bazda görülmemesi, sonuçlarının organizasyonların stratejilerini de etkileyebileceğinin göz önünde bulundurulması nedeni ile açıklama gereği duyulmuştur.

Dünyadaki durum incelendiğinde ABD'de tüm telekom işletmecileri merkezi bir fona 4 milyar Dolar katkıda bulunmak ve okul ve kütüphanelere bedava internet erişimi sağlamak zorunda oldukları, ABD Internet Konseyi tarafından 1 Eylül 2000'de yayınlanan raporda, sayısal uçurumun kapanması için hükümetin 12,5 milyon Dolar ayırdığı, Kolombiya'da 100 şehirde Internet merkezleri oluşturulması için 180 milyon dolarlık fon oluşturulduğu, Arjantin'de tüm vatandaşların bedava e-posta adresi ve bedava erişim imkanlarından yararlanması için postanelerde erişim mekanlarının oluşturulmasının yasalarla belirlenmesi, Fransa'da 3 yıl içerisinde kamuya açık 7000'in üzerindeki mekanda Internet bağlantısı sağlanacağı, tüm ilkokullara multimedya donanımlarının sağlanarak Internete bağlanmalarının 2002 yılına kadar tamamlanması, işsiz 1.2 milyon insana bilgisayar ve Internet eğitimi verilmesi, gençler için bilgisayar ve eğitim merkezleri oluşturulması, üniversite kampüslerinde kalan 150.000 öğrencinin odalarına yüksek hızlı Internet erişimi nin sağlanması, Fransız hükümetinin bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yetişecek uzman sayısını artırmaya yönelik planları, bu alanda yeni Internet enstitüleri kurulmasından doğrudan Başbakan'a bağlı stratejik Internet komitesi kurulmasına ve

bu teknolojiler alanında araştırma yapan kamu araştırma kurumlarının bütçe ve işgörenlerin arttırılması gibi bir dizi önlem alınmaktadır.[32]

Pek çok ülkede bilişim teknolojilerine erişim konusunda henüz toplumun her kesimi eşit şartlara sahip değildir. Gerek eğitimin, gerek iş ilanlarının artık internete taşındığı göz önünde bulundurulduğunda pek çok kesimin bu imkanlara ulaşamadığı görülmektedir. Ancak yukarıdaki örneklerde de görüldüğü gibi bilişim teknolojilerine ulaşım konusunda aradaki uçurum devam ettiği sürece ülke içinde hatta ülkeler arasında ekonomik, sosyal ve kültürel farkın giderek artan oranda açılacağı için bu durumun önüne geçebilemek için pek çok ülke çeşitli önlemler almaktadır.

Ülkemizde de toplumdaki tüm gelir gruplarının bu teknolojilere erişimini sağlayıcı önlemler alınmalı, gerekli yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Tüm bölgelere internet ulaştırılsa dahi malesef halkımızın eğitim seviyesi kullanımı için yeterli olmadığı için gerekli eğitimin verilmesi konusunda çalışmalar yapılmalıdır. Böylece teknolojinin açtığı toplumun farklı kesimleri arasındaki uçurum, yine teknolojiden yararlanılarak azaltmak mümkün olabilecektir.

1.3.5. İnternet – İntranet - Extranet

İnternet günümüzde milyonlarca bilgisayar kullanıcısı arasında iletişim sağlayan en geniş bilgisayar ağıdır.

A.B.D. Savunma bakanlığı tarafından olası bir nükleer savaş sonrası toplumun parçalanmış yapısını düzeltmek amacıyla hazırlanmış bir haberleşme sistemidir.

1969 yılında bir ar-ge girişimi olarak ve tek amacı haberleşmeyi hızlı, güvenli ve en az maliyetle sağlamak olan ARPA (Advanced Research Projects Agency Network) projesi ile başlamıştır. Önceden planlanmasına karşın bu alandaki çabaların gelişmesi ile geleneksel iletişim kanallarının dışında, bilgisayar tabanlı dev

[32] **A.e.**, s.8.

bir iletişim ağı sisteminin oluşması kısa zamanda sanal ortam olarak adlandırılacak olan radikal bir çığırın açılmasıyla sonuçlanmıştır.

İnternet, birden fazla bilgisayarın birbirine doğrudan veya telefon hatlarıyla bağlanması sonucu oluşan, dünya üzerindeki milyonlarca bilgisayar ağının birbirleriyle ortak bir protokol çerçevesinde iletişim kurmasını ve bilgi kaynaklarını paylaşmasını sağlayan ağlardır.

Sürekli olarak gelişen bu sistem tüm dünyada kesinlik taşımamakla birlikte, günümüzde yaklaşık 170 milyon birim tarafından kullanılmaktadır. İnternet başlangıçtaki temel amacı olan haberleşmeyi sağlamanın dışında yazılı, sözlü, görüntülü, sesli her türlü iletişimi sağlamasının yanı sıra her türlü bilginin üretilmesini ve paylaşılmasını mümkün kılmış ve matbaanın icadından bu yana en önemli icad olmuştur. Kullanımı her geçen gün artmakta olup, ticari faaliyetlerin yanında tüm ekonomik ve ekonomi dışı kesimlerin kullandığı bir araç olmaktadır. [33]

Elektronik posta yoluyla haberleşme, bilginin transferi ve paylaşılması, alışveriş, sohbet, tartışma ve program transferi, bankacılık işlemleri, elektronik ticaret, faturaların ödenmesi, ürün siparişi verilebilmesi internetin sağladığı kolaylıklardan bazılarıdır.

İnternet; intranet ve extranet olarak iki alt başlıkta incelenebilir.

İnternetin bireyler ve ülkeler arasında kullanımının artmasıyla birlikte sadece organizasyonlara özgü bir internet üzerinde çalışmalar yapılmış ve internet teknolojisinin organizasyon içinde kullanılmasını sağlayan intranet ortaya çıkmıştır.

İntranet, işgörenler ve organizasyondaki bölümleri internet yazılımları ve standartları kullanarak, birbirine bağlayan özel bir bilgisayar iletişim ağıdır.[34]

İntranet; bir organizasyonun sadece kendi işgörenleri, iş yaptığı ortakları için oluşturulan ve organizasyonel amaçlara ulaşmak için iş süreçlerinin gerçekleştirilmesinde gerekli bilgi paylaşımı ve her türlü iletişimin doğru kişiler aracılığıyla hızlı bir şekilde sağlanması için, o organizasyona ait özel bir iletişim

---

[33] Yahyagil, **a.g.e.**, s.11.

[34] Tekin, "İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel Yapıdaki Değişime Etkileri", **a.g.e.**, s.642.

sistemidir. Organizasyon hakkındaki bilgilerin internet aracılığıyla genel amaçlar için iletilmesinde kullanıldığı gibi, özel şifreleme sistemleri ile gene internet aracılığıyla ama sadece organizasyona özel bilgi ve mesajların alınıp, verilmesini de mümkün kılan bir sistemdir.[35] Bu özelliği ile özel güvenlik sistemi sayseinde belirli kişilerin siteye erişimi sağlanmaktadır.

İntranetin önemli özellikleri şunlardır:[36]

a. Günümüzde, iş dünyasında başarı pazardaki değişimlerin ve yeni kuralların bilgisayar sistemine ne kadar hızlı yansıtılabildiğine bağlıdır. Bazı yazılımlarda hızlı değişiklik yapmak oldukça zor sayılırken, intranet ortamında değişim oldukça hızlı ve kolay yapılmaktadır.

b. İntranet üzerinde çalıştırılaca programların yazılım aşaması, görevi iş ve organizasyon olan birisi tarafından dahi anlaşılabilecek açıklıktadır.

c. İntranet, genel anlamda sistem iyileştirmesine ve maliyetlerin düşmesine imkan sağlamaktadır.

d. Diğer sistemlere kıyasla intranet daha düşük geliştirme, destek, altyapı ve telefon maliyetleri gerektirmektedir.

e. Bu sistemle, görsel araçlarla olduğu kadar sesli kumanda araçlarıyla da çalışmak mümkündür. Bu açıdan bakıldığında intranet büyük kullanım kolaylığı sağlamaktadır.

f. En önemli özelliklerinden biri, intranetin daha önce kurulmuş bulunan bilişim sistemine kolaylıkla entegre edilebilmesidir.

Extranet ise teknik açıdan internetin bir versiyonu olarak tanımlanabilecek, ancak kullanım amacı farklı bir sistemdir. Extranet bir organizasyon ile o organizasyonun müşterileri, ortakları, tedarikçileri ve faaliyet alanındaki diğer organizasyonlar ile iletişim kurmasını sağlayan ve interneti kullanarak, bilgi alışverişi ile ticari aktiviteleri planlamak ve gereleştirmek için yapılandırılan bir diğer özel iletişim ağıdır.

---

[35] Yahyagil, **a.g.e.**, s.11.

[36] Tekin, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi; Bilişim Teknolojileri, a.g.e.**, s.190.

Extranet, organizasyonun diğer organizasyonlar ile ortak projeler geliştirmesi ve yürütülmesi, bankacılık işlemlerinde organizasyon ile diğer taraflar arasında finansal işlemlerin sağlıklı olarak düzenlenmesinde ve büyük hacimde bilgi transferinin yapılması için kullanılmaktadır.[37] Organizasyonun ortaklarını, müşterilerini, dağıtıcıları, tedarikçileri ve işgörenlerini birbirine bağlamak suretiyle işbirliği ve bilgi değişimini sağlayan kamuya ait ya da özel ağlar olarak da tanımlanmaktadır.[38]

Extranet tedarikçiler, müşteriler ve bazı durumlarda rakiplerle stratejik işbirliklerinin oluşturulmasına imkan sağlamakta, veri işleme maliyetlerinde önemli ölçüde azalmalara yol açmakta, organizasyonun sunduğu veya organizasyona sunulan hizmetlerin kalitesinde artışa neden olmaktadır.[39]

İntranete kısmen organizasyon dışından erişimin izin verilmesi ile ortaya çıkmıştır. İntranet şirketler topluluğuna bağlı organizasyonlar arasında iletişim sağlarken, extranet organizasyon dışından başka kişilerin kısmen kullanımına açıktır. İntranet sayesinde organizasyonlar arasında insan kaynakları, muhasebe, üretim, otomasyon yazılımları çalıştırmak mümkün olduğu gibi, çeşitli veri tabanları tutmak ve belge dağıtımı gibi işlemleri de gerçekleştirmek mümkündür.

Günümüzde intranet ve extranet kullanımı ile organizasyonlar diğer organizasyolar ile entegrasyon sağlayarak, işgörenlerinin etkinliğini ve verimliliğini önemli ölçüde arttırmaktadır. Organizasyonlar arası entegrasyonun, bilgi paylaşımı ile gerçekleştirilmesine olanak sağlamakta ve organizasyon içi ve dışı bilgi paylaşımının artmasına bağlı olarak, organizasyonların öğrenen organizasyon durumuna gelmesinde önemli katkılar sağlamaktadır.

Sürekli güncelleşen bilgilere kolay erişim; organizasyon faaliyetlerinin yürütülmesinde maliyet, hız ve zaman kazanımlarına, müşteri istek ve ihtiyaçlarının etkin ve verimli bir şekilde karşılanmasına ve insan kaynaklarından en üst seviyede yararlanmaya imkan tanımaktadır.

---

[37] Yahyagil, **a.g.e.**, s.11.

[38] İbrahim Kırçova, **İşletmelerarası Elektronik Ticaret**, İstanbul, İTO, Eylül, 2001, s.114.

[39] Tekin, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi; Bilişim Teknolojileri, a.g.e.**, s.117.

Organizasyonlar ve işgörenler arasında artan iletişimle birlikte öğrenen organizasyonun geliştirilmesi, iş hayatının kalitesinin yükseltilmesi ve bilgi paylaşımı ve işbirliğine dayalı örgüt kültürünün oluşturulmasını sağlamaktadır.[40]

1.3.6. İnternetin Hukuksal Boyutu

İnternetin ticari hayatın pek çok alanında kullanılmaya başlaması, bu konuda bazı hukuki sorunların baş göstermesine neden olmaktadır. İnternet hukuku konusunda henüz pek çok ülkede yasal bir mevzut bulunmamakta, ancak bu konuda yasal düzenleme çalışmalarına başlanmıştır.

Internet üzerinden gerçekleştirilen sözleşmeler e-sözleşme (elektronik sözleşme) olarak tanımlanmaktadır.

E-sözleşmeler e-posta yolu ile yapılan ve web sayfaları üzerinde gerçekleştirilen sözleşmeler olarak ikiye ayrılmaktadır. E-posta ile yapılanlarda taraflar iki kişiden oluşmakta olup, web sayfası üzerinden gerçekleştirilen sözleşmelerin en önemli farkı sözleşmenin bir tarafının birden fazla kişinin oluşturmasıdır. E-posta ile yapılan sözleşmelerde sözleşmenin kurulması için kabul haberinin karşı tarafın e-posta adresine ulaşmakta, web sayfası üzerinden gerçekleştirilenlerde ise kişinin bir tuşa basması ile kabul haberi karşı tarafa ulaşmakta ve sözleşme kurulmaktadır.[41]

Günümüzde e-sözleşmelere imza atılamaması sözleşmenin tarafları arasında güveni sarsmaktadır. Gerek e-sözleşmelerde gerekse iş hayatının diğer alanlarında elektronik imza kanununun onaylanması ile bu güven pek çok alana taşınacak ve internet iş hayatımızda şimdiye kadar girmediği pek çok alana da girebilecektir.

Elektronik imza yazılı bir irade açıklamasının kendisine ait olduğunu ifade etmek amacıyla, bir kimsenin ismi için kullandığı özel biçimdeki çizgi ve harflerden kurulu bir işaret olup, biyometrik ve sayısal olmak üzere iki türü

---

[40] **A.e.**, s.192.

[41] Fuat Öksüz, **E-Business Dönüşümü**, Andersen, Ekim, 2001, s.76.

bulunmaktadır. Biyometrik imzada, kişilerin parmak izi, göz merceği, ses özelliği gibi biyolojik özelliklerine yer verilirken, diğeri dijital bir veri üzerinden özel imza anahtarı ile yaratılan bir mühürden oluşmaktadır.[42]

Elektronik İmza Kanunu, Resmi Gazete'nin 23 Ocak 2004 tarihli nüshasında yayımlanmış, 5070 sayılı Kanun 23 Temmuz 2004 tarihinde yürürlüğe girecektir. Yasal olarak elektronik imza başka bir elektronik veriye eklenen veya elektronik veriyle mantıksal bağlantısı bulunan ve kimlik doğrulama amacıyla kullanılan elektronik veri olarak tanımlanmakta ve Kanun'a aykırı bir şekilde kullanılması durumunda elle atılan imza ile aynı hukuki sonucu doğurmaktadır.[43]

[42] **A.e.**, s.77.

[43] Vural Günal, **"Elektronik İmza Kanunu Hakkında Memorandum"**, Pekin & Pekin, Ocak 2004.

2. İNTERNET VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. E-İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.2.1. Kavram

E-insan kaynakları yönetiminin (Elektronik insan kaynakları yönetimi) tanımını e-ticaretin (Elektronik ticaret) tanımımdan yola çıkarak yapmak mümkündür.

E-ticaret, ticaretin yönetilmesinde elektronik araçların ve teknolojinin kullanılmasıdır.

Bir başka tanıma göre e-ticaret sistemler arasında bilgi akışını destekleyen bir platform olan internet tabanlı sürece dayanan ve dijital araçların kullanılarak, müşteriye değer ulaştıran ve eski iş şekillerini yeniden tanımlayan geniş kapsamlı bir iş stratejisi olup, sadece maliyetleri düşürüp, hızı arttıran eski iş şeklinin yerine, işletme faaliyetlerinin bir kısmını diğer firmalara devreden bir iş şeklini getirmektedir.[44] Kısacası stratejilerin, süreçlerin ve uygulamaların yeniden düzenlenmesi anlamına gelmektedir

E-ticaret ile teknoloji etkin bir şekilde kullanılarak, müşteri ile internet ortamında etkileşim içinde bulunulmaktadır. Burada teknoloji sebep olduğu gibi aynı zamanda işletmenin stratejisinin belirleyicisidir. Sadece ürün ve hizmeti geliştirmekle kalmamakta aynı zamanda müşterilerine daha fazla seçenek de sunmaktadır.

İnsan kaynakları alanında e-ticaret işgücü ve insan kaynakları süreçlerinin yönetiminde dijital teknoloji ve internet-intranetin kullanımı olarak

---

[44] Marie Karakanian, "Are HR Departments Ready For E-Hr?", **Information Systems Management**, Fall 2000, Vol.17, Issue 4, p35.

tanımlanmaktadır.[45] İnternete yaklaştıkça hizmet kavramı da önemli ölçüde gelişmektedir. Farklı sektörlerden organizasyonlar, mevcut hizmetlerini internet ortamına taşıyarak, rakiplerine karşı avantaj elde etmeyi başarmaktadırlar.

Daha geniş kapsamlı bir tanıma göre insan kaynakları yönetiminin dijitalleşmesi organizasyon ve işgörenler arasında insan kaynakları yönetimi ile ilgili işlem maliyetlerinin hafifletilerek, bilgi teknolojilerinin organizasyonda koordinasyon gücünü arttırmasıdır.[46] E-insan kaynakları yönetiminde insan kaynakları fonksiyonlarının sanallaşmadığını özellikle vurgulamak gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları önemini korumaktadır. Zaman ve mekan anlamında insan kaynakları yönetimine büyük bir rahatlık sağlamatadır.

Günümüzde işe alma, eğitim, geliştirme, insan kaynağının planlanması, işten çıkarma...vb. fonksiyonel ve işgörene yönelik faaliyetlerden; fonksiyonlar arası koordinasyona yönelmiş, yönetim odaklı ve stratejik bir konuma gelen insan kaynakları birimleri artık bir iş ortağı gibi çalışmak durumunda ve buna göre yapılanarak, yeni kavramlarla, yeni yaklaşımlarla görevini sürdürmek zorundadır.[47]

Bir başka tanıma göre e-insan kaynakları; insan kaynakları departmanlarını ve izole edilmiş insan kaynakları faaliyetlerini dönüştürüp, organizasyona ve iş ortaklarına yeniden paylaştırarak insan kaynaklarının konumunu yükselten bir strateji olup, insan kaynakları faaliyetlerini organizasyonun diğer süreçlerine bağlayarak, entegre etmektedir. [48] E-insan kaynakları yönetimi organizasyonun iş yöntemlerinde, süreçlerinde verimlilik artışı sağlayacak şekilde kısmen veya tamamen değişiklik yaparak, süreçlerin elektronik ortama aktarılması ile insan kaynakları yönetiminin hedeflerine ulaşmasının kolaylaşması anlamına gelmektedir.

---

[45] Adnan Nas,: **İnsan Kaynakları Kıyaslaması; 2000 Türkiye Raporu**, İstanbul, Price Water House Coopers, 2000, s.51.

[46] Yannick Papaix, "HRM and Digitisation: An Application of Transaction Costs Analysis" (Çevrimiçi) http//www.cerna.ensmp.fr, Şubat 2004.

[47] Zeki Pekgenç, "Yeni Binyıl'da İnsan Kaynakları Yönetimi", **Mercek**, Ocak 2001, s.117.

[48] Karakanian, **a.g.e.**, s.36.

E-insan kaynakları yönetimi özellikle internet tabanlı olabileceği gibi, farklı teknik platformlarda da uygulanabilmektedir.[49]

Daha önce sadece insan kaynakları departmanları tarafından yapılan bazı işler insan kaynaklarının gizlilik ilkesini koruyarak, organizasyonun katılımı ile yapılabilmektedir. Aynı zamanda organizasyon içinde bilgi paylaşımını arttırarak, örgüt kültüründe de gelişmelere yol açmaktadır.

Günümüzde sadece düşünce üreten işgörenler değil, bunların etkin ve verimli kullanılabilmesine yönük yeni iş modeline de ihtiyaç duyulmaktadır. Esnek çalışma saatleri ve internet yoluyla ortaya çıkan yeni iş anlayışı bunlardan bir kaçıdır.[50]

Sözkonusu durumun başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bilgi teknolojilerinin etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak altyapı olduğu kadar bilgi teknolojilerinin imkanlarının zorlanarak, her işgörenin entelektüel sermayesini devreye sokacak ve onu geliştirecek yeni iş modelinin geliştirilmesi de gereklidir.[51]

İnsan kaynakları departmanı organizasyonda diğer departmanlar ile en yoğun iletişim içinde olan departman olması ve stratejik bir konumundan dolayı bunu sağlayabilecek bir konumda bulunmaktadır. Bu nedenle gerek geniş anlamda tüm organizasyonu kapsayacak şekilde, gerekse dar anlamı ile kendi insan kaynakları faaliyetlerinde bunu gözönünde bulundurmalıdır.

Bu anlayışın gerektirdiği üst düzey yönetimin katılımı, teknolojinin etkin kullanımı, gelişmiş ve entegre edilmiş insan kaynakları yönetim sistemi ve iletişim teknolojileri ile internet ve çeşitli iletişim kanallarının etkin kullanımıdır.[52] İnsan kaynakları departmanlarının yaptıkları işlerin katma değer yaratabilmesi için yapılan işlerin internet kullanarak nasıl yapılacağı düşüncesi ile ortaya çıkmıştır.

---

[49] Stefan Strohmeier, "Research in e-HRM?", (Çevrimiçi)
http://vipa.wiwi.uni-sb.de/FlexNow/seminaran.htm, Şubat 2004

[50] Oğuzhan Akova, Cengiz Tavukçuoğlu, "Bilişim Toplumunun İnsan Profili", **Bilişim 99**, İstanbul, 1999, s.135.

[51] **A.e.**, s.136.

[52] Karakanian, **a.g.e.**, s.38.

Teknolojik gelişme sürecinde "insan" unsuru, teknoloji ile beraber birbirinin tamamlayıcısı olarak kabul edilmekte olup, "İnsan Varlıklı Teknoloji" olarak tanımlanan, birbirini etkileyen ve geliştiren bir yapı içerisinde bulunmakta ve insan kaynağı ile teknolojinin, teknolojiyle de insan kaynağının verimliliğini, etkinliğini ve yaratıcılığını güçlendirmektedir.[53]

2.2.2. E-insan Kaynakları Yönetimini Şekillendiren Gelişmeler

Organizasyonlar rekabet üstünlüğü sağlamak için hız, bilgi, farklılık ve esnekliğin zorunlu olduğu global piyasalara dahil olduklarında teknolojik değişim kritik bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.[54]

E-insan kaynaklarını şekillendiren gelişmeler incelendiğinde elektronik ticarete benzer olarak, dünyadaki gelişmelerden etkilendiği görülmektedir.

Sözkonusu gelişmelerin belirleyicileri de kullanıcılar, süreçler, hizmetler, organizasyonun kendisi ve teknolojidir. Bununla birlikte risk ve güvenlik yönetimi, şahsi bilgileri ve insan kaynakları bilgilerinin ifşa edilebilmesi nedeni ile çok önemli bir konudur.

Bireysel yetkilere olduğu kadar ülke ve spesifik olarak organizasyon bazında çok iyi yönetilmesi gereken kritik bir konudur. Bu nedenle güvenlik safhası belki de organizasyonun e-insan kaynakları stratejisinin hazırlanması esnasında gözönünde bulundurulması gereken en önemli faktörlerden birisidir.[55]

E-insan kaynaklarını etkileyen gelişmeleri incelediğimizde küreselleşme, teknoloji, işgörenlerin talebi, artan rekabet ve yeni işmodelleri olduğunu görüyoruz.

Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak, global bir nitelik kazanması ve piyasalardaki rekabetin giderek

---

[53] Ahmet Selamoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", **İşveren**, sayı:10, 2000, s.14.

[54] Tekin, Akgeyik, **Stratejik Üretim Yönetimi**, Sistem, İstanbul, 1998, s.27.

[55] Karakanian , **a.g.e.**, s.37.

yoğunlaşmasıdır.[56] Bu değişim organizasyonların da yapılarında bazı değişiklikler yapmalarını gerektirmektedir.

Tablo IV: E-insan kaynaklarını etkileyen gelişmeler ve uygulandığı alanlar

NEDEN	GELİŞMELER	İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINDA KULLANILAN ÖRNEKLER
• Kürelleşme • Teknoloji • Artan rekabet	• Hızlı, efektif çözümler sunan entegre edilmiş insan kaynakları sistemleri • Dış kaynak kullanılması • Öğrenen organizasyon • Bilginin paylaşımının yaygınlaşması • Karlılığın artması • Süreçleri verimlileştirme çabaları (Yeni çalışma modelleri)	• İnsan kaynağı bulma ve seçme • Özlük bilgileri • Fazla mesai bilgilerinin bordro sistemine aktarılması • Performans yönetimi ve geri bildirimi • Kariyer planlama • Eğitim • Ödeme bilgileri • Veritabanlarınına ortak erişim • Bilgiye 24 saat ve dünyanın her yerinden erişim • Sürekli ve çok yönlü iletişim • Organizasyon imajını ve kültürünü diğer coğrafi bölgelerdeki prosedürlerin geliştirilmesi için mevcut teknolojinin kullanımı

[56] Numan Kurtulmuş, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, Ankara, 1996, s.144.

Toplam kalite yönetimi ile gündeme gelen ilk tedarikçiden başlayarak, ürünün elde edilmesi, pazarlanması ve müşteriye teslimine kadar geçen süreçte görev alan bütün organizasyonların oluşturduğu zincir, iş grubu zinciri olarak tanımlanmaktadır.[57]

Küreselleşme ile dünyanın dört bir yanında faaliyette bulunan iş grubu zinciri arasında süreçlerde entegrasyonun sağlanmasının yanında insan kaynakları yönetiminin de daha hızlı ve efektif çözümler sunması beklenmektedir. Örneğin internet tabanlı teknolojiler sayesinde uluslararası entegrasyon kurulmakta ve dünya çapında aday havuzlarının oluşturulması insan kaynağı bulma ve seçme fonksiyonunu etkilemektedir. Ayrıca intranet kullanımı ile pek çok iş grubu zinciri arasında ortak prosesler belirlenmektedir. Aralarındaki ilişkinin kurulması ile bu süreçlerin bir kısmı elimine edilerek, verimlilik sağlanmaktadır. Küreselleşme sürecinde insan kaynakları yönetiminin önemi özellikle çokuluslu şirketlerde organizasyon kültürü ve işgörenlerin uyumu konusunda artmaktadır.

Internetin tüm bu etkileri sonucu fonksiyonel esneklik sağlayacak yeni istihdam biçimlerinin organizasyonda kullanımı da insan kaynakları programlarına girmektedir. Uzaktan çalışma ile iş işyeri dışında ayrı bir yerde görülmektedir. İşin görüldüğü yer ile asıl işyeri arasında elektronik iletişim araçları ile kurulu bir bağ bulunmakta ve iş önceden belirlenmiş bir program dahilinde görülmektedir.[58]

Uzaktan çalışma ile ilgili elli tanımın incelenmesinin sonucunda tanımların yarısından fazlasının organizasyon, yer ve teknoloji unsurlarının iki veya daha fazlasını içerdiği görülmüş ve merkez organizasyondan uzaktaki bir yerde yapılan ve dolayısıyla işgörenleri oradaki meslektaşlarıyla kişisel iletişim kurmaktan alıkoyan ve yeni teknolojilerin bu ayrılmayı iletişim olanaklarıyla kolaylaştırdığı çalışma biçimi olarak tanımlanmaktadır.[59] İnternet dışındaki iletişim araçları bu çalışma biçimlerinde etkili olmakla beraber, internetin de etkisi büyüktür.

---

[57] Güngör Günalçın, "İş Grubu Zincirinde Bilgi Entegrasyon", **Bilişim 99**, İstanbul, 1999, s.126.

[58] Can Tuncay, "Yeni Çalışma Modelleri-Özellikle Fonksiyonel Esneklik", **Çalışma Hayatında Esneklik**, MESS, Kasım 1995, s.37.

[59] Öner Eyrenci, Kadriye Bakırcı, **Dünyada ve Türkiye'de Evde Çalışma ve Eve İş Verme**, İstanbul, Ağustos, 2000, s.27.

İnternet ile yaygınlaşan bir diğer çalışma modeli de sanal takımlar kurularak işin yapılmasıdır.Sanal takımlar, sanal olmayan takımlardan farklı olarak organizasyon duvarlarını ve zaman, mekan sınırlarını bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden aldıkları güçle aşan takımlardır.[60] Sanal takım farklı coğrafi alanda, farklı organizasyonda veya aynı organizasyonun farklı bölgelerinde veya farklı zamanlarda çalışan takım üyelerinden oluşmaktadır.[61] Bu çalışma modelleri işin farklı şekilde yapılmasına imkan vermekte, böylece pek çok sürecin de internet ortamına taşınmasını destemektedir. İnsan kaynakları yönetimi internet ile bu şekilde çalışma modelinin işgörenler ve organizasyonlar tarafından artık daha fazla tercih edileceğini gözönünde bulundurarak, pek çok faaliyetini internet ortamına taşımalıdır.

Teknoloji organizasyonları sahip olduğu, onlara rekabet avantajı sağlayacak kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Bu kaynakların en önemlisinin insan olduğunu düşünürsek, süreçleri verimlileştirerek, potansiyelinden daha fazla yararlanmak; önem taşıyan bir diğer faktör olan bilginin paylaşımının yaygınlaşması ve hızlanması teknoloji, ofis ortamında ise özellikle internet vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Veri tabanlarına ortak erişim, zaman ve mekan sınırı olmaksızın bilgiye erişim, sürekli ve çok yönlü erişim uygulamada bu alanda örnek teşkil etmektedir. Kadro sayısının kısıtlı olması, zaman darlığı nedeni ile zaman zaman bu tip talepler işgörenlerden de gelmektedir.

2.2.3. E-insan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Internet iş hayatını etkilerken, insan kaynaklarının e-insan kaynakları için hazır olup olmadığı sorusu akla gelmektedir. İnsan kaynaklarının e-insan kaynaklarını tamamen kabul edip etmeyeceği, rakiplerinin hareketlerini izleyerek, teknolojik gelişmelerin sunduğu fırsatları kaçırıp kaçırmayacağı ve uygulamakta olduğu süregelen sistemlerden uzaklaşmaya hazır olup olmadığı merak konusudur.

---

[60] Mehmet Eryılmaz, "Sanal Takımlar ve Sanal Takımlarda Kuruluş Öncesi Liderlik", (Çevrimiçi) http//www.isguc.org, Eylül 2002.

[61] Cynthia Cantu, "Virtual Teams", **CSWT Reports**, (Çevrimiçi) http//www.workteams.unt.edu/reports/Cantu.html, Ağustos, 2003.

Yeni ekonomiyi şekillendiren bu devrime rağmen insan kaynaklarının nadir bulunan yetenekleri istihdam etme ve geliştirmesi gereken stratejiler gözönünde bulundurulduğunda internet insan kaynakları için gerçekten önemli midir? İnsan kaynakları programları internetten nasıl etkilenecektir? Bu durum insan kaynaklarının amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak mı? İnternet insan kaynaklarının hangi fonksiyonlarını etkileyecektir? Çalışmamızda bu soruları yanıtlamaya çalışacağız.

İnsan kaynakları organizasyonda tüm işgörenler ile en fazla iletişim içinde olan tek departman olduğu için idari masrafları azaltmak konusunda da en önemli pozisyona sahiptir.[62] Bu nedenle insan kaynakları uygulamalarının elektronik ortama taşınması, insan kaynakları çalışanlarının işlerini kolaylaştırmanın yanı sıra uygulamaların verimliliğini artırmaktadır ve işgörenlerin uygulamalara aktif katılımını sağlamaktadır. Bunun sonucu olarak, insan kaynakları sadece rutinleşmiş işlerin yapıldığı bir bölüm olarak görünmek yerine yönetimin "Stratejik İş Ortağı" olarak hak ettiği yeri alabilecek ve bu da rakiplere göre organizasyona daha avantajlı bir konum sağlayacaktır.[63]

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarını elektronik ortama taşırken, insan kaynaklarının en önemli aracı internettir. Ancak stratejik iş ortağı olarak hak ettiği yeri alırken, önemli olan nokta uygulamaların aynı şekilde elektronik ortama geçirilmemesidir. Elektronik ortama geçerken, maliyetleri düşürecek, verimliliği arttıracak noktaların gözönünde bulundurulması ve elektronik ortama geçişin organizasyon lehine fayda sağlaması çok önemlidir. Örnek ile açıklamak gerekirse pek çok organizasyonun intranetinde insan kaynakları sayfalarında insan kaynakları ve organizasyon ile ilgili pek çok form olduğu gibi konulmaktadır. Bu durumda formların bir dosyada veya büyük yatırımlar yaparak kurulan intranette bulunması açısından çok büyük bir fark yoktur. Sadece kullanıcıların erişimi açısından önemli bir kolaylık sağlayacak, pek çok işgören insan kaynakları departmanına telefon açmadan formlara ulaşabilceği için zamandan tasarruf edilmesini sağlayacaktır.

---

[62] Samuel Greengard "Expert Advice on Developing an Intranet Strategy", **Workforce**, March 1997, Vol.76, No.3, p.92.

[63] Tuğrul Günal, "İK Süreçleri Elektronik Ortama Taşınıyor", **Peryön**, Ed. Günseli Özen Ocakoğlu, Kış 2002, s.19.

Ancak formların takibi insan kaynakları tarafından aynı şekilde yapılacaktır. Asıl amaç verimliliği arttırmak, insan kaynakları yönetiminin daha stratejik işler ile uğraşmasını sağlamak ise bunun bir adım daha ötesine giderek, formların gerektiği zamanda herhangi bir işgörenin aramasına gerek kalmadan, otomatik olarak e-postasına düşmesi ve doldurması ile beraber yine otomatik olarak sisteme girişi sağlanabilmektedir. Bu süreç sonucunda insan kaynakları departmanı form dağıtma, formları toplama, verileri sisteme işleme gibi değer katmayan görevleri internet tabanlı teknolojilere bırakarak, teknolojinin nimetlerinden yararlanabilmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesi sırasında değer katmayan, tekrarlanan rutin işler otomatik olarak yapılmaktadır. Sisteme otomatik olarak aktarılan verilerin analizini yaparak, daha stratejik konular ile ilgilenebilmektedir.

E-insan kaynaklarına geçiş aşamasında öncelikle sürecin insan kaynakları açısından kolaylaşması, daha az zamanda, daha az masrafla sonuçlandırılması ve yarattığı katma değerin gözlemlenebilir olması önem taşımaktadır.[64] Yaratılan katmadeğer gözlemlenebilir olduğu ölçüde üst yönetimin bu konudaki desteği artacak, uygulamalar işgörenler tarafından daha fazla benimsenecektir.

İnsan kaynakları uygulamalarını elektronik ortama aktarırken, yararlandığı bir diğer araç da intranettir.

İnsan kaynakları departmanlarının dokümanlarını intranete taşıması ile işgörenler, bilgilere kolaylıkla ulaşabilmektedir. Ancak insan kaynakları yönetiminin e-insan kaynaklarına hazır olup olmadığının belirlenmesi için öncelikle işgörenlerin buna gerçekten hazır olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Eğer işgörenlerin web teknolojilerini kullanması için ilgisini çekecek bir neden mevcut değilse ve site çekici ve kullanması kolay değilse, işgörenler bu sistemi kullanmak istemeyeceklerdir. Bu nedenle organizasyon başlangıç aşamasında internete ve intranete güncel bilgiler geçmeli; merak uyandıracak, ilginç şeyler de koymalıdır. Bazı organizasyonlar kullanıcıların siteyi keşfetmelerini sağlamak için ödüllü bazı

[64] **A.e.**, s.20.

sorular sormakta ve soruların cevaplarını intranete gizleyerek, ilk açılışı sırasında işgörenlerin dikkatini çekmeye çalışmakta, siteyi ziyaret etmelerini sağlamaktadır.

Organizasyonların bu sistemleri kurması kadar, işgörenlerin kullanması da organizasyonların e-insan kaynaklarına hazır olup, olmadığının bir göstergesi sayılmaktadır. Bu nedenle internet hızında hareket edebilen, sürekli değişime açık, dinamik bir örgüt kültürüne ve aynı anda bu hız ve değişim içinde kaybolmayan, bilgi ve tecrübe paylaşımı yüksek, uyumlu bir organizasyona sahip olmak gerekmektedir.

Projeye liderlik edecek kişilerin ve ekibin yeterli yetenek, bilgi ve deneyime sahip olması, sahip değilse bir eğitim planı dahilinde eğitilmesi, internete dayalı projenin devamının sağlanması için organizasyonun insan kaynaklarının istekliliği dışında yeterli kaynağa sahip olup olmaması önem taşımaktadır. İş akışlarında değişiklik gerektirip gerektirmeyeceği ve bu değişikliklere işgörenlerin hızlı uyum sağlama kabiliyeti, organizasyon kültürünün değişikliklere karşı yaklaşım biçimi, sözkonusu değişiklikleri destekleyici veya engelleyici yöndeki tutumu organizasyonun e-insan kaynaklarına hazır olup olmadığının birer göstergesi sayılmaktadır.

Organizasyon ve teknoloji açısından ilgili tüm alt sistemlerin birbiri ile uyum içinde olması, kullanılan sistemlerin rekabet avantajı sağlayacak bir unsur olabileceğinin kabul edilmesi, açık bir şekilde belirlenmiş üst, orta ve bilişim teknolojileri yönetimi tarafından desteklenen bir strateji, organizasyon çapında değişime sıcak bakan bir örgüt ikliminin geliştirilmesi ve bunun sürekli kılınması, projelerin gerçekleştirilmesi konusunda yeterli denetimin yapılması, üst yönetimin uygulamaya ilişkin kararlılığının ve desteğinin devamlık arz etmesi bu noktada önem taşımaktadır.[65]

Günümüzde e-insan kaynakları yönetimi ile artık tüm insan kaynakları iş akışının web üzerinden sağlanması mümkündür. İşgörenler ve yöneticilerin kendileri ile ilgili insan kaynakları konularını kağıt ve idari işler desteğine gereksinim

[65] Tekin, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi; Bilişim Teknolojileri, a.g.e.**, s.175.

duymadan idare edebilmelerini sağlayan sistemler; artık internet teknolojileri ile gerçekleşmektedir.

İş akışı organizasyonda kimin kime iş devrettiğini, işgörenlerin ne ölçüde takım halinde çalışabileceklerini ve iletişim düzenlerini, bürokrasiyi, düşük iş anlamlılığını etkileyerek, huzursuzluk, gerilim ve yabancılaşma gibi duygusal sorunlara yol açabileceği için bir teknolojiyi getirirken dikkatli planlama ve iletişim zorunludur.[66] Bu nedenle insan kaynakları yönetimi e-insan kaynaklarına geçerken bu konuları da gözönünde bulundurarak, programına eklemelidir.

E-insan kaynakları yönetimi ile personel bilgilerinin işgörenler tarafından görüntülenmesi ve güncellenmesi, organizasyonel verilerin, izin, ücret, eğitim ...vb. bilgilerin işgörenler tarafından gözlemlenebilmesi, yöneticilerin kendi işgörenlerine ilişkin bilgilere (ücret, izin, eğitim ...vb.) elektronik ortamda erişimi sağlanmaktadır. Bunun uygulamadaki temel amaçları maliyetleri azaltmak, işgörenlere her zaman erişime açık bilgi sunmak, işgörenlerin verimlilik ve etkinliğini arttırmak ve standartlaşmayı sağlamaktır. Böylece insan kaynakları ile ilgili süreçler elektronik ortama taşınarak, izin takibi, bordro, vizite kağıdı hazırlanması...vb. özlük işleri ile ilgili takipler, performans değerlendirme, eğitim...vb. işler elektronik ortamda gerçekleşmektedir. Böylece hem insan kaynakları çalışanları hem de tüm işgörenler açısından zamandan tasarruf sağlanmakta, kağıt kullanımının azalması sağlamakta, personel kayıtlarının doğruluğu artırmakta, kayıtların tutulmasını otomatize etmektedir. Ayrıca işgörenlerin organizasyon ile ilgili şahsi bilgilerini dolaysız olarak görüntülemelerine imkan verilmektedir.

İnternete bağlı bilgi tabanları insan kaynakları departmanına yönelebilecek soruları minimize etmektedir. İş yoğunluğu yüksek olan insan kaynakları işgörenleri günlük işleri ile ilgilenmelerinin yanında insan kaynakları sistemine sadece kendilerinin erişebilmesi nedeni ile işgörenlerin SSK numaraları, yıllık izinleri, ücret bordroları, sağlık sigortalarının limitleri...vb. çalışma düzeninden kariyer gelişimine kadar pek çok soruya cevap vermek durumundalar.

---

[66] Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev. Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, 2.bsk., Mc Graw Hill, 1984, s.304.

Bu yeni insan kaynakları yaklaşımı ile organizasyondaki herkese ortak bir sistem sağlanmaktadır. Bu durum aynı zamanda daha fazla açıklık sağlanmakta ve işgörenler insan kaynakları ile ilgili konularda yetkilendirilmektedir.[67] İnsan kaynakları yönetimine daha fazla serbesti tanıyarak, daha kritik konularda çalışmasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimine asıl görevi olan stratejik planlamayı yapmasına olanak tanınmaktadır. Ayrıca işgörenlerin pozisyon ve yetkileri dahilinde bilgilere ve dosyalara hızla ulaşması sağlanması da diğer bir artı yönüdür.

Çokuluslu şirketlerde dünyadaki çok sayıdaki işgörenini her türlü insan kaynakları programı hakkında bilgilendirmesi ve yönetmesi zaman alıcı bir süredir. Bunun yanı sıra kağıda ve formlara çok bağlı olan insan kaynakları süreçleri hem manuel operasyonlar yüzünden insan kaynakları yönetiminin idari işlerini artırmakta hem de işgörenlerin bir bilgiye ya da forma ulaşması zorlaşmaktadır. İdari işleri azaltmak ve işgören memnuniyetini artırmak adına kurulan insan kaynakları intranet portali izin istediğini, sosyal aktivite ve bağışları ve hatta maaşları gibi oldukça gizli bilgileri bile bu intranet üzerinden takip edebilmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda işgörenler adres gibi kişisel bilgilerini de sistem üzerinde güvenli bir şekilde kendileri değiştirebilmektedirler. Örneğin; yeni bir işgören ise işe ilk başladığı anda sisteme girerek, sistemin yönlendirmesi ile gerekli temel araçların hepsini öğrenebilmektedir. Bu uygulamalar insan kaynakları departmanının idari işlerini azaltırken, işgörenlerin bilgilere daha hızlı erişmelerini ve de izin isteme gibi proseslerde iş akışı özellikleri kullanılarak daha hızlı geri dönüş alabilmelerini sağlamaktadır.

Bir diğer önemli nokta da insan kaynaklarının organizasyon içinde farklı uygulamalarla entegre edilmesinin büyük kolaylıklar sağlamasıdır. Finans ve genel muhasebe çözümleri bu uygulamalardan bir tanesidir. Organizasyon adına yapılan bütün harcamaların tutulduğu bu sistemin insan kaynakları ile entegre çalışması durumunda, harcamalar işgörenler ve departmanlar bazında gözlemlenebilmekte, pek çok işlem tekrar tekrar sisteme girilmektense otomatik olarak gerçekleşebilmekte ve masraf bildirim linkinde, organizasyon için yapılan harcamalar bölümünde, gönder

[67] Steve Alexander, "HR E-Power To The People", **Info World**, 02/12/2001, Vol.23, Issue 7, p37.

tuşuna basarak, insan kaynakları sisteminden onaylanmak üzere ilgili yöneticiye gönderilmektedir. Yöneticinin masrafı onaylamasıyla birlikte, yapılmış olan harcamaların finans sistemine bir maliyet kalemi olarak olarak girilmesi, bu maliyetlerin işgörenin çalıştığı departmandan kaynaklandığının belirtilmesi ve masraflar karşılığında yapılacak ödemenin yine insan kaynakları sisteminde bulunan banka hesap numarasına yapılması sağlanmaktadır.[68]

2.2.4. E-insan Kaynakları Yönetiminin Sağladığı Yararlar

İnternet tabanlı teknoloji maliyet avantajı sağlamaktadır. Düşük maliyetler ile insan kaynakları verilerine evrensel olarak girişi sağlanmaktadır.

İşgörenlerin daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadır. Satınalmadan ücretlere, yeni işgören talebinden adayın tanınmasına, ücret araştırmalarından performans artışına kadar iş süreçleri arasında optimum entegrasyonu sağlayarak insan kaynakları departmanı ile iç müşteri arasındaki mesafeyi azaltmaktadır.[69]

Personel ve özlük işleri ile ilgili büyük miktarda verinin doğru bir şekilde saklanmasını sağlamaktadır. Veri toplama süresini kısaltmakta ve veri doğruluğunu arttırmaktadır. Belirli bir kararın gerekçesinin de açıklanmasına geçmişe yönelik somut verierde bulundurması nedeni ile yardımcı olmaktadır.

Özellikle çok uluslu şirketlerde insan kaynakları verilerinin güncelliğini, maliyetlerin azalmasını ve verilerin erişilebilirliğini sağlamaktadır. Verilerin organizasyonun merkezinde ve şubelerinde ayrı ayrı tutulmaması nedeni ile tüm dünya aynı veritabanını kullanmaktadır.

Acemi deneyimsiz işgörenlerin işlerini yapmaları sırasında bir eğitim aracı olarak kullanılmasına imkan tanımaktadır. Zaman içinde bu sistemlerin rehber özelliği ve açıklamalarının yardımıyla deneyimsiz işgörenlerin uzmanlık bilgileri artabilmektedir.

---

[68] Yiğit Ulabaş, "E-İnsan Kaynakları", **Yöneticinin E-İş Rehberi**, Capital, Şubat 2002, s.5.

[69] Karakanian, **a.g.e.**, s.37.

Bu sistemler sayesinde organizasyonlarda bir işgörenin işe girişinden performans yönetimine, kariyer planlamasından eğitimine kadar tüm süreç elektronik ortama aktarılmakta ve güncellenmektedir. Böylece bilgiye her an, her yerde, her istenildiğinde ulaşıp değerlendirebilme imkanı tanınmaktadır.

Siemens Türkiye 1999 yılında başlattığı e–insan kaynaklarına geçiş sürecini hızlandırmış ve elektronik ortama taşıdığı uygulamalar sayesinde insan kaynakları ekibinin rutin işler için ayırdığı zamanı gözlemlenebilir ölçüde azaltmış ve bu sayede kazandıkları zamanı işgörenlerine ayırarak, iç müşteri memnuniyetini büyük ölçüde arttırmıştır. Burada insan kaynakları departmanına düşen görev, çağın gereklerini ve teknolojinin sunduklarını kendi organizasyon yapısı ve kültürü içinde işgörenlerinin beklentileri ile bütünleştirerek, gerçek anlamda yönetimin birer "Stratejik İş Ortağı" olmaktır.[70]

İnternet insan kaynakları yönetiminin performansını arttıran bir faktördür. Ayrıca internet sayesinde insan kaynağının gelişmesine fırsat veren bir ortam yaratılmakta ve gerçek anlamda öğrenen organizasyonlar oluşturulabilmektedir.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE BİLİŞİM SİSTEMLERİ

2.2.1. E-insan Kaynakları Yönetimini Destekleyen Bilişim Sistemleri

İnsan kaynakları ile organizasyon içinde diğer uygulamaların entegrasyonunun sağlanmasında internet teknolojileri ve bilişim sistemleri önemli rol oynamaktadır.

İnsan kaynakları bilişim sistemlerinden; ücret bordrolarının düzenlenmesi, işgörenlere ilişkin kayıtların tutulması ve işgörenlerin organizasyon faaliyetlerinde kullanımının analiz edilmesi amacı ile yararlanılmaktadır.

---

[70] Günal, **a.g.e.**, s.19.

Tablo V'de görüldüğü gibi insan kaynakları yönetimine yaptıkları katkı düzeyi dikkate alınarak, bilişim sistemleri stratejik, taktiksel, bilgi ve işlemsel insan kaynakları bilişim sistemleri olarak sınıflandırılabilir.

Stratejik düzeydeki bilişim sistemleri organizasyonun uzun dönem amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan işgücünün niteliğinin (yetenek, eğitim seviyesi, pozisyonlar vb.) belirlenmesinde yardımcı olması amacı ile kullanmakta, İnsan kaynakları planlaması, işgücü tahmin sistemleri ve kariyer planlama sistemleri stratejik düzey sistemlerin kapsamında değerlendirilmektedir.

Gerek iş süreçleri, gerekse planlama ve denetleme amacı ile organizasyonun üst düzey yöneticilerinin kullandığı sistemler bu kapsamda yer almaktadır. Böylece hem yöneticiler arasında uyumlu bir iletişimin sağlanması hem de gerekli olan durumlarda hangi kademenin, nasıl ve ne amaçla uyarılması gerektiği denetlenebilmektedir.

Bu sistemler organizasyonun uzun vadeli veya stratejik problemlerinin çözümünde kullanılmakta olup, taktik düzeydeki bilişim sistemleri, yöneticiye işgücünün işe alınması, yerleştirilmesi ve ücretlendirilmesi faaliyetlerinin izlenmesi ve analiz edilmesine olanak sağlamaktadır.[71] Ücret ödeme ile ilgili sistemler örnek olarak verilebilir.

İnsan kaynakları ile ilgili bilgi sistemleri ise; iş tasarımı, eğitim faaliyetlerinin planlanması, kariyer planlaması ve ilişkilerinin raporlanması ile ilgili analizleri desteklemektedir. Organizasyonda uzmanlık gerektiren konularda bilgi işçileri tarafından kullanılmaktadır.

İşlemsel sistemler işgörenlerin işe alınması ve yerleştirilmesi faaliyetlerinin izlenmesine hizmet etmekte ve organizasyonun günlük faaliyetlerinin izlenmesinde kullanılmaktadır. İşgörenlere ait adres, medeni durum, izinleri, çalışma süreleri...vb. özlük bilgileri gibi operasyonel konular bu kapsamda değerlendirilebilir.[72]

---

[71] Tekin, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi; Bilişim Teknolojileri, a.g.e.**, s.143.

[72] **A.e.**, s.143.

İnsan kaynakları bilişim sitemleri yukarıda bahsedilen stratejik, taktik, bilgive operasyonel kolaylık sağlayan işlemsel sistemler ile e-insan kaynaklarının alt yapısını hazırlamaktadır.

Tablo V: İnsan Kaynakları Bilişim Sistemleri

STRATEJİK DÜZEY SİSTEMLER	**BİLGİ SİSTEMLERİ**
• İnsan kaynakları planlaması • İşgücü tahmini sistemleri • Kariyer planlama sistemleri	• Kariyer yönetimi sistemi • Eğitim sistemleri • İnsan kaynakları iş akışları
TAKTİK SİSTEMLER	**İŞLEMSEL SİSTEMLER**
• İşgücü bütçeleme sistemleri • Pozisyon kontrol sistemleri • Ücret ödeme ve iş analizi sistemleri	• Personel rapor sistemi • Aday izleme • Özlük hakları yönetimi • Eğitim sistemleri • Pozisyon izleme

Kaynak: Mahmut Tekin, Hakan Güleş, Tom Burgess, **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi; Bilişim Teknolojileri,** Konya, Damla Yayınevi, Mart 2000, s.143.

Yapılan bir araştırmaya göre ülkemizde insan kaynaklarını desteklemek için bir yazılım paketi uygulayanların oranı yüzde 52.8 olmakla birlikte insan kaynakları sistemine ait bilgilerini yazılım paketi ile saklayanlar, bunu daha çok özlük işleri, ücret tarihçesi, personel çalışma saatlerinin takibi ve başvurular gibi alanlarda kullanmaktadırlar.[73]

Aşağıdaki tabloya göre ülkemizde insan kaynaklarını destekleyen sektörlerin başında perakende sektörü gelmekte, perakende sektörünü ise sırasıyla teknoloji sektörü, dayanıklı tüketim, holdingler, metal sektörü, finans, hızlı tüketim, otomotiv

[73] Arthur Andersen Danışmanlık, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması,** yay.haz. Açıl Sezen, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000, s.90.

izlemektedir. Yazılım kullanımı yüzde 21.4'lük bir oran ile en düşük inşaat ve malzeme sektöründe kullanılmaktadır.

Tablo VI: Sektörlere Göre İnsan Kaynaklarını Destekleyen Yazılım Kullanımı (yüzde)

	Kullanılıyor	Kullanılmıyor
Finans	58	42
Teknoloji	72.7	27.2.
Hızlı tüketim	55.6	44.4
İnşaat ve malzeme	21.4	78.6
Sağlık / İlaç	36	64
Holding	64.3	35.7
Medya	25	75
Otomotiv	53.3	46.6
Perakende	77.8	22.2
Tekstil	29.6	70.3
Metal	63.2	36.8
Dayanıklı tüketim	68.4	31.6
Diğer	52	48

Kaynak: Arthur Andersen Danışmanlık, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, yay.haz. Açıl Sezen, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000, s.275.

Burada üzerinde durulması gereken internetten insan kaynakları alanında işimizi nasıl daha iyi yönetebileceğimizi, işimizde nasıl daha fazla katma değer yaratacak şekilde yararlanabileceğimizdir.

Günümüzde pek çok organizasyon internet tabanlı teknolojilere büyük yatırımlar yapmakta ancak bu yatırımlara karşılık süreçlerde bir değişiklik yapılmadığı için yatırımların karşılığını tam alamamaktadır. Teknoloji için sarfedilen miktarlar ile projelerin sonunda kazanılanlar arasında büyük fark oluşmaktadır.

E-insan kaynakları yönetiminin arkasında yatan düşünce sadece süreçleri otomatikleştirmekle kalmayıp, gereksiz süreçleri elimine ederek, organizasyondaki tüm işgörenlerin kapasitelerinden tam anlamı ile yararlanabilmek olmalıdır. Bu iki

boyutlu bir stratejidir. Birincisi insan kaynakları yönetimini organizasyonda iş yaşamının kalitesini, verimliliği ve işgörenlerin performanslarını arttırmaktan sorumlu olduğu için organizasyonun tüm insan kaynağını içermektedir. Dar anlamı ile düşünüldüğünde ise sadece insan kaynakları fonksiyonlarını içermektedir.

2.2.2. İnternet ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

İnsan kaynakları ekipleri artık internet teknolojisini birincil işlevlerinin bir parçası olarak gitgide daha derinlemesine öğrenmek zorunda olması artık iyice aşikar olduğu bilgisayar uygulamalarını daha web merkezli hale getirmek ve insan kaynakları süreçlerinin büyük bir yenilemeden geçmesi gerektiği anlamına gelmektedir.[74]

Günümüzde internet hız, maliyet, erişim kolaylıkları nedeni ile insan kaynakları fonksiyonlarından seçme ve yerleştirme fonksiyonunda kullanımı internette hizmet çeşitliliğinin artması ve yayılması hızının giderek artması nedeni ile artmaktadır. Zaman, mekan ve sınıf zorunluluğunu ortadan kaldırdığı için, günümüzde pek çok üniversite ve yüksek okulda kullanılan ve yavaş yavaş organizasyonlar tarafından verilen kurumsal eğitimlerde de kullanılan web tabanlı eğitimin, insan kaynakları yönetiminin eğitim fonksiyonunda etkileri bulunmaktadır. Ancak çalışmanın son bölümünde bu fonksiyonlar daha detalı açıklanacaktır.

Performans değerlendirme fonksiyonunda internetin etkileri organizasyonun performans değerlendirme sisteminin elektronik ortama uyarlanması şeklinde olduğu gibi en önemli etkisi performans değerlendirme sürecinin yaşayan bir süreç haline gelmesindeki etkisidir. Performans değerlendirme sisteminin internet ortamına uyarlanmasını bir örnek ile açıklayalım.

Belirli bir görev tanımı çerçevesinde işgörenin görevini hangi düzeyde gerçekleştirdiğini belirlenebilmesi için insan kaynakları portallerinde yöneticilere özel şifrelerle girebilecekleri ve kendilerine rapor eden kişiler ile ilgili her türlü veriyi inceleyebilecekleri alt başlıklar bulunmaktadır. Burada önemli başlıklardan

---

[74] Jim Hayes, "İletişim Ağını Kullanabilmek", (Çevrimiçi) http//www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/jim_hayes.asp, Mart 2003.

birisi de değerlendirme formlarıdır. Pek çok organizasyonda gerçekleştirilen, işgörenin kendisi hakkında, yöneticinin işgöreni hakkında doldurduğu değerlendirme formları yıllar bazında burada arşivlenebilmektedir. Ayrıca işgörenler geriye dönük olarak bütün performanslarını görebilmektedirler. İşgörenin tatmini bakımından etkinliğini bilmesi önem taşımaktadır.

Bu durum organizasyona yeni atanmış, dolayısı ile takımının performansı konusunda zaman içinde bilgi sahibi olabilecek bir yöneticinin bir gün içinde takımının geçmişteki performansını görebilmesini, kullanılan sistemlerin özelliklerine göre grafiksel olarak veya yazılı bir rapor ile inceleyebilmesi mümkündür. Bu durum yeni atanan yöneticinin kimin hagi alanda başarılı olduğunu, hangi tip görevlerin kimler tarafından başarıldığını, kimlerin ne kadar zamanda gelişme gösterdiğini, kimlern nasıl bir desteğe ihtiyacı olduğunu görebilmektedir. Bu konuda 360 derece performans sistemleri, hedeflere veya yetkinliklere göre performans sistemleri gibi internet ortamında kullanılan çeşitli ürünler bulunduğu gibi, organizasyonun kendine özgü performans değerlenidrme sistemi esas alınarak, ona uygun programlar da yazılmaktadır.

Diğer bölümler ile insan kaynakları sistemlerinin entegre çalışması çok önem taşımaktadır. Örneğin; "Müşteri ilişkileri yönetimi ile insan kaynakları sisteminin entegre çalışması, insan kaynakları sistemini besleyecek yeni bir alanı beraberinde getirmektedir. Müşteri temsilcisi-müşteri memnuniyeti oranı, çağrı merkezi işgöreni-problem çözme oranı gibi veriler performans değerlendirmesi açısından kullanılacak değerli veriler arasında yer almaktadır."[75] Bu bilgilerini sonucuna göre işgörenlerin kariyer planlamaları yapılmakta; terfi etmesi, ücretinin arttırılması, görevinin değiştirilmesi, işten çıkarılması, işinin zenginleştirilmesi veya eğitim verilmesi bu süreci sonucuna göre gerçekleştirilmektedir.

Pek çok organizasyonda performans değerlendirmeleri genellikle tüm yılı kapsayacak şekilde genellikle yılda bir kez gibi belli peryodlarda yapılmaktadır. Ancak bu durum zaman zaman işgörenin gerçek performansını yansıtamayabilmektedir. İşgören yılın ilk altı ayı performansı pek yüksek değilken,

[75] Ulabaş, **a.g.e.**, s.5.

yılın son aylarında performansında artış yaşanmış olabilir. Yıl sonunda işgöreninin sene başındaki performansını hatırlamakta güçlük çeken yönetici performans değerlendirmesinde yakın dönemi esas alacaktır. Böyle bir durum işgörenin gerçek performansını yansıtmayacaktır. Buna benzer olarak performans değerlendirme sürecinde yaşanan değerlendirmecinin pek çok işgöreni değerlendirmesi ile bir süre sonra hepsini birbirine karıştırması, başarısız birinin ardından performansı orta seviyede olan birini değerlendirirken, onu çok başarılı bulması gibi kontrast hatalar yapabilmekte, kişisel önyargılarını değerlendirmeye yansıtabilmektedir.

İnternet özellikle performans değerlendirme fonksiyonunda somut, ölçülebilir ve objektif sonuçlar sunmakta ve hepsinden önemlisi performans değerlendirme sürecini yılda bir kez değil, sürekli takip edilebilir kılması nedeni ile süreci canlı tutabilmektedir. Sürecin canlı tutulmasına örnek olarak hızlı tüketim mallarının dağıtımını yapan bir organizasyonda minibüsler ile dağıtım yapan işgörenlerin verimliliğinin ölçülmesi sırasında internetten yararlanılması verilebilir.

A şirketinde günlük olarak sadece elindeki malları önceden belirlenen marketlere dağıtımından sorumlu pek çok işgören, gün sonunda elinde kalan malları organizasyona geri getirmekte ve müşterinin daha sonraki günler için talep ettiği malları kaydederek, organizasyondan almaktadır. Bu işgörenlerin sadece teslimat görevlisi şeklinde görev yapmaları, bir tarafta işgörenlerin akşam elinde satılamayan mallar ile organizasyona dönerken, bir kısım işgörenin minibüsündeki malların yeterli gelmemesi ve müşteriye istediği anda teslimat yapılamamasından kaynaklanan bir verimlilik kaybı gözlemlenmiştir. Bu noktada iş süreçleri ve görev tanımları tekrar gözden geçirilerek, sadece teslimat görevlisi şeklinde görev yapan işgörenlerin görev tanımlarında değişiklik yapılmış, bu işgörenlerin bir kısmı işten çıkarılarak, yerlerine daha nitelikli işgörenler alınmış, yeterli vasıflara sahip ve potansiyeli bulunan işgörenler ise bir eğitim sürecinden geçirilerek, birer pazarlama elemanı haline getirilmiştir. Bunun yanı sıra internete dayalı bir program kullanan kişisel dijital asistanlarda kurulu bir sistem kurulur. Bu programlarda şoförün o gün gideceği müşteriler ve buradaki tüm aktiviteleri tanımlıdır. Şoför yaptığı her teslimatı ve müşterinin ihtiyacı olan her malı bu dijital asistanlara kaydetmektedir. Böylece genel, bölgesel ve kişisel verimlilik analizleri günün herhangi bir saatinde merkezde

toplanan veriler ile yapılabilmektedir. Üstelik bu veriler günceldir. Görev tanımlarında yapılan bir değişiklik ve internetten yararlanarak, başlangıçta satılamayan mallarla dönen kamyonlar ve müşterinin mal talebini o anda karşılayamayan şoförlerin yol açtığı verimsizlik sona erdirilmiş, böylece talebi karşılanamayan müşteriye en yakın ve aracında yeterli mal bulunan işgörenler oraya yönlendirilerek hem müşteri memnuniyeti sağlanmış, hem verimlilik analizleri daha rahat yapılabilmiş hem de gerek müşterinin ihtiyaçlarının anında giderilmesi hem de yersiz stok yapılmaması açısından toplam kalite yönetimi prensiplerine uygun hareket edilmiştir. Bu sistemler ile performans değerlendirmeleri yılda bir kez değil, internet hızı ile istenilen zamanda gerçekleştirilebilmekte ve somut veriler elde edilmektedir. Bu örnek internetin performans değerlendirme fonksiyonuna etkisinde performans değerlendirme sürecinin sadece formların elektronik ortama taşınmasından ibaret olmadığının, her organizasyonda kendisine özgü ayrı çözümlerin kurulacağının bu nedenle insan kaynakları yönetiminin hangi amaçla hangi teknolojiyi kullanması gerektiğini çok iyi belirlemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca iş süreçleri ve görev tanımlarının tekrar gözden geçirimesi ile e-insan kaynakları yönetiminin başarısı için en önemli faktör olan sadece süreçlerin elektronik ortama taşınmaması, verimliliğin sağlanması için süreçlerin de gözden geçirilmesinin faydasını göstermektedir.

Kariyer planlama fonksiyonu ile ilgili olarak internet sayesinde organizasyonun tüm işgücünün nicelik ve nitelikleri ile ilgili olarak veritabanları yaratılmaktadır. Bu veri tabanlarına işgörenlerin tüm yetkinlikleri, almış oldukları eğitimler, kariyer hedefleri, performans değerlendirme sonuçları işlenebilmektedir. Seçme ve yerleştirme sürecinde özgeçmişlerin filtrelenebilme özelliği organizasyonun sahip olduğu işgücüne uyarlanabilmektedir. Böylece organizasyon içinde bir pozisyon açıldığında iç kaynak da internet hızı ile değerlendirilebilir. Örnek vermek gerekirse; her açık pozisyonun gerektirdiği nitelikler önem sırasına göre derecelendirilir. İşgörenlerin de yetkinlikleri, performans değerlendirme sonuçları, hedefleri...vb. özellikleri pozisyonun gereklerinin önem sırasına göre sıralanabilir. Bunun sonucunda organizasyonun işgücü ile görevler tuşa basarak eşleştirilebilmektedir. İnternet sayesinde özellikle çok uluslu şirketlerde sistemin

global bazda kurulması da mümkündür. Görüldüğü gibi işgörenler ile pozisyonların eşleştirilmesi internet tabanlı teknolojilerin sadece operasyonel verimlilik sağlamakla kalmadığını, stratejik konularda da önemli destek sağlamaktadır. Ancak burada destek kelimesinin altını çizmek isteriz. Çünkü bu teknolojiler sayesinde stratejik konular ile insan kaynakları ilgilenebilecektir. Gerektiğinde organizasyonda kariyer danışmanlığı görevini yerine getirebilecektir. İşgörenin hedefleri ile organizasyonun kendisinden beklentisi arasında ilişki kurarak, buna uygun düşecek kariyer amaçlarının oluşturulması, eğitim ve gelişme konusunda ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planının hazırlanması...vb. konular insan kaynaklarınca yapılmaktadır. Elektronik sistemler, her ne kadar metinsel raporlar dahi hazırlayabilseler de arka planda sadece matematiksel bilgilere dayananmaktadır. İnsan kanaatinden yoksun olduğu için stratejik sistemler ile dahi insan kaynakları yönetimine destek görevini sürdüreceğini düşünüyoruz.

Yukarıda bahsedilen seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme ve kariyer planlama fonksiyonlarında internet kullanımı aslında fotoğrafın sadece bir bölümünü oluşturmaktadır. İnsan kaynakları uzmanları teknoloji konusunda daha fazla bilgi sahibi olduğunda ve teknolojiyi daha rahat kullanabildiğinde interneti kullanabilecekleri diğer alanlara da girmektedirler. Direkt bir fonksiyonu olmasa da özellikle iç iletişim insan kaynakları yönetimi için oldukça önem taşımaktadır. Bazı organizasyonlarda organizasyon şemalarında iç iletişim bölümü insan kaynakları yönetimine bağlanmaktadır. İşgörenlerin aradıkları anda kendileri ile ilgilenebilecek bir insan kaynakları sorumlusunun bulunması, insan kaynakları yönetiminin performansını belirleyen faktörlerden biridir. Halbuki günlük iş yoğunluğunun arasında, insan kaynakları yönetiminin organizasyonun insan kaynağı ile birebir ilgilenmesi çok sınırlı olmaktadır. Bu noktada insan kaynakları politikaları, organizasyon prosedürleri ve duyurular elektronik ortamda toplanabilmektedir. İç iletişimin sağlanmasında, veri alma ve veri iletme birimleri arasında iletişimde önemli bir role sahiptir.

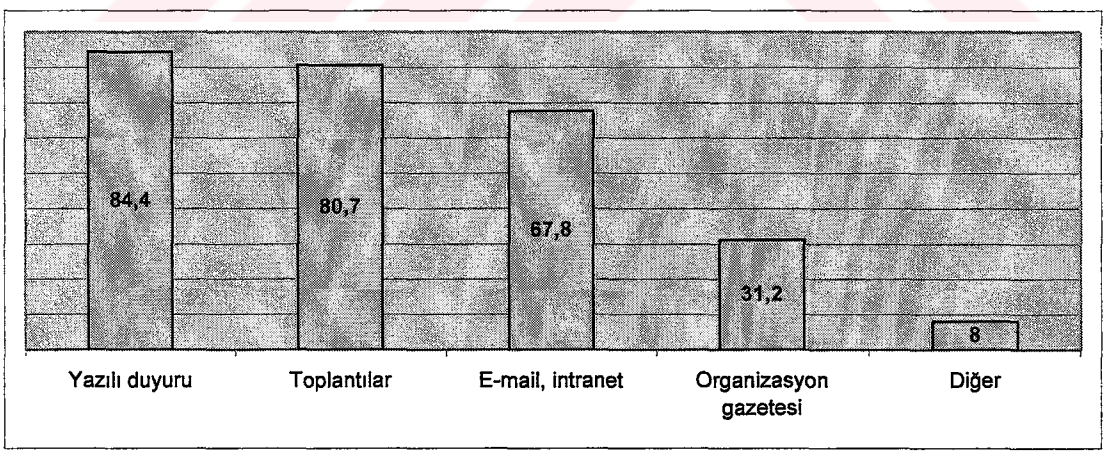
Ülkemizde yapılan bir araştırma sonucuna göre organizasyon içinde haberleşme sistemlerinin kullanım oranları incelendiğinde yüzde 84.4'lük bir oranla yazılı duyurular birinci sırada bulunmakta, bunu yüzde 80.7'lik bir oran ile

toplantılar, yüzde 67.8 ile e-posta ve intranet, yüzde 31.2 ile organizasyonun gazetesi, yüzde 8 ile diğer haberleşme sistemleri izlemektedir. İntranet ve e-posta aracılığı ile yapılan elektronik iletişimin daha şimdiden yüzde 67.8'lik bir paya yükselmesi ve daha masraflı uzmanlık isteyen organizasyon gazetesinin iki katı bir sirkülasyona ulaşması, teknolojinin benimsenmesi hızının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Web teknolojilerinin gelişimi ile organizasyon gazetesi çıkaranların oranı yüzde 31.2'de kalmaktadır. [76]

Yazılı duyuruların organizasyon içi haberleşme sistemleri arasında kullanım oranının e-posta veya intranete gore daha fazla olmasının nedeni araştırmanın Türkiye'deki organizasyonları kapsaması ve Türkiye'de pek çok organizasyonda intranetin henüz kurulmamış veya kurulum aşamasında olmasından kaynaklanmaktadır.

Pek çok organizasyonda ofis ortamında çalışmadıkları için işçilerin bilgisayarı bulunmaması nedeni ile e-postaları da olmadığından organizasyon içinde işçiler ile iletişimde yazılı duyuru hala sık başvurulan bir iletişim yöntemidir.

Grafik II: Organizasyon İçi Haberleşme Sistemlerinin Kullanım Oranları (yüzde)



Kaynak: Arthur Andersen Danışmanlık, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, yay.haz. Açıl Sezen, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000, s.102.

[76] Arthur Andersen Danışmanlık, **a.g.e.**, s.102.

IBM'in yaptırmış olduğu bir araştırmada, organizasyonların rekabetçi avantaj sağlamak için yapması gerekenler içerisinde yüzde 90 ile ilk sırayı "Organizasyonun yönünü, problemlerini, planlarını işgörenleri ile paylaşmak" konusu yer almakta ve uluslararası büyük organizasyonlarda, organizasyonların hedef ve stratejilerinin işgörenleri ile paylaşırken, yönetici seviyesinde bilgilendirme genellikle toplantılarla yapılırken, diğer işgörenlerl olan iletişim çoğunlukla web aracılığı ile gerçekleşmektedir. [77]

Özellikle özlük işleri ve personel yönetimi konusunda internet teknolojilerinden oldukça sık yararlanılmaktadır. Bu konuda piyasada pek çok yazılım bulunmakta ve organizasyonların mekan açısından birbirinden uzakta bulunan birimleri arasında özlük işlerinin yönetiminde büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Konuyu daha iyi açıklamak açısından elektronik bordrolar (E-bordro) örnek verilebilir. Sözkonusu sistemlere ile ücret bordroları işgörenlerin kendilerine verilen şifreleri kullanarak sisteme giriş yaparak, istediklere ait bordrolarını elektronik olarak çıkarabilmelerini sağlamaktadır. Böylece kağıt sarfiyatı azalmakta, gün içerisinde insan kaynakları departmanlarına gelen bordro talepleri azalmakta ve işgören istediği anda kimseden talep etmeden sistemden bordrosunu alabilmektedir. Bu e-insan kaynakları yönetiminin tanımında belirtilen izole edilmiş insan kaynakları faaliyetlerinin dönüştürülüp, organizasyona paylaştırılmasıdır.

İzin talepleri ve takibi de internetten yararlanarak, elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir. İzin talepleri onay için yöneticinin ekranına düşmektedir. Pek çok form ve prosedür intranet ortamında veya veritabanlarında saklanarak, işgörenlerin erişimi mümkündür. Herhangi bir işgörenin vizite kağıdı alabilmesi için insan kaynakları departmanına gelmesine gerek kalmadan, kilometrelerce uzakta olsa dahi bir dakikadan az bir sürede yanındaki yazıcıya gönderilebilmektedir. Tüm bunlar günümüzde organizasyonlar tarafından kullanılan ve uygulaması hiç de zor olmayan sistemlerdir. Ancak maliyet, hız ve zaman açısından organizasyonlara büyük kolaylık sağlayarak, esneklik kazandırmakta, kağıt tüketimini azaltmaktadır.

---

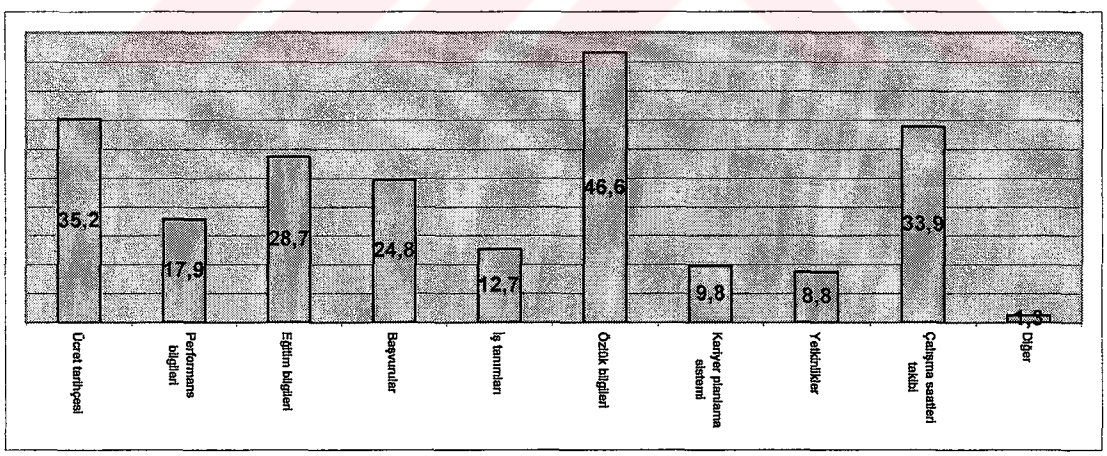
[77] Arthur Andersen Danışmanlık, **a.g.e.**, s.105

Bu kağıt için yapılan harcamaların ötesinde organizasyonda idari proseslerin fazlalığı ve bürokrasi ile ilgili sorunların olmasının bir göstergesidir.

Bürokrasi, özellikle yöneticilerin yetki devrinden çekindikleri için bir sürü gereksiz onay ve kontrole başvurmasından ve işlemler dizisinin zamanında yararlı olmuş olsa bile, yararlılığı geçtikten çok sonralara kadar varlığını sürdürmesi sonucu oluşmaktadır ve her adımda karar vermeden rutin bir kullanım için düşünmeyi ortadan kaldırmak amacıyla kurulduğu için bunu değiştirme konusunda da pek düşünülmez.[78] Aynı zamanda organizasyon içinde güvenin düşüklüğünün bir göstergesidir. Halbuki internet tabanlı teknolojiler bu süreçlerin tekrar gözden geçirilmesi, organizasyondaki bu tip problemlerin çözülmesi için büyük bir fırsattır.

Aşağıdaki insan kaynaklarına ait bilgilerin saklanmasında yazılım kullanan organizasyonların organizasyonların yazılımı kullandıkları alanların oranları belirtilmektedir.

Grafik III: İnsan Kaynaklarına Ait Bilgilerin Saklanmasında Yazılım Kullanan Organizasyonların Oranı (yüzde)



Kaynak: Arthur Andersen Danışmanlık, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, yay.haz. Açıl Sezen, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000, s.90.

Buna göre ülkemizde insan kaynaklarına ait bilgilerin saklanmasında organizasyonların yüzde 46.6'sı özlük bilgileri konusunda yazılımlardan

[78] Davis, **a.g.e.**, s.295.

yararlanmaktadır. Bu oranı sırasıyla ücretler, çalıma saatlerinin takibi, eğitim, iş başvuruları performans, iş tanımları, yetkinlikler alanında kullanılan yazılımlar izlemektedir. Yazılımların en yoğunözlük işleri alanında kullanılması verilerin doğruluğunun arttırılması, kağıt kullanımının azaltılarak, verilerin kaybolma ihtimalinin azaltılması gibi nedenlerdir. Bu durum ülkemizde insan kaynakları bilişim sistemlerinden işlemsel düzeyde sistemlerin ağırlıklı olarak kullanıldığını, operasyonel işlerin hafifletilmesi amacıyla kullanıldığını ortaya koymaktadır. En yüksek payın özlük işleri konusunda olması bu konunun devlete karşı yasal sorumlulukları da içermesi nedeni ile küçük ve büyük ölçekli işletmeler tarafından da kullanılmasına bağlanabilir. Özlük işleri dışında iş başvuruları, eğitim, performans...vb. konular daha çok organizasyonların ölçekleri büyüdükçe önemi de artacağı için, muhtemelen bu alandaki yazılımlar da daha çok büyük ölçekli işletmelerde kullanılmaktadır.

İnternetin insan kaynakları yönetiminin motivasyon fonksiyonu üzerinde de bazı etkileri bulunmaktadır. Bilindiği gibi işgörenler için çalışmalarının maddi sonuçları olduğu kadar manevi sonuçları da son derece önemlidir.

2005 yılına kadar teknolojik gelişmelerin işgörenler üzerindeki etkisi konusunda yöneticilerin fikri ile ilgili yapılan araştırma sonuçlarına göre teknolojik gelişmelerin yöneticilerde iş tatminini arttıracağını düşünenlerin oranı yüzde 59.1, işgörenlerde iş tatminini arttıracağını düşünenlerin oranı ise yüzde 56.8'dir.[79]

Tekrarlanan, rutin faaliyetlerin teknoloji tarafından yerine getirilmesi ile, işgörenler yaratıcılıklarını ve beyinlerini daha fazla kullanabilecekleri işlere yönelmektedir. Ayrıca iş proseslerinin elektronik ortama aktarımı sırasında işgörenlerin de fikrinin alınması, yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olmalarını sağlayacak ve bu durum iş tatminini artmasına neden olacaktır.

[79] Arthur Andersen Danışmanlık, **a.g.e.**, s.30

3. İNTERNETİN İNSAN KAYNAĞI TEDARİK VE SEÇME SÜRECİNE ETKİSİ VE WEB TABANLI EĞİTİM

3.1. İNSAN KAYNAĞI TEDARİK VE SEÇME SÜRECİNDE İNTERNET KULLANIMI

Internetin sunduğu olanaklar bugün sadece teknolojik gelişmenin bir sonucu olmanın ötesinde, rekabet ortamında varolabilmenin bir gereği olarak kullanılmaktadır.

Zamansal ve mekansal boyutlarda sınırsızlığın da bir ifadesi olan internet, kullanıldığı alanlar ve ortamlar dikkate alındığında yaşamın her alanında olmazsa olmazlığını ağırlıklı olarak hissettirmektedir. Nitekim; çalışma hayatına dönük yeni yaklaşımlar ve bakış açıları ile uygulamaların kendilerine internet ortamında giderek artan oranda yer bulmaları, internetin sunduğu olanakların sınırsızlığının önemli göstergelerinden birini oluşturmaktadır.

Günümüzde insan kaynağı ve müşteri odaklı düzenlemeler çalışma hayatında organizasyonların geleceği açısından istenilen niteliklere sahip insan kaynağını tedarik sürecine dönük olan bazı sorgulamalar internet ortamına taşınan ve burada gerçekleştirilen yeni uygulamaların ulusal ve uluslararası bazda çalışma hayatında yer almasına olanak tanımaktadır. Çünkü günümüzde hız, ucuzluk, kalite ulaşılabilirliğin önemi artmıştır.

Tedarik ve seçme sürecinin internet ortamına taşınması ile önsezi ve geleneksel uygulamaların yerini daha bilimsel bir model almaktadır.[80]

Geçmişte organizasyonlarda karar verme süreci bugüne göre daha sınırlı bilgi koşullarında genellikle deneyim, yargı ve sezgilere göre verilirken, günümüzde tecrübe, sezgi ve yargı gibi sübjektif unsurların rasyonel karar almak için yeterli

[80] Sullivan, John: "İnternet'ten İşe Alımın Geleceği", (Çevrimiçi) http//www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/intisealim.asp, Mayıs 2001.

sayılmaması nedeni ile insan kaynağı seçim sürecinin sezgisel kriterlerle birlikte nesnel kriterlere de dayandırılması beklenmektedir.[81] Bu nedenlerle insan kaynakları uygulamalarının en önemli ve temel parçalarından biri olan ve organizasyonların rekabet edebilirliğinin temel göstergelerinden biri olarak görülen insan kaynağı tedarik ve seçme süreci internet ortamında giderek yaygınlaşarak, taşınmaktadır.

İşe alınacak adayın mümkün olan en geniş kitle içinden seçilmesi, aranan niteliklere sahip adayın bulunma olasılığını arttırmakla beraber işe alma duyurusunun en geniş kitle içinden yapılması özellikle düşük ve orta nitelikli insan kaynağı hedef alındığında iyi sonuç vermektedir.[82]

Organizasyon beklentilerine cevap verebilecek nitelikte insan kaynağına ulaşamama organizasyonlar için oldukça önemli kaynak, zaman ve para israfına neden olmaktadır. Bu nedenle internet tedarik ve seçme sürecini dış kaynaklardan yararlanarak yapmak isteyen organizasyonlar için bu sürecin tüm safhalarını internet üzerinden gerçekleştirmelerine olanak tanıyarak bir alternatif yaratmaktadır.[83]

Çalışma hayatına dönük beklentilerin değişmesi ile beraber işgören tedarik sürecinde dış kaynak bulmada maliyetli ve zaman alıcı olan gazete ilanları, özel istihdam büroları, danışmanlık şirketleri, üniversiteler, iş bulma büroları gibi geleneksel aday tedarik yöntemleri yerini internet ortamında web üzerinden aday tedarik yöntemi ile gerçekleştirilen elektronik uygulamalara bırakmaktadır.

İnternet kullanımının artması ile gazetelerin insan kaynakları ekleri de internette insan kaynağı tedariği için kendi portallerini oluşturmaktadır. Ülkemizde de uygulamada bunun örnekleri bulunmaktadır.

İnsan kaynağını tedarik ve işe yerleştirme fonksiyonunu yerine getirmede kamu kurumlarının yetersiz kalması özel sektördeki organizasyonların internette

---

[81] Haluk Soyuer, Murat Kocamaz, "İşletmelerde Bilgisayar Destekli İnsan Kaynağı Değerlendirme ve Seçme", **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmit, 2003, s.674-675.

[82] Arthur Andersen Danışmanlık, **a.g.e.**, s.36.

[83] Rebecca Cox, "Wanted: E-Recruits", **PC Magazine**, 05/08/2001, Vol.20, Issue 9, p72.

kendi sitelerini devreye sokmalarının en önemli nedenlerinden birisi olarak görülebilir.[84]

Kamu kurumlarının daha çok vasıfsız ve yarı vasıflı işgücünün işe yerleştirilmesinde rol oynaması, web üzerinden bu görevi üstlenen organizasyonların ise ağırlıklı olarak vasıflı insan kaynağı ile işi buluşturduğu gözönünde bulundurulduğunda bir anlamda iş piyasalarında birbirlerini tamamladıkları, kamu kurumlarının yetersiz kaldığı noktalarda elektronik istihdam bürolarının bu boşluğu doldurduğu görülmektedir. Bu noktada yapılan araştırmaları incelediğimizde Amerika'da 1000 organizasyon üzerinde yapılan bir araştırmada 1999'da sağlanan işgücünün yüzde 20'sinin internet üzerinden gerçekleştirdiği görülmektedir.[85]

İnternet ortamındaki bilgi ağları aracılığı ile nitelik ve nicelik açısından daha fazla insan kaynağına ulaşılabilirken adaylar ile ilgili veriler saklanabilmekte ve ihtiyaç duyulduğunda tekrar kullanılabilmektedir.

Aralık 1996'da Internet Business Network tarafından yapılan bir araştırmada 1.2 milyon özgeçmişin internete postalandığı, 3512 aracı web sitesi olduğu ve 5800 organizasyonun online aday toplama işlemi yaptığı tespit edilmiş ve Incomes Data Servisi tarafından açıklanan istatistiklerde İngiliz işverenlerin yaklaşık yarısının interneti insan kaynağı tedarik için kullandığını ortaya çıkarmıştır[86]

Bugün ise internetin yaygınlaşmasıyla kullanıcı sayısının arttığı gözönünde bulundurulursa bu rakamın çok daha fazla arttığı söylemek mümkündür.

Yukarıdaki verilerden de anlaşılacağı gibi insan kaynağı tedarik sürecinde internet yurtdışında oldukça yoğun kullanılmaktadır.

Ülkemizde yapılan 2000 yılı araştırma sonuçlarına göre ise yönetici tedarik yöntemleri arasında en sık başvurulan yöntem yüzde 54.7 oranı ile mevcut aday havuzu olmakla beraber bu yöntemi sırasıyla yüzde 53.5 ile gazete ilanları, yüzde 53.2 ile danışmanlık firmaları, yüzde 40.5 ile işgörenlerin tavsiyesi, yüzde

---

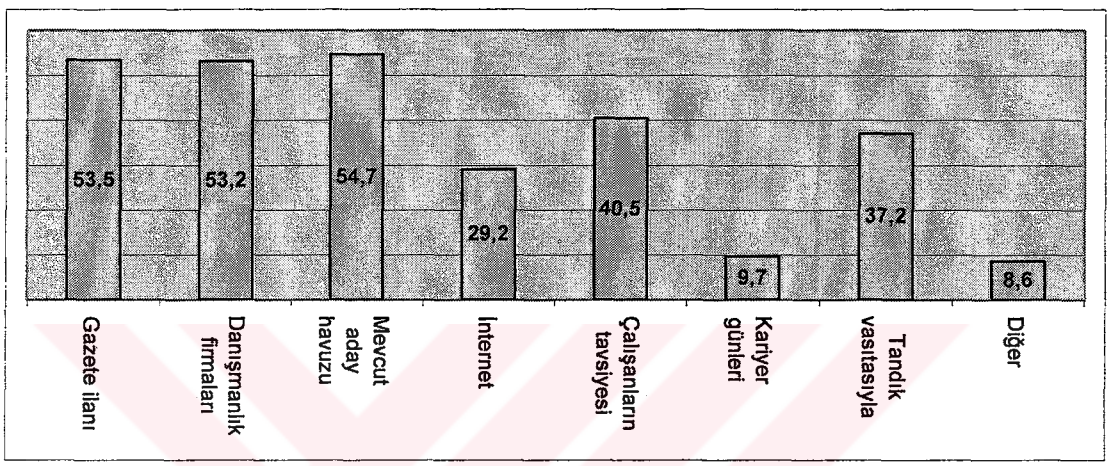
[84] Cemile Gurcay, Barış Seçer, "İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı", **Mercek**, Sayı: 18, Nisan 2000, s.112.

[85] Arthur Andersen Danışmanlık, **a.g.e.**, s.91.

[86] Gurcay, **a.g.e.**, s.112.

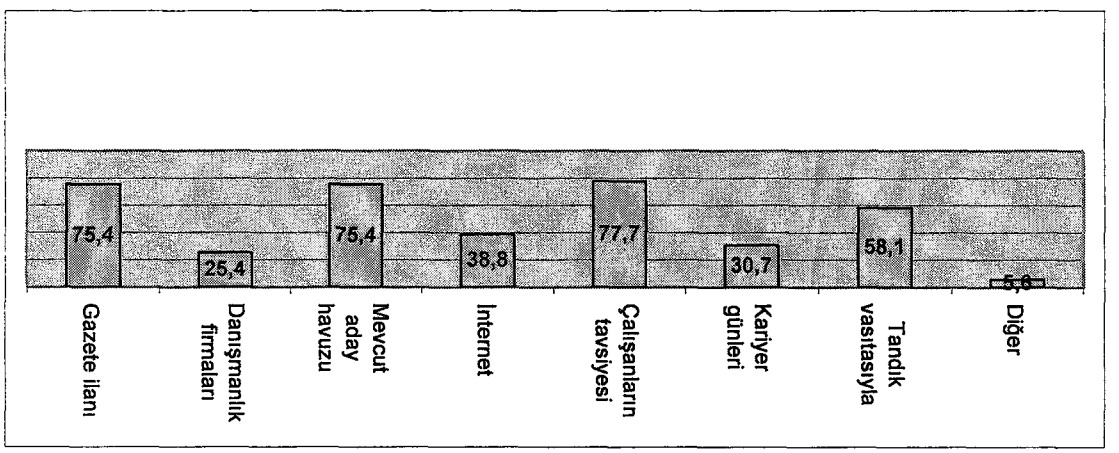
37.2 ile tanıdıklar, yüzde 29.2 ile internet, yüzde 9.7 ile kariyer günleri izlemekte, yüzde 8.6 oranında ise diğer yöntemler kullanılmaktadır.

Grafik IV: 2000 Yılında Yöneticilerde İnsan Kaynağı Temin Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (yüzde)



Kaynak: Arthur Andersen Danışmanlık, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, yay.haz. Açıl Sezen, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000, s.37.

Grafik V: 2000 Yılında Yönetici Olmayanlarda İnsan Kaynağı Temin Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (yüzde)



Kaynak: Arthur Andersen Danışmanlık, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, yay.haz. Açıl Sezen, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000, s.37.

Grafikte IV'te görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki organizasyonlarda gazetelerin insan kaynakları eklerine ve diğer ilan bölümlerine ilan verme yöntemi yaygın olarak kullanılmaktadır. Yönetici olmayanlarda yüzde 75.4 olan bu oran yönetici arandığında yüzde 53.5'e kadar gerilemektedir. İnsan kaynağı temininde danışman firmaların kullanımında ise tam tersi yönde bir eğilim sözkonusudur. Yönetici tedariği için danışmanlık şirketlerine başvuran organizasyonların oranı yüzde 53.2 düzeyinde iken, bu oran yönetici olmayanlarda yüzde 25.4'e kadar düşmektedir. Araştırma sonuçları insan kaynağı temininde internet kullanımının ülkemizde henüz yaygın olmadığını göstermektedir. İnternet kullanımının oranı yöneticiler için yüzde 29.2, yönetici olmayanlar için ise yüzde 38.8'de kalmaktadır. Ancak bir yıl önceki araştırmada bu oranın yöneticilerde yüzde 6.3, yönetici olmayanlarda ise yüzde 15.3'te kaldığı dikkate alındığında, artış eğiliminin çok güçlü olduğu ortaya çıkmaktadır.[87] Aynı araştımanın 2005 yılı için öngörülen tahminleri ise bu durumu doğrular niteliktedir.

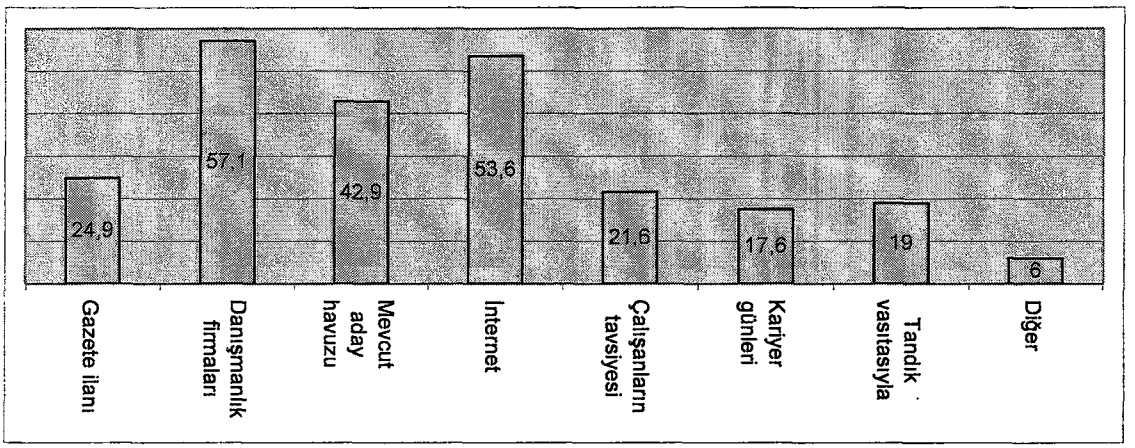
Araştırma kapsamında organizasyon sahipleri ve yöneticileri, 2005 yılında yönetici temininde ilk sırada yüzde 57.1'lik bir oranla danışmanlık firmalarının, yüzde 53.6 ile ikinci sırada internetin kullanılacağını tahmin etmektedirler. 2005 yılında yönetici temininde danışmanlık firmaları ve internet kullanımını sırasıyla yüzde 42.9'luk bir oran ile mevcut aday havuzları, yüzde 24.9 ile gazete ilanı, yüzde 21.6 ile işgörenlerin tavsiyesi, yüzde 19 ile tanıdık vasıtası ve yüzde 6 ile diğer yöntemler takip etmektedir. İki yıl sonra yönetici olmayanların temininde kullanılan yöntemler arasında ise internet yüzde 56.3'lük oranıyla birinci sırada görünmektedir. İnterneti yüzde 54.2 ile mevcut aday havuzu, yüzde 45.2 ile işgörenlerin tavsiyesi, yüzde 38.2 ile gazete ilanları,yüzde 34 ile kariyer günleri, yüzde 32.9 ile tanıdıklar, yüzde 31.9 ile danışmanlık firmaları, ve yüzde 4.7 ile diğer yöntemler izlemektedir.[88]

---

[87] Arthur Andersen Danışmanlık, **a.g.e.**, s.37.

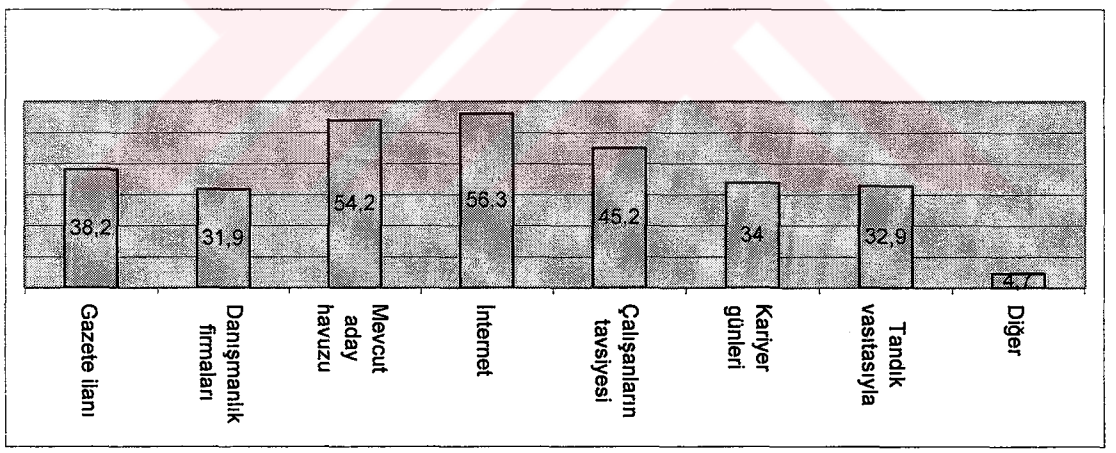
[88] **A.e.**, s.38.

Grafik VI: 2005 Yılında Yöneticilerde İnsan Kaynağı Temin Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (yüzde)



Kaynak: Arthur Andersen Danışmanlık, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, yay.haz. Açıl Sezen, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000, s.37.

Grafik VII: 2005 Yılında Yönetici Olmayanlarda İnsan Kaynağı Temin Yöntemlerinin Kullanılma Oranları (yüzde)



Kaynak: Arthur Andersen Danışmanlık, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, yay.haz. Açıl Sezen, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000, s.37.

Yönetici pozisyonları için insan kaynağı temininde en sık kullanılan yöntem küçük ölçekli işletmelerde tanıdıklar, orta ölçekli işletmelerde danışmanlık firmaları, büyük ölçekli işletmelerde mevcut aday havuzlarıdır. Yönetici olmayan pozisyonlar için ise küçük ölçekli işletmelerde en sık başvurulan yöntem tanıdıklar, orta ölçekli işletmelerde işgörenlerin tavsiyesi, büyük ölçekli işletmelerde ise

işgörenlerin tavsiyesidir. Bu yöntemi çok az bir fark ile mevcut aday havuzları takip etmektedir.

Tablo VII: Organizasyonların ölçeğine göre yöneticiler için insan kaynağı temininde kullanılan yöntemler (yüzde)

	Gazete ilanı	Danışmanlık firmaları	Mevcut aday havuzu	İnternet	İşgören tavsiyesi	Kariyer günleri	Tanıdık vasıtasıyla	Diğer
Küçük ölçekli	43.5	65.2	44.4	30.4	26.1	-	52.2	8.7
Orta ölçekli	47.8	63.7	50.7	28.9	34.8	4.4	37.7	5.8
Büyük ölçekli	57.3	48.7	59.1	29.6	46.2	12	36.2	9.5

Kaynak: Arthur Andersen Danışmanlık, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, yay.haz. Açıl Sezen, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000, s.258.

Tablo VIII: Organizasyonların ölçeğine göre yönetici olmayanlar için insan kaynağı temininde kullanılan yöntemler (yüzde)

	Gazete ilanı	Danışmanlık firmaları	Mevcut aday havuzu	İnternet	İşgören tavsiyesi	Kariyer günleri	Tanıdık vasıtasıyla	Diğer
Küçük ölçekli	65.2	26	56.5	39.1	69.6	17.4	73.9	8.7
Orta ölçekli	66.7	27.5	65.2	27.5	68.1	10.3	58	1.4
Büyük ölçekli	78.9	24.6	81.9	41.7	82.4	38.7	56.8	6.5

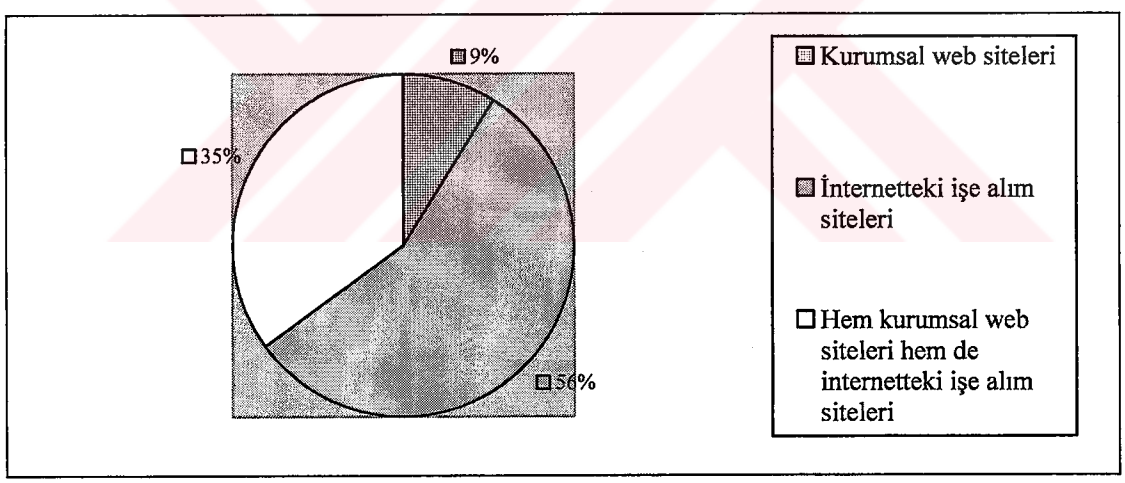
Kaynak: Arthur Andersen Danışmanlık, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, yay.haz. Açıl Sezen, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000, s.259.

Yönetici pozisyonları için araştırma sonuçları büyük ölçekli işletmelerde insan kaynağı temininde mevcut aday havuzları olarak belirtilse de günümüzde büyük ölçekli işletmelerin çoğunun aday havuzu kurumsal web sitelerini de içermektedir

Development Dimensions International tarafından 2001 yılında yapılan bir araştırmaya göre, organizasyonlar işgören tedarik ve seçme yaklaşımlarını yeterli etkinlik ve verimlilikte görmüyorlar. Araştırmaya katılan 573 organizasyonun yüzde 39'u işgören arayışı ve yüzde 26'sı işgören seçim sürecini yeniden yapılandırmayı ve yeni işe alım yöntemlerini devreye geçirmeyi planladıklarını ve konuda en çok inandıkları yöntemin de internet olduğunu belirtmektedir.[89]

İnternette işgören tedarik ve seçme süreci ile ilgili olarak organizasyonların görüşlerini ve internetten yararlanmalarını yansıtan araştırmaların ardından adayların internetten yararlanma oranlarını gösteren bir araştırmayı inceleyelim.

Grafik VIII: İş Başvurusunda Bulunan Adayların İnternet Üzerinden Tercih Ettiği Başvuru Şekli



Kaynak: Pınar Göçgün, "İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E-işe Alım", **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ed. Figen Tahiroğlu, 2.bs., İstanbul, Hayat Yayınları, Kasım 2002, s.121.

İş başvuruları sırasında adayların ilgisini işe alım siteleri daha çok çektiğinden, pek çok organizasyon bu sitelerin aday havuzundan yararlanmayı tercih etmektedir.

Pek çok ürün ve hizmet oldukça kullanışlı olmakla birlikte, bazen istenilen performans elde edilemeyebilinir. Bu nedenle etkin bir insan kaynağı

[89] Pınar Göçgün, "İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E-işe Alım", **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ed. Figen Tahiroğlu, 2.bs., İstanbul, Hayat Yayınları, Kasım 2002, s.121.

tedarik ve seçme sürecinde internetin kullanılması, teknoloji ile çok iyi tasarlanmış bir stratejinin birleştirilmesini gerektirmektedir.[90]

Stratejinin geliştirilmesi için insan kaynakları öncelikle mevcut elektronik ortamda aday tedarik fonksiyonuna sahip aracı web sitelerinin gücünü anlaması gerekmektedir.

Online aday toplama işlevi verimliliğin sağlanması için büyük bir ilerleme olarak görülürken, pek çok insan kaynakları uzmanı online aday tedariğinin, insan kaynağı tedarik ve seçme sürecini otomatikleştirmede pek fazla etkisinin olmadığını, sadece özgeçmişlere ve iş arayanlara ulaşmanın farklı bir yolu olduğunu düşünmektedir. Internet organizasyonlar ile işe başvuranları bir araya getirme konusunda basılı yayımlardan çok daha başarılı olmaktadır. Ancak hala maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak için seçme ve yerleştirme sürecinin yeniden yapılandırılması konusu çözümlenememiştir. İnsan kaynağı tedarik ve seçme süreci doğası gereği verimsiz bir süreç olmakla birlikte, sonuçları da bir o kadar organizasyonun verimliliğini etkilemektedir. Aslında pek çok organizasyona bir yandan elektronik posta ve faks yolu ile özgeçmişler gelirken, diğer yandan da online sistemler aracılığıyla gelen elektronik özgeçmişler mevcut iş yükünü arttırmaktadır. Her ne kadar özgeçmiş tarama sistemi ve gelişmiş veritabanları kullanılsa da genellikle süreci idare etmek için gereken zaman ve kaynaklar, düşük kazanç sağlamaktadır. Bu durumun nedeni ise organizasyonların internet ile entegre edilmiş bir stratejilerinin bulunmamasıdır. Daha gelişmiş bilgisayar programları, daha iyi veri tabanları ve gelişmiş yazılımlar ile bu durum değişmeye başlamaktadır. Süreci anlayan ve onu etkin bir şekilde idare ederek, teknoloji ile iyi tasarlanmış stratejileri birleştirebilen organizasyonlar oldukça başarılı olmaktadır. Ancak doğru çözümü geliştirmek, öncelikle değişik elektronik insan kaynağı tedarik ve seçme sistemlerinin gücünü anlayarak başlamaktadır.

Organizasyonlarda insan kaynağı tedarik sürecine dönük olarak gerçekleştirilen internet uygulamaları genelde iki şekilde olmaktadır. Genellikle kurumsal web siteleri veya bu alanda çalışan organizasyonlardan yararlanılmaktadır.

---

[90] Samuel Greengard, "Putting Online Recruiting to Work", **Workforce**, August 1998, Vol.77, No.8, p73.

3.1.1. Kurumsal Web Siteleri

Günümüzde pek çok organizasyon internet üzerinde oluşturduğu web siteleri ile faaliyetlerini çeşitlendirirken, Amazon Kitabevi gibi bazı organizasyonlar faaliyetlerini sadece elektronik ortamda gerçekleştirmektedir. 2000 yılında ülkemizde internette bir siteye sahip olan organizasyonların oranı yüzde 75.6'dır ve organizasyonların web sayfalarında insan kaynakları ile ilgili yer alan veya yer alması planlanan bilgi ve hizmetlerin başında yüzde 85'lik bir oran ile elektronik posta ile özgeçmiş gönderme imkanı bulunmakta, başvuru formu doldurma imkanı da sık kullanılan özellikler içinde yer almaktadır.[91] Bugün ise internetin yaygınlaşması ve kurumsal sitelerin standartlaşması gözönünde bulundurulduğunda bu oranın arttığı tahmin edilmektedir.

Hergün normal posta, e-posta ve kendi web sitesi aracılığıyla 600 ile 900 arasında iş başvurusu alan Microsoft iş başvurularının yüzde 70'ini e-posta ya da web sitesi aracılığıyla elektronik olarak almaktadır. Microsoft'un kurumsal web sitesine gelen özgeçmişler doğrudan kabul edilirken, e-posta olarak gelen iş başvuruları çözümlenerek veritabanına iletilmekte, kağıt olarak gelenler ise taranarak veritabanınca kabul edilebilir metinlere dönüştürülmektedir.Bu işlemlerin ardından 24 yada 48 saat içinde elektronik olarak, boş poziyonlarla eşleştirilmektedir.[92]

Ülkemizde ise finans sektöründe ise organizasyonların yüzde 82'sinin internet sayfası bulunmakta, yüzde 10'u ise kısa bir süre içinde hayata geçirmeyi planlamaktadır. Telekomünikasyon ve elektronik iletişim sektöründe ise bu oran yüzde 90.9'dur.[93]

Kurumsal web sitelerinde organizasyonlar bir yandan kendileri ile ilgili bilgiler verirken, diğer yandan bu elektronik ortamı insan kaynakları stratejileri için kullanmaktadırlar. Bazı uygulamalarda organizasyonlardaki açık pozisyonlar için uygun aday olduğunu düşünenler, kurumsal web sitelerinde elektronik iş başvuru formları doldurarak, organizasyonun aday havuzundaki yerlerini almaktadırlar. Bir

---

[91] Arthur Andersen Danışmanlık, **a.g.e.**, s.90.

[92] William H Gates, **Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**, Çev.Ali Cevat Akkoyunlu, 6.bsk. Doğan Kitap, Nisan 2000, s.55.

[93] Arthur Andersen Danışmanlık, **a.g.e**, s.132.

diğer uygulama ise özgeçmişlerin organizasyonlara elektronik posta aracılığı ile gönderilebilmesidir.

Organizasyonlar farklı zaman dilimlerinde kendi kriterlerine göre sorgulayabilmektedir. Bunun yanısıra, organizasyonlarda herhangi bir açık pozisyon için insan kaynağına ihtiyaç duyulduğunda, boşluk oluştuğunda aday havuzunda gerçekleştirilen sorgulama sonucunda, beklentilere uygun aday/adaylara elektronik posta aracılığı ile iletişime geçilebilmektedir.

Organizasyonlar kurumsal web siteleri oluşturarak, iş ilanlarını yazılı basına vermek yerine kendi sitelerinde yayınlamaktadır. Böylece zamansal ve parasal maliyetlerini düşürmektedirler.

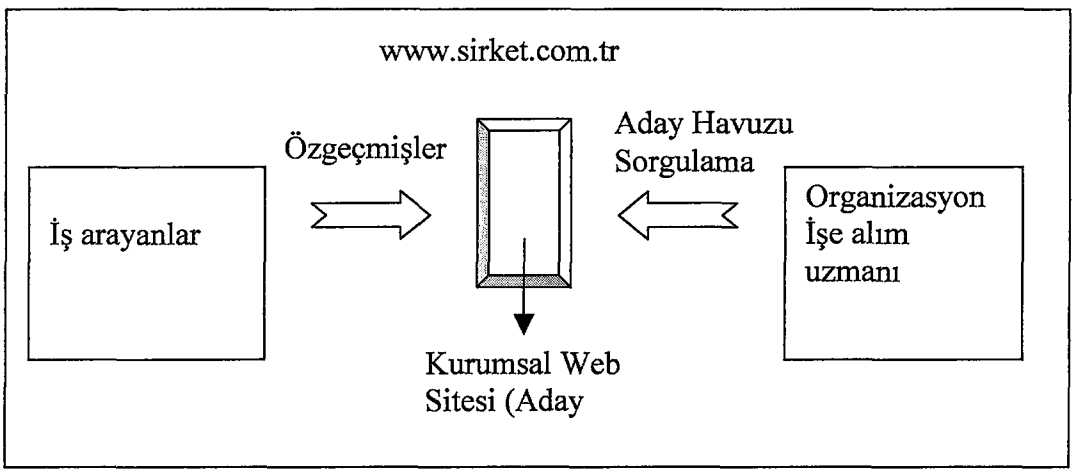
İnternetin görüntü, ses, metin, özelliklerini ortaya çıkaran çoklu-ortam özelliklerinden yararlanarak, insan kaynağını kendileri ile çalışmaya özendiren ve internet ortamın sunduğu avantajlardır. Örneğin; bazı organizasyonların kurumsal web sitelerinde organizasyonda çalışılan ortamın tanıtan fotoğraf veya kısa filmler yer almaktadır. organizasyonun insan kaynakları uygulamaları, sınavları hatta sınav sonuçları, işgörenlerin organizasyonda çalışmaktan dolayı hissettikleri duyguları ve düşünceleri, organizasyon yapıları ile ilgili konular da bulunmaktadır.

Ülkemizde ise büyük gruplara ait organizasyonların çoğunun web sitesinde "iş olanakları", "kariyer fırsatları" başlığı altında organizasyonlardaki iş olanaklarının öğrenilebileceği linkler bulunmaktadır.

Web sitelerini kullanarak ülkenin, hatta dünyanın başka bölgelerindeki potansiyel adaylara ulaşma olanağı bulunmaktadır.

Açık pozisyonların organizasyonun kendi kurumsal web sitesinde ilan edilmesinin en büyük avantajı sadece web sitesinin kurulumunun bedelinin ödenmesi, bunun yanında ilan vermenin maliyetinin sıfır olmasıdır. Bu yöntem ile hedef kitlenin dışında bulunan kişilerden de özgeçmiş gelse bile elektronik ortamda bu özgeçmişler çok kısa sürede filtrelenerek, zamandan tasarruf edilmektedir.

Şekil I: Kurumsal Web Siteleri Aracılığıyla İnsan Kaynağına Erişim



Kaynak: Cemile Gurcay, Barış Seçer, "İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı", **Mercek**, Nisan 2000, s.113.

Kurumsal web siteleri niteliği ve içeriği gereği ulusal bir kimliği ve tanınan isimleri olan organizasyolar için daha elverişli iken, adı fazla duyulmamış organizasyonların oluşturacakları web siteleri tanınmış organizasyonlarınki kadar ilgi çekmeyeceği için bu noktada küçük ve orta ölçekli organizasyonlar için kullanılabilecek bir başka yöntem olan internet üzerinde insan kaynağı tedariğine aracılık yapan sitelerden faydalanılması daha uygun olacaktır.[94]

3.1.2. Online İnsan Kaynağı Bulmaya Aracılık Eden Organizasyonlar

İstihdam sorunlarının çözümünde sadece yeni işlerin yaratılması yetmemekte, işgörenler ile işi buluşturmak, çağın tüm olanaklarını kullanmak gerekmektedir.[95] Bu imkanları kullanarak işgörenler ile işi buluşturan pek çok organizasyon kurulmuştur.

Bu organizasyonların insan kaynağı tedariğine yönelik aracılık faaliyetlerini dar ve geniş anlamda olmak üzere iki şekilde mümkündür.

---

[94] Gurcay, **a.g.e.**, s.113.

[95] Nusret Ekin, "Türkiye'de İstihdam Artışında Yeni Boyutlar: İş Piyasasında Dönüşüm ve Elektronik İş Bulma", **Mercek**, Ekim 2001, s.16.

"Dar anlamda insan kaynağı tedarik faaliyeti; "iş arayana iş ve insan kaynağı arayana insan kaynağı tedariği ve onlar arasında bir iş sözleşmesinin kurulmasına aracılık etmek" olarak tanımlanmakta ve aracılık faaliyeti sonucunda iş sözleşmesinin kurulması, iş arayan insan kaynağı ve işverenin kararına bağlı bulunmakla beraber aracılık faaliyetleri herhangi bir şekli önkoşula bağlı bulunmayarak, sözlü, yazılı olarak veya telefon, video, bilgisayar ve internet gibi teknik araçlardan yararlanarak yapılan, bağlayıcı olmayan ve tekrara dayalı her çeşit faaliyet bu kapsamda değerlendirilmektedir. Geniş anlamda ise, ihtiyaç fazlası olan insan kaynağına yeni iş imkanları arama (outplacement) veya işveren konumunda bulunan müşterileri adına stratejik görevler için yüksek yetenekli işgörenler arama faaliyetleri gibi birçok genişletici uygulamayı kapsamakta yani sadece işgören ile işvereni karşı karşıya getiren faaliyetlerin yanı sıra seçim sürecinde de faaliyet gösterilmesi ya da organizasyonların insan kaynağına kariyer ile ilgili danışmanlık yapılması uygulamaları da geniş anlamda insan kaynağı tedariğine aracılık faaliyetleri içinde değerlendirilebilmektedir."[96]

İşgören tedarik fonksiyonu gören aracı web sitelerinin rekabet avantajı yaratabilmek ve kullanıcıların doğru adaya en kısa sürede ulaşmalarını sağlayabilmek için daha akıllı sistemler oluşturma çabalamakta ve tüm siteler kullanıcılarının bağlılığını sağlamaya yönelik sundukları kariyere yönelik içeriklerini artırmayı hedeflemekte, farklı içerik sağlayıcılar ile işbirliği yapmaktadırlar.

Sözkonusu sitelerin başarısını sağlayacak en önemli nokta tanınmış bir marka olmalarıdır. Böylece veritabanlarındaki aday sayısı artacak ve organizasyonlar için daha cazip olacaktır.

Bu sistemde İnsan kaynağı arayan işverenler, iş arayanların elektronik istihdam bürolarına gönderdikleri özgeçmişlerden bir oluşan aday havuzunu belirli bir ücret karşılığında tarayarak, uygun adayla ile iletişime geçmektedirler.

İşe uygun bir insan kaynağı bulunup, organizasyona alındığında, diğer adayların iş başvuruları internet üzerinden cevaplanmaktadır. Bu organizasyonlar internet üzerinden faaliyette bulunmayan geleneksel özel istihdam bürolarına da örnek oluşturmaktadır. Bu sitelerin taranabilir iş ilanları ve özgeçmiş veri tabanları

[96] **A.e.**, s.114.

uygulamaları ile istihdam piyasasına olan etkileri giderek artmaktadır. Pek çok organizasyon açık pozisyonlarını bu sitelerde yayınlamaktadır.

İş aramakta olan üyelerine ise kariyerleri konusunda rehberlik hizmeti sunulmakta, alanlarında uzman kişiler ile online sohbet edip, bilgi alabilecekleri ortamlar yaratılmaktadır. İş aramakta olan üyeler dilerlerse günlük iş ilanlarından haberdar olabilmektedirler.

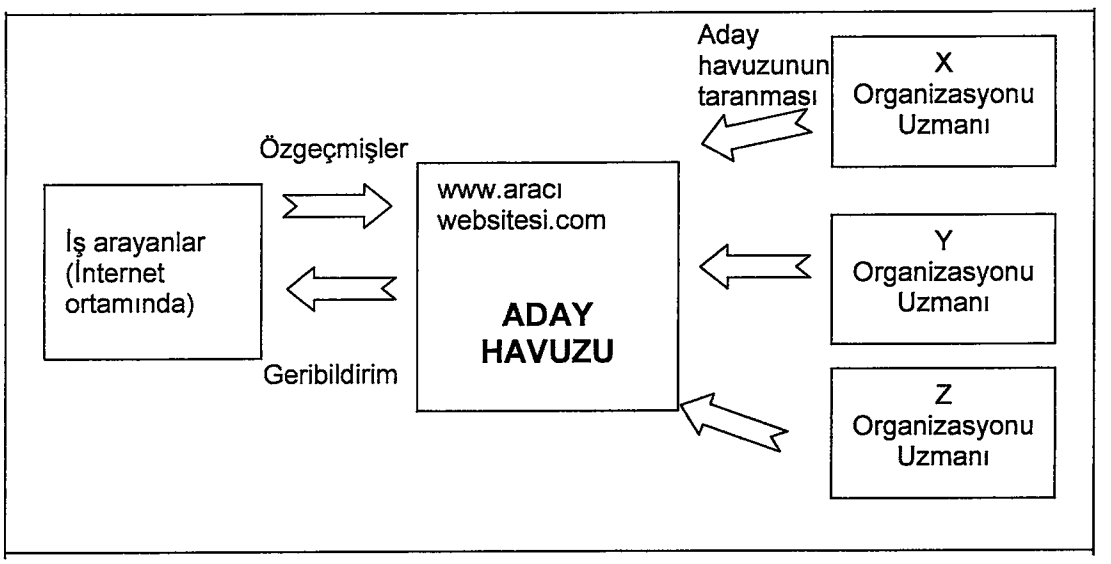
Internet, sahip olduğu olanaklar ile sadece insan kaynağı tedarik sürecinde değil, sonraki seçme sürecinde de kullanılabilme özelliği göstermektedir. Örneğin; günümüzde bazı organizasyonlar online ortamda adayların bir kısmını elemektedir. Bir sonraki aşamada ise işgörenlerin, performans, örgütsel bağlılık ve işle ilgili tutumları...vs. gibi organizasyon açısından önemli olduğunu düşündükleri bazı özellikler doğrultusunda bir seçme testi hazırlanmakta ve organizasyon seçme testini online olarak yönetmektedir. Prosedürü uygulamak için görevli olan yetkili kişi, adaya bir internet adresi ve şifre verdikten sonra aday test boyunca kendisine rehberlik edecek online talimatları takip ederek süreci tamamlamaktadır.

Organizasyonun sistemine bağlı olarak test sonuçları organizasyon içinde ya da sözleşme yapılan bir organizasyon tarafından değerlendirilmektedir. Bu özelliği ile de, internet insan kaynağı tedariğine aracılık konusunu geniş olarak desteklemekte ve gelişme potansiyeli yüksek olarak görülmektedir.

İş ilanlarının bulunduğu veri tabanına girildiğinde iş alanı, bilgisayar bilgisi, eğitim seviyesi veya coğrafi bölge gibi kriterler belirleyerek iş ilanlarını gözden geçirilmektedir. İlanlar açık pozisyon ve organizasyon hakkında bilgi de içermektedir.

Pek çok iş ilanında elektronik posta adresi ile birlikte organizasyonun telefonu, faks numarası ve adresi yer almaktadır. Bu yöntemde internet ortamında organizasyon için uygun olmayan adayların elenerek, aday havuzunun daraltılma çabasında insan kaynağı seçme fonksiyonunun ön aşaması olan tedarik fonksiyonu ile seçme fonksiyonları iç içe geçmektedir.

Şekil II: Aracı web sitesi ile insan kaynağına erişim



Kaynak: Cemile Gurcay, Barış Seçer, "İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı", **Mercek**, Nisan 2000, s.115.

Günümüzde özgeçmişlerin klasörler ile saklaması giderek azalmakta ve özgeçmişlerin ve özlük bilgilerinin toplanması, muhafaza edilmesi ve gerektiğinde tekrar ortaya çıkarılmasında elektronik yöntemlerin kullanılması giderek önem kazanmaktadır. Pek çok organizasyon geleneksel yolları online mevcudiyet ile tamamlaması gerektiğinin farkına varmaya başlamıştır. Zaman ilerledikçe bu yöntem pek çok organizasyon için standartlaşmaya başlamakta ve büyük ölçekli organizasyonların yanında küçük ve orta ölçekli organizasyonlar da bu süreçte internetten yararlanmaya başlamaktadır. Ancak küçük ve orta ölçekli organizasyonlar büyük ölçeklilere göre daha az tanındığı için internette daha az özgeçmiş gönderilmektedir.

Pek çok organizasyon için aranan niteliklere sahip olmayan özgeçmişler bir sorun yaratmaktadır. Diğer bir sorun ise çeşitli sitelerde yer alan ilanların biçimi ve bu sürecin idaresidir. Bu işler insan kaynakları departmanı için vakit ve kaynak kaybına yol açmaktadır. Aday havuzunun nitelik ve nicelik açısından yeterli olması seçme sürecinin etkinliğini arttırdığı için internet ortamında gerçekleştirilen elektronik uygulamalar ile bu süreçte verimsizliğe neden olan etkenler

azaltılmaktadır. Bazı site ve servisler bu problemleri çözmek için işe koyulmuş ve iş ilanlarını ile içeriğini otomatik olarak biçimlendirme imkanı sunmaktadır.

Elektronik ortamda insan kaynağı tedarik işlevinin internet üzerinde kurulmasının maliyeti sistemin içeriğine göre değişiklik göstermektedir. Ayrıca bu organizasyonların ziyaretçi sayısının yüksekliği, gelirlerinin yükselmesi anlamına gelmemektedir. Sitelerin görüntülenme sayısı yüksek olmasına rağmen, mecburi işsizlik ve düşük satışlar genel bir sorun oluşturmaktadır.

Online ilan tahtaları gelirlerini iş ilanı vermek için yıllık sözleşme ücretini ödeyen organizasyonlardan kazanmaktadır. Halbuki ekonomik kriz dönemlerinde daha az sayıda organizasyonun online aday toplama işlevi gören aracı web sitelerine ihtiyacı bulunmaktadır. Bu durum ise işe yerleştirilen adaylar üzerinden gelirini sağlayan aracı web siteleri üzerinde finansal baskı yaratmaktadır.

İnsan kaynağı arayan organizasyonlar açısından diğer geleneksel danışmanlık firmaları veya gazete ilanlarına göre daha etkin ve maliyet açısından daha avantaj sağlamaktadır.

Bazı aracı web siteler stratejilerini değiştirmekte ve yeni hizmetler sunmaktadırlar. Bunların arasında kişilik testlerinden, adayların organizasyonlara daha önce yapmış olduğu tüm başvuruların internet ortamında saklanmasına kadar çeşitli hizmetler bulunmaktadır.

3.1.2.1. Genel Siteler

Pek çok organizasyon insan kaynağı tedarik sürecinde genel siteleri kullanmaktadır. Çünkü genel siteler, organizasyondaki tüm açık pozisyonları ilan etmektedir ve maliyeti daha düşük olmaktadır.

Ülkemizde ise genellikle bu siteler ile dönemsel sözleşme imzalanmakta olup, bu dönem içerisinde verilen ilanlar için ayrı ayrı ödeme yapılmamaktadır. Genel siteler niteliksel olarak kalifiye insan kaynağına ve organizasyonu tanımayan kişilere de ulaşma imkanı tanımaktadır.

3.1.2.2. Belirli Bir Alanda Uzmanlaşmış Siteler

Online insan kaynağı bulmaya aracılık eden organizasyoların pazarının büyümesi, bu alanda faaliyet gösteren organizasyonların pazar segmentasyonuna yönelmesini gerektirmektedir. Bu durum, farklı sitelerdeki iş ilanlarını araştırarak, bir araya toplayan sitelerin yanı sıra site içi segmentasyon ve coğrafi segmentasyon olarak farklı sonuçlar oluşturmaktadır.[97]

Belirli bir alanda uzmanlaşmış siteler genellikle spesifik olarak belirli sektörlerin ve meslek dallarının ihtiyaçlarına cevap vermek amacı kurulmaktadır. Örneğin; www.Tvjobs.com radyo televizyonculuk alanında, www.layover.com ise kamyonculuk alanında hizmet veren sitelerdir. www.jobtrak.com üniversite öğrencilerine yönelik bir site dir.

Bu siteler sektörlere yönelik kurulabildiği gibi günümüzde pek çok üniversite tarafıdan mezunlarının veya staj programı ya da yarı zamanlı işler için öğrencilerinin tanıtımını yaparak, onların çeşitli organizasyonlarda istihdamını sağlamak amacı ile de kurulmaktadır. Belirli sektörlerde yoğunlaşmış sitelerinin sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

Daha geniş kitlelere ulaşabilmek için insan kaynağı ve iş bulmaya aracılık eden genel siteler daha çok talep görmektedir ancak hedef kitleye ulaşmanın önemi gözönünde bulundurulduğunda ve aday bulunması zor olan spesifik pozisyonlarda belirli bir alanda yoğunlaşmış siteler büyük kolaylık sağlamaktadır.

3.1.2.3. İnternette İş Akışı

Ülkemizde İşverenlerle insan kaynağını orta bir platformda buluşturan en meşhur sitelerden biri "kariyer.net" isimli iş arayanlar ile işverenleri interaktif bir ortamda buluşturan sitedir. Bu site ISO 9001 kalite belgesini alması ile tüm dünyada insan kaynağı tedariğine aracılık eden siteler arasında bir ilke imza atmıştır.

1999 yılı içerisinde faaliyete geçmiş olan kariyer.net ülkemizdeki büyük bir boşluğu doldurmaktadır. Misyonu; dünyanın dört bir köşesinde yer alan Türkler'e

[97] Nur Çağlayan, "Elektronik İşe Alma", **Yöneticinin E-İş Rehberi**, Capital, Şubat 2002, s.5.

profesyonel firmalarda çalışma olanağı sağlamak, uluslararası boyutta iş yapan büyük Türk kuruluşları ve çokuluslu firmalara kaliteli işgücüne ulaşma imkanı vermektedir." Sitede, iş arayanlar için pozisyon arama / iş arama veri tabanı, işgören arayan organizasyonlar için aday veri tabanı bölümü, bilgi verici kariyer rehberi bölümü, ilan edilen yeni işleri adaya otomatik olarak bildiren hizmet ve yapılan başvuruyu izleme bölümlerinden oluşmaktadır.[98]

Kariyer.net'in çalışma biçimi şu şekilde yürümektedir: "İş arayanlar", "Online Başvuru", "Başvuru İzleme", "İş Habercisi" ve "Kariyer Rehberi" modüllerini kullanarak, organizasyonlar ile daha hızlı ve efektif bir şekilde temas kurabilmektedirler. İşverenler ise "İlan Verme", "Başvuru Cavaplama", "Firma Veritabanı" ve "Aday Veritabanı" gibi modülleri kullanarak, başvuruları daha etkin yöntemler ile değerlendirebilmektedirler.

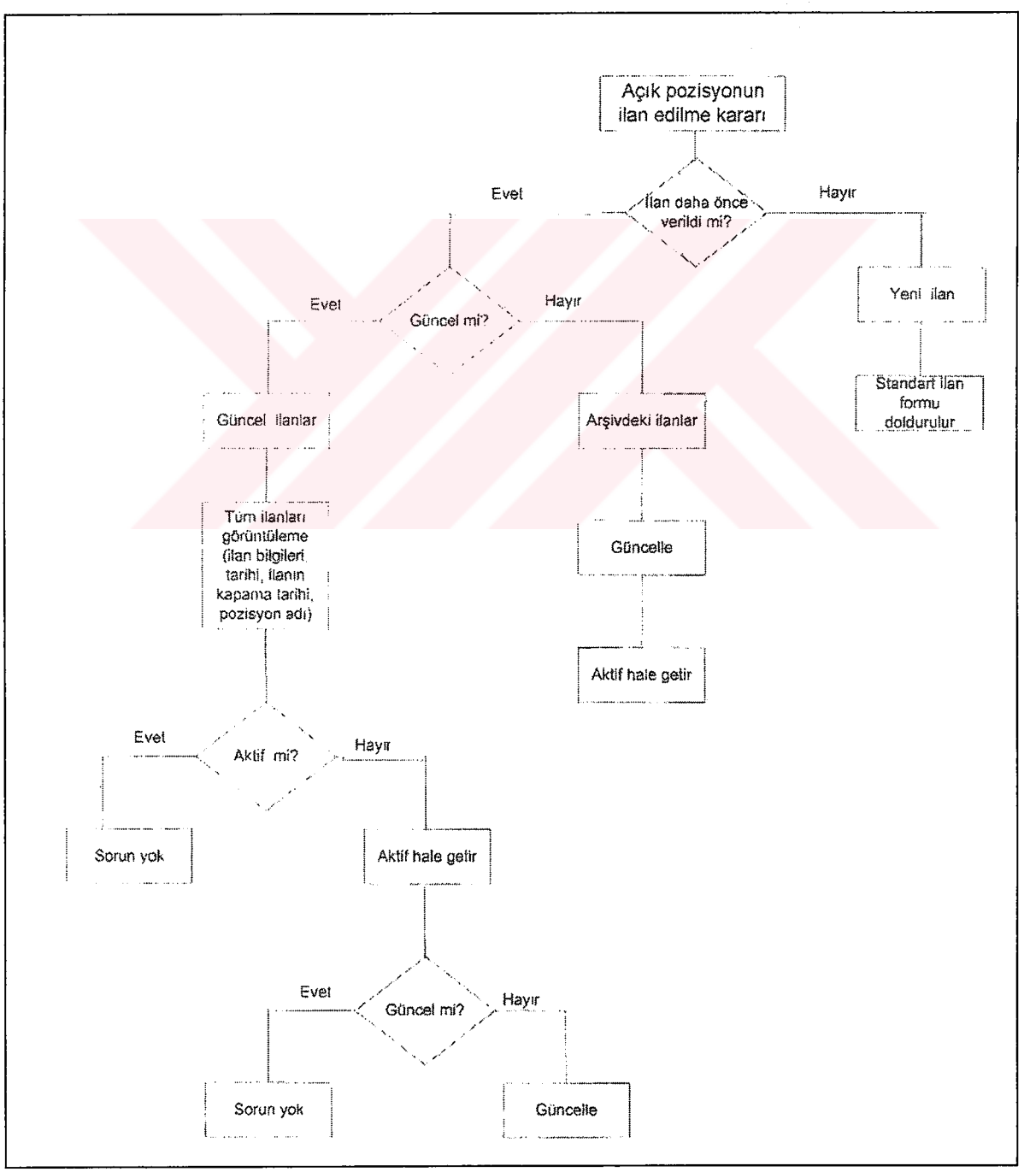
Aşağıdaki şekilde ülkemizde organizasyonda faaliyet gösteren organizasyonlardan birinin internette tedarik ve seçme fonksiyonunda kullanılması ile ilgili olarak, açık pozisyonun oluşmasından sonra iş ilanının internette verilmesi görülmektedir. Sitenin kullanımı ile ilgili sözleşmede belirtilen rakamın dışında, ilan vermenin maliyeti sıfırdır ve ilan ve tek tuşa basarak, görev tanımı ve aranan niteliklerin belirtilmesi ile gerçekleşmektedir. Güncel bir ilanda tek tuşa basarak, değişiklik yapılabilmekte ve yine arzu edilirse bir işlem ile kapatılabilmektedir. İşgören istihdamına kadar verilmiş ve daha sonra çeşitli nedenlerle işgören alımı dondurulmuş bir pozisyonun tekrar gündeme gelmesi, işgörenin istihdamından sonra deneme süresi sonunda memnun kalınmaması nedeni ile tekrar ilanın aktif hale getirilmek istenmesi..vb. durumlarda daha önce verilen ilanlar arşivde saklanabildiği için bir işlem ile tekrar aktif hale getirilebilmekte ve o andan itibaren adaylar pozisyona başvuruda bulunabilmektedir. Aşağıdaki internette iş ilanı verilmesi ile ilgili iş akış şemasında yapılan işlemleri gösteren kutucuklar sayıca fazla gibi görünse de aslında her bir işlem sadece tek bir tuşa basılarak yapılmaktadır. İnnternete kullanılmadan iş ilanı verme yöntemine göre çok daha kısa sürede ve daha az sayıda kişinin işin içine girmesi ile sonuçlandırılmaktadır. Bu iş için harcanan zaman da çok kısa sürmektedir.

---

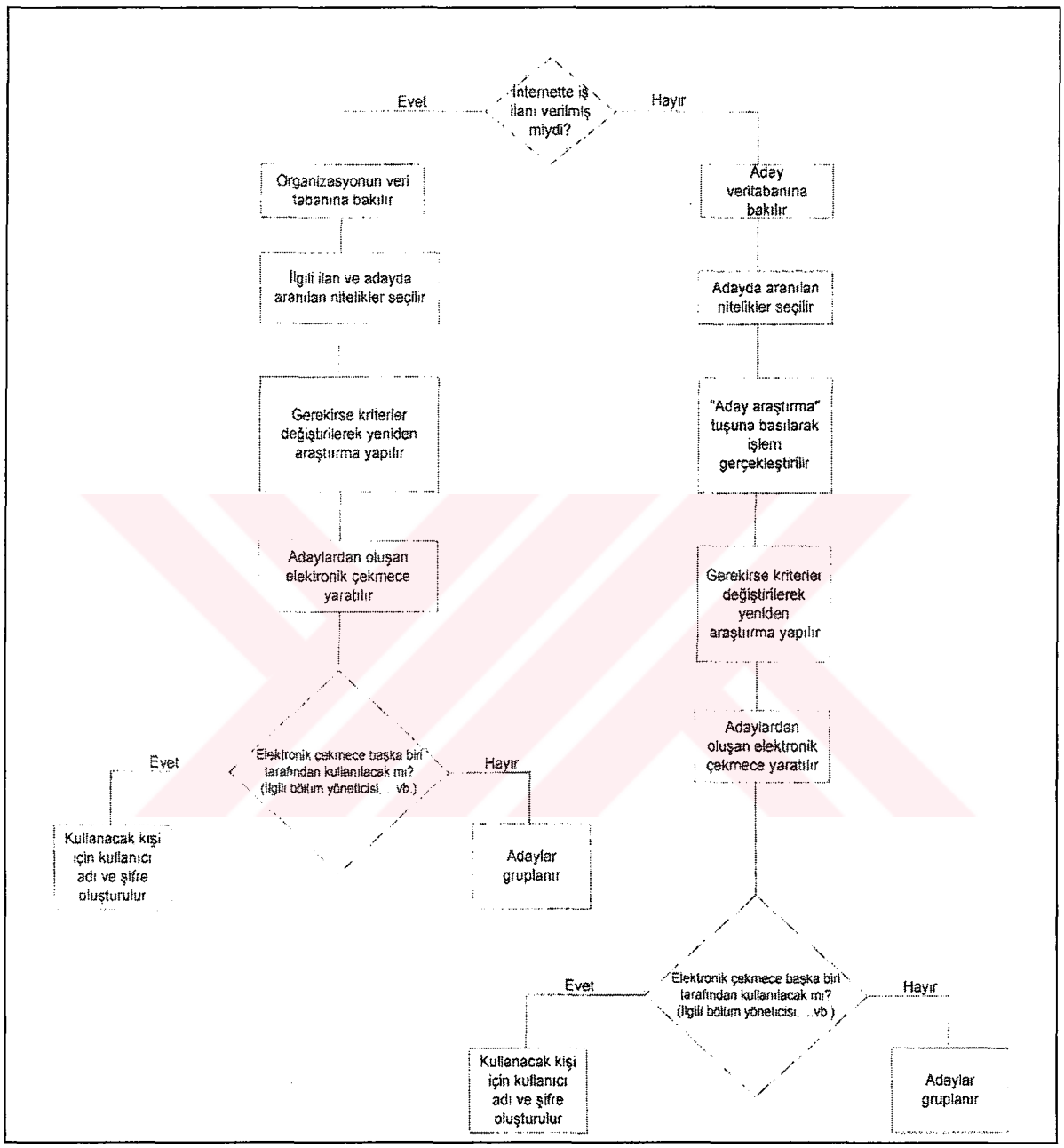
[98] Gurcay, **a.g.e.**, s.118.

Tüm güncel ilanlar ve pasif durumdaki ilanlar, bu ilanlara yapılan başvuru sayıları, cevapalanan aday sayısı, mülakata davet edilen, mülakatta başarılı veya başarısız olmuş aday sayıları ve adaylar bu aşamalarda rahatlıkla görülebilmektedir.

Şekil III: İnternette İş İlanının Verilmesi



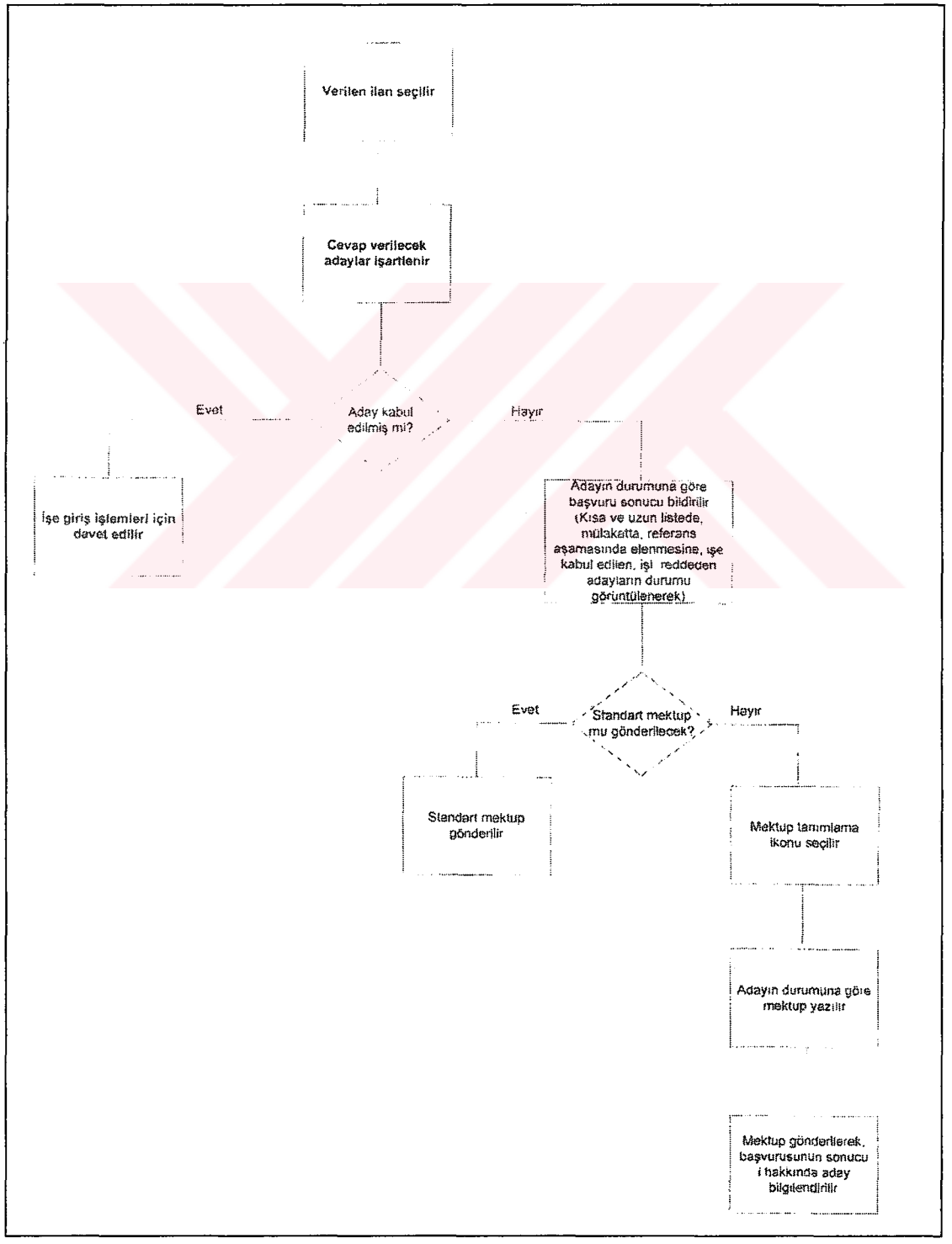
Şekil IV: İnternette Veri Tabanında Araştırma Yapılması



Yukarıdaki şekilde internette iş ilanının verilmesinden sonra veritabanında aday araştırmasının adımları yer almaktadır. Burada belirli bir ilana başvuran adaylar veya tüm veri tabanında bulunan adaylar ayrı ayrı incelenebilmektedir. Belirli kriterler girildikten sonra, bir işlem ile sistemdeki tüm özgeçmişlere ulaşılabilmektedir. Buna benzer sistemler günümüzde bu tip sitelerin

kullanımına gerek kalmadan, organizasyonların kullandıkları sistemler ile entegre edilerek kurulabilmektedir.

Şekil V: İş Başvurularının Cevaplandırılması



Yukarıdaki şekilde ise adayların yapmış oldukları iş başvurularının cevaplandırılması ile ilgili süreç yer almaktadır. Her ne yukarıdaki şekillerde adım adım belirtildiğinde bu süreçler uzun görünse de, uygulamada bir veya iki işlem yaparak, geleneksel yöntemlere kıyasla çok kısa sürede gerçekleşmektedir. Başvuruların cevaplandırılması da daha önce durumu kısa listeye alınan, mülakata davet edilen, referans kontrolünde elenen, işe kabul edilen, işi reddeden...vb. kriterlere göre ayrılmış adaylara mektup gönderilmesi ile gerçekleşmektedir.

3.1.3. Diğer Uygulamalar

Internet üzerinde dar anlamda insan kaynağı tedariğine aracılık etmekte olan başka uygulamalar da bulunmaktadır. Emek arzı ile emek talebini buluşturmayı amaçlayan bu uygulamaların başlıcaları; sanal fuarlar, online kariyer günleri, gazete ve dergilerin iş ilanları bölümlerinin yer alması, haber grupları ve elektronik posta listeleridir.

Sanal iş fuarı, insan kaynağı arayan organizasyonun yöneticisi ile o işe aday olan kişilerin, baş ve omuz görüntülerini karşılıklı olarak her iki tarafa da aktaran objektiflere sahip özel bilgisayarlar üzerinden iş görüşmesi yaptıkları bir yöntemdir. ABD'de düzenlenen ilk sanal iş fuarında, 20 büyük organizasyonun insan kaynakları yöneticileri 12.000 özgeçmişi veritabanında taradıktan sonra 300 açık pozisyon için 1000 üniversite son sınıf öğrencisini seçmiş ve kendileriyle bu yöntem ile görüşme yapmışlardır. Bu, her iki tarafın da birbirlerini seçebildikleri bir yöntemdir. Sistemin doğru uygulanması halinde insan kaynağı arayan yöneticiler, koltuklarından bile kalkmalarına gerek kalmadan uygun buldukları adaylar ile yüz yüze görüşme yapabilmektedirler.[99]

Online kariyer günlerinin çıkış noktası organizasyonların ve üniversite öğrencilerinin klasik kariyer günlerinde yaşadıkları problemlerdir. İnternetin kullanıldığı bu yöntem klasik kariyer günlerinin yerine geçen bir sistem değil, sadece bir alternatiftir.

---

[99] Günhan Günay, "Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Teknolojinin Yeri", **Peryön**, Ed. Günseli Özen Ocakoğlu, Kış 2002, s.14.

Klasik kariyer günlerinde kurumlar mekansal olarak farklı yerlerde bulunan üniversitelere tek tek gitmek zorunda kalarak yüksek maliyetlerle karşılaşmakta ve işgörenlerini bu noktalara bağlamak zorunda kalarak, önemli ölçüde vakit kaybına uğramaktadırlar. Diğer yandan üniversite öğrencileri de bu organizasyon tanıtım yerlerinin fiziksel kapasitelerinin yetersiz oluşu veya ders saatleri ile tanıtım saatlerinin çakışması gibi nedenlerden dolayı yeterince faydalanamamaktadırlar. Online kariyer günleri sayesinde organizasyolar günün 24 saati tanıtım imkanı bulmakta, aynı anda tüm kampüslere ulaşabilmesi nedeni ile operasyonel maliyetler düşmektedir. İş ilanlarından elde ettikeri gelirleri kaybetmek istemeyen birçok gazete ve dergi iş ilanları kısımları da dahil olmak üzere internette yer almaya başlamışlardır. Böylece yayınlarını internete taşıyan yazılı medya sayesinde iş ilanları istemeden de olsa internet üzerinde bulunmaktadır.

Başka bir uygulama da haber grupları olarak bilinen konularına göre sıralanmış mesaj alanı uygulamasıdır. Bir nevi mesaj tahtası olan bu yerlere iş ilanları da verilebilmektedir. Bu çerçevede dünyada coğrafik bölgelere göre düzenlenmiş iş haber gruplarına her isteyen istediği mesajı atabilmektedir.

Elektronik posta listeleri abone olanlara mesajların gönderildiği haber grubu benzeri uygulamalardır. İş arayan adaylar bu listelere abone olarak, herhangi bir iş ilanını mesaj olarak alabilmektedir.

3.1.4. Tedarik ve Seçme Sürecinde İnternet Kullanımının Kurumsal Açıdan İncelenmesi

Geçici olarak insan kaynağı temin eden organizasyonlardan beyin avcılarına ve işe alım uzmanlarına kadar yetenekli insan kaynağını tedarik etmek için günümüzde internet oldukça sık kullanılmaktadır.

1996 yılında ABD'de 150 yönetici arasında yapılan bir araştırmada; yöneticilerin yüzde 40'ının işgören arama ve işe almalarda internet'ten

yararlandıkları ortaya çıkmıştır.[100] O yıllarda internet kullanımının henüz yeni olduğu dikkate alındığında, bu oranın yüksekliği dikkat çekmektedir

Aşağıdaki tabloda ana hatları ile internetin insan kaynağı tedarik ve seçme sürecinde sağlayabileceği yararlar ve sakıncalar ana hatları ile yer almaktadır.

Tablo IX: Tedarik ve Seçme Sürecinde Sağladığı Yararlar ve Sakıncalar

YARARLAR	SAKINCALAR
• Maliyet üstünlüğü sağlaması • Zamandan tasarruf sağlaması • Çok sayıda iş ilanına ve adaya ulaşabilme • İşletmeyi tanıma şansı vermesi • İnsan kaynağındaki nitelik artışına neden olması • Mekansal kolaylık sağlaması	• Gizlilik ve güvenliğin olmaması • Beyin göçünü arttırabilir olması • Teknoloji erişimindeki eşitsizlikler

Kaynak: Cemile Gurcay, Barış Seçer, "İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı", **Mercek**, Nisan 2000, s.119.

İnternet kullanımı organizasyonda ilgili kişilerin kullanabileceği ortak bir arşiv yaratılmasını hem de işgörenlerin iş yapış tarzlarını etkilemektedir ve insan kaynakları fonksiyonları içinde internetin en yoğun kullanıldığı nokta insan kaynağı tedarik sürecidir.

Adayların başvurularını daha bilinçli yapabilmeleri için, organizasyonlar birlikte çalıştıkları aracı sitelerde firma tanıtımlarının ve istihdam politikalarının yer aldığı firma profilleri ve kurumsal sitelerine verdikleri linkler ile kurumsal kimliklerini yansıtabilmekte ve görsel sunumlarla veya sesli ilanlarla fark

[100] **A.e.**, s.13.

yaratabilmektedir. Halbuki gazate ilanında yer baskısı nedeni ile bu durum çok kısıtlı kalmaktadır. Ancak, organizasyonların istedikleri özellikleri taşıyan insan kaynağını tedarik etmeleri için web sitelerinde açık pozisyonları belirterek, adayların başvurularını beklemek yeterli değildir. Bu sayfaların daha ilgi çekici olması; organizasyon ve açık pozisyonlar hakkında daha ayrıntılı bilgi içermesi gerekmektedir.

Elektronik ortamda insan kaynağı uygulamaları, rekabetin en üst düzeyde yaşandığı günümüzde organizasyonlar için önemli bir maliyet üstünlüğü sağlarken, iş için doğru insan kaynağı bulunması süresini de kısaltmaktadır ve aynı avantajlar iş arayanlar için de geçerlidir.[101]

Internetin en önemli özelliği olan erişilebilirlik sayesinde çok sayıda insan kaynağına ulaşılabilmektedir. Bu nedenle, internette yer alan özgeçmişlerin sayısı milyonlarla ile ifade edilirken, geleneksel yöntemler ile aday arandığında bu kadar büyük rakamlara ulaşmak pek mümkün olmamaktadır.

Organizasyonlar aracı sitelerin çeşitli ürünleri vasıtası ile veya kendi kuracakları sistem ile faks, posta, e-posta...vs. gibi farklı yollarla ulaşan özgeçmişleri standart bir formata dönüştürüp, lokal bir aday havuzu oluşturmak mümkün artık günümüzde. Böylece aranan bir anahtar kelime yazılıp, bir tuşa basılarak aynı anda hem faks, hem kurumsal siteye gelen başvurular, hem normal posta hem de e-posta ile gelen özgeçmişler taranabilmektedir. Hatta internet teknolojisi günümüzde o kadar ilerlemiştir ki hem kurumsal sitede hem de aracı sitede iki farklı tarama yapmak yerine arada özel bir bağlantı kurularak, aracı sitede bulunan başvurular link vastası ile organizasyonun kurumsal web sitesine yönlendiriebilmektedir. Böylece organizasyon iki farklı işlem yapmak yerine tek kanaldan işlem yaparak, başvuruları inceleme, filtreleme ve cevaplayabilmektedir. Gönderilen özgeçmişlerin adayları yansıttığı gözönünde bulundurulduğunda filtreleme standart formatta yapılarak, adayların göndermiş oldukları özgeçmişler de online ortamda yanına ataçlanabilmektedir.

---

[101] Gurcay, **a.g.e.**, s.116.

Tüm ilanlar elektronik ortamda tasarlanıp, yayınlanmakta ve dünyanın dört kösesindeki adaylara ulaşılabilmekte, organizasyona yapılan başvurular, pozisyona, eğitim durumuna, üniversite ve bölümüne, iş deneyimine, yabancı dile, askerlik durumuna, test sonuçlarına ve ya anahtar kelimelere göre online olarak filtrelenebilmektedir.

İşe alım uzmanlarının zamanlarını uygun aday tedariği için özgeçmişleri teker teker inceleyerek harcamaması, anahtar kelimeleri kullanarak aradıkları nitelikteki adaya bir kaç saniye içinde ulaşmaları sayesinde gereksiz zaman ve işgücü kaybı azalmakta ve geçici olarak çalışan işgörenler dahil olmak üzere işgören sayısından da tasarruf edilmiş olunmaktadır. Gerçi bunun özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu az gelişmiş ülkelerdeki sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması tartışılacak bir konudur ancak sonuç itibarıyla internetin böyle bir etkisi de bulunmaktadır. oranı diğer yöntemlere nazaran daha yüksek olmaktadır. Adaylar özgeçmişlerini her güncellediklerinde, organizasyonun aday havuzundaki özgeçmişler de güncellenmiş olmaktadır. Bu durum aday havuzunun sürekli güncel kalmasını sağlamaktadır. Aday havuzunun canlı olması nedeni sayesinde organizasyonların aday havuzlarında yer alan özgeçmişleri güncelleme sorunu da ortadan kalkmaktadır.

Elektronik ortamda insan kaynağı tedariği; zamandan tasarruf sağlarken, kullanılan kağıt miktarını ve el değiştirme sayısını azaltmaktadır. Kağıt tüketimi bir anlamda organizasyondaki bürokrasinin ve idari proseslerin fazlalığının bir göstergesidir.

Bu açıdan bakıldığında internet idari masrafları ve burada geçen verimsiz süreci de kısmaktadır.

Yurtdışında pek çok ülkede insan kaynağı seçim kararının verilmesinin seçme yöntemleri açısından adayın işinde göstereceği performansa dayanan geçerli göstergelere, kanıtlara dayanması gerekmekte ve kanunlarla da bu konuda yaptırımlar uygulanmaktadır.[102] İşverenler bu konuda doğru adayı seçmeye yönelik

[102] Lloyd S Baird, **Managing Human Resources, Integrating People and Business Strategy**, Business One Irwin, 1992, s.135.

metodlar geliştirmek zorundadır. Bu açıdan bakıldığında internet belirli kriterlere dayanan adil bir seçme süreci yaratmaktadır.

Online iş ilanlarına başvuruda bulunan adaylar genellikle iyi eğitimli kişilerden oluşmakla beraber gelişmekte olan ülkelerde bu durum için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Ancak en azından asgari düzeyde bilgisayar bilgileri bulunduğu söylenebilir.

Başvuruda bulunan adaylar dilenirse gruplanabilmektedir. Organizasyon yetkilileri ilana gelen başvurulardan veya aday havuzundan seçilen adayları, bir başka yetkiliye sunmak için oluşturdukları sanal gruplarla, dünyanın her yerinden kağıtsız ortamda iletişim sağlayabilmektedirler.

Yayınlanan ilanlara gelen binlerce iş başvurusu, değerlendirme aşamasında belirlenen durumlara göre, bireysel ve toplu olarak online olarak cevaplanabilmektedir.

Organizasyon tarafından özel kullanıcı adı ve şifre kullanılarak, firma yetkilileri tarafından yeni ilan girişleri yapılabilmekte veya daha önce yayınlanmış ilanlar görütülenebilmektedir. Adaylar otomatik iş habercisi aracılığı ile, yayınlanan ilanlardan aynı gün içinde veya ertesi günü haberdar edilmekte ve online başvuruda bulunabilmektedir. Bu özelliği ile elektronik iş ilanları daha fazla esneklik sağlamaktadır. İlanda istenildiği zamanda değişiklik yapılabilmekte veya pozisyon doldurulduğunda ilan yayından kaldırılabilmektedir. Bir broşür bastırdığınızda, bir süre sonra işinize yaramadığında basılanlar elinizde kalmaktadır. Halbuki internette minimum maliyetler ile verilerde veya biçimde anında değişiklik yapılabilmektedir

Bir günlük ömre sahip olan bir gazete ilanı vermek yerine, bir yıl boyunca sınırsız iş ilanları ile dolu bir web sitesine kaynak ayırmak daha fazla tercih edilmektedir. İlan verilecek alanın kısıtlı olması (yer baskısı) nedeniyle organizasyonların çoğu ilanın verileceği alanı sınırlamamaktadır.[103] Organizasyon kendi web sitesini kurduğunda veya aracı bir sitede ilan verdiğinde, organizasyon ile

[103] Samuel Greengard, "Catch The Wave as HR Goes Online", **Personnel Journal**, July 1995, Vol.74, No.7, p55.

ilgili bilgiler, organizasyon kültürü...vb. gibi istediği kadar bilgiyi yayımlayabilme olanağına sahip bulunmaktadır.

Elektronik ortamda insan kaynağı tedariği özellikle üniversite öğrencilerinin istihdamında da etkili bir yöntemdir. Üniversitelerde ne zaman geleneksel kariyer fuarı düzenlense, bunu organize etmek, tüm broşür ve kayıtları düzenli şekilde almak uzun zaman almaktadır. Bunun arkasından mülakatlarda çok fazla sayıda aday ile görüşülmektedir. Bununla beraber diğer şehirlere gitmek için harcanan zaman ve seyahat masrafları da bulunmaktadır. Halbuki artık internet ile tüm ülkeye ulaşabilmek mümkündür. Bu hem zamandan tasarruf sağlamakta hem de maliyetleri düşürmektedir. Ayrıca organizasyonun web sitesi ile pahallı ve hazırlanması zaman alan broşürlerin güncellenmesi gerekmemektedir. Hazırlanan broşür basıldıktan sonra kullanımdan kalkabilmektedir. Ancak online yöntem ile anında minimum maliyet ile üzerinde verilerde veya biçiminde değişiklik yapılabilmektedir. Ayrıca kariyer fuarlarına kutular dolusu materyal yüklenmeden gidilmektedir.

İşgören seçimini kolaylaştırıp, organizasyona zaman kazandırmak için organizasyonun kullandığı yetenek veya kişilik testleri de artık iş başvurusunda bulunacak adaylara online olarak uygulanabilmektedir. Bu testler metin cevaplı olabileceği gibi süreli veya süresiz olması gibi çeşitli etkenler de işverenin dileğine göre değiştirilebilmektedir. Günümüzde bazı aracı siteler yetkinlik testlerini uygulamakta ve organizasyonların vermiş olduğu ilanlarda belirttikleri yetkinlikler sonucunda, yetkinlik testini almış adayların verdikleri cevaplara göre rapor oluşturarak, işverene sunmaktadır. Böylece adayın hangi yetkinliğe, ne orandaa sahip olduğu ölçülebilmekte, değerlendirme aşamasında bu sonuçlardan faydalanarak, doğru adaya en kısa sürede ulaşılması sağlanmaktadır.

İşgören tedarik sürecinde internetin kullanılmasının olumsuz yanı ise insan kanaatinden yoksun olmasıdır. Bunun yanında seçim sürecinde bilgisayar sisteminin kullanılması aynı zamanda organizasyonları tutarlılığa zorlayacak ve organizasyonda kişisel nedenlere dayanan, bireylerin farklı fikirlerinden sakınacaktır. Bilgisayar, bir bireyin yaptığı işleri taklit etmekte ancak bunu çok daha hızlı ve

randımanlı bir şekilde yapmaktadır. Seçim sürecinde işin idari kısmında daha fazla tutarlılık sağlandığı gibi yönetmek de çok daha hızlı ve kolay olmaktadır.

Ayrıca organizasyonun, kolay kolay erişme olanağı bulamayacağı, aranılan pozisyon için en uygun ancak pasif iş arayışı içinde olan ve o sırada yeni bir iş arayışı içinde bulunmayan kişilere ulaşma imkanı tanımaktadır.

İnternet tek başına sürecin tümünden sorumlu değildir. Sadece işverenin verdiği kriterlere uygun olan adayları listelemektedir. İnsan ihtiyacı ortaya çıktığında sadece kriterler ile adayları eşleştiren bir program kullanılabilmektedir. Bilgisayar sisteminin verimliliği kullananlara bağlı bulunmaktadır. Ancak bilgisayarlar seçim sürecinde uygun bir şekilde kullanıldığında işverenlerin yararlanabileceği tarafsız ve uygun bir sonuç elde edilebilmektedir. Her ne kadar insan kanaatinden yoksun olsa da bu sistemler amacına uygun kullanıldığında hem aday hem de işveren için tarafsızlığı ve adil bir süreci yansıtmaktadır. Ayrıca insan kaynakları süreçlerinde internetin kullanılması insan faktörünü elimine etmemekte, sadece verimsiz bir süreci elimine ederek, süreci daha etkin kılmaktadır. Yani internette işgörenlerin yaptığı işler yapılmakta ancak sürecin yönetimi çok daha hızlı, kolay, randımanlı bir şekilde yapılmaktadır.

Internet ortamında insan kaynağına ulaşmak, yukarıda bahsettiğimiz faydalarının yanında organizasyonlar açısından bazı sorunlar da oluşturabilmektedir.

Online yöntemler iş arayanlara ulaşmada yeni yollar açmaktadır ancak bu yöntemler doğru istihdam kararının verilmesinde gereken bireysel iletişimden yoksundur.

Özellikle organizasyonların kurumsal web sitelerinde sunulan çalışma koşulları bilgileri rakiplerin istihdam koşullarını öğrenmelerine yol açabilmektedir. Bu nedenle organizasyon sırrı olarak kalması gereken noktaların üzerinde titizlikle durulması gerekmektedir.

Bir başka sorun da, internet üzerinde kötü niyetli kişiler tarafından organizasyonların aday havuzlarına yapılabilen saldırılardır. Güvenliğin sağlanması amacı ile çalışmalar devam ederken, halen güvenlik ile ilgili bir problem yaratmadığı ispatlanmamıştır.

Online işgören tedarik sürecini yönetenlerin bir kısmı internete gazete ilanlarına ulaşanlardan daha az sayıda kişinin ulaşabilmesi nedeni ile internette yayınlanan ilanların, gazetedeki ilanlar kadar yanıt vermediğini savunanlar bulunmaktadır. Ancak bu konu organizasyonun işgören tedarik politikası ve stratejisi ile ilgilidir. İhtiyaç duyulan işgörenin niteliği ve işgücü piyasalarının durumu işgören tedarik sürecinin yöntemini, maliyetini ve aday havuzunun büyüklüğünü etkilemektedir. Değişik işgören niteliklerine gore farklı gruplara yönelinecektir. Örneğin; açık pozisyon vasıflı işgören profilini gerektiriyorsa, aday havuzunun büyüklüğü daha geniş tutulacak, vasıfsız işgören profilini gerektiriyorsa aday havuzu daha dar tutularak, daha hızlı bir sure içinde süreç tamamlanacaktır. Ayrıca bu durumun bölgenin gelişmişlik derecesine göre de değişiklik gösterdiğini belirtmemiz gerekir. Bunun nedeni az gelişmiş bölgelerde insanların internete erişim imkanlarının kısıtlı olması ve özellikle üniversite eğitimi, yabancı dil...vs. gibi çok fazla nitelik gerektirmeyen, açık pozisyonlarda internet ile hedef kitleye ulaşmak pek mümkün olamamaktadır. Genellikle internette kalifiye işgören bulunmakla birlikte vasıfsız işgören bulunmasında ve çok üst düzey pozisyonlarda milyonlarca kişiden oluşan aday havuzlarının ihtiyaca pek cevap verememesi bu süreçte internetin zayıf yönlerini ortaya koymaktadır.

Üzerinde durulması gereken bir diğer önemli nokta da online aday toplama işlevi gazete ilanlarından biraz farklı olmasıdır. İnternette iş ilanı verirken, doğru kelimeleri ve terminolojiyi kullanmak oldukça önemlidir. Çünkü özgeçmişler bir veri tabanına kaydedilmektedir. Örneğin; yönetici asistanı genellikle sekreter olarak da kullanılabilmektedir. Bu nedenle yönetici asistanlığı ile ilgili bir online ilan verilirken, sekreter kelimesinin de aynı ilanda geçmesi önemlidir. Aksi taktirde sekreter kelimesini kullanarak, arama yapan oldukça nitelikli bir aday bu ilanı gözden kaçırabilmektedir[104]. Aynı durum organizasyonların veritabanında farklı bir kelime ile arama yapanlar için de geçerlidir. Bu durumu gözden kaçıran bir insan kaynakları uzmanı interneti kullanarak, aradığı niteliklere sahip adayların tam bir listesine ulaşamayacaktır.

[104] **A.e.**, s.56

E-posta kapasitesinin yetersizliği, işverenin teknolojiyi pek iyi kullanamamasının bir işareti olarak algılanabilir. Online iş ilanı veren organizasyonların mutlaka elektronik posta vasıtası ile özgeçmiş kabulü için yeterli kapasiteye ve kaynağa sahip olması gerekmektedir.[105]

Internet üzerinden insan kaynağı arama konusunda dikkat edilmesi gereken bir diğer konu da, web sitesinin güncelliğini yitirmemesi gerektiğidir. Eksik, hatalı ya da güncelliğini yitirmiş bilgilerin yer aldığı bir web sitesi, sahibi olan organizasyon hakkında olumsuz bir imaj yaratmaktadır.

Sonuç olarak, organizasyolar açısından belirledikleri politika ve stratejiler ile işgören tedarik sürecinde yeterli kapasiteye ve kaynağa sahip olmaları oldukça önemlidir. Aksi taktirde bir strateji belirlenmeden sadece internetin diğer organizasyonların kullanması sonucu başarılı sonuçlar almasına bakarak hareket eden, yeterli kaynak ve kapasiteye sahip olmayan organizasyonlar için internetin sunduğu avantajlar, doğru yararlanılmaması durumunda, bir dezavantaja da dönüşebilmektedir.

3.1.5. Online İnsan Kaynağı Bulmaya Aracılık Eden Organizasyonların Adaylar Tarafından Kullanımı

Internet istihdam alanında yaşanan en önemli gelişmelerden biri olan internette yer alan ilanlar ile ilgili bir araştırmaya göre; web'de yer alan 100.000 istihdam sitesinde 30 milyondan fazla iş ilanı bulunmaktadır.[106]

Yankelovich Partners'ın araştırma soruçlarına göre internette iş arayan Amerikalılar'ın yüzde 40'ının özgeçmişlerini internette bir aracı siteye göndermenin boşa kürek çekmek olduğunu düşünmekte ve araştırmaya katılanların yüzde 50'den fazlasının internette başvurularının çok azının kendi niteliklerine uyan işler ile ilgili mülakatlar ile sonuçlandığını ve organizasyonların onyedi işgörenden sadece bir

---

[105] **A.e.**, s.57.

[106] Shelley Donald Coolidge, "Why More Job Huters Are Stalking The Web?", **Christran Science Monitor**, 08/16/1999, Vol.91, Issue 182, p11.

tanesinin online iletişim sonucunda istihdam edildiğini belirtmektedir.[107] Bu araştırma sonuçlarına göre başarılı olanlar sonuçta internet ortaya çıkmadan önceki dönemde olduğu gibi işveren ile yüzyüze iletişim kuran adaylardan oluşmaktadır. Aşağıda internetin adaylar açısından iş bulma sürecinde doğurduğu olumlu ve olumsuz sonuçları incelenmektedir.

Bilindiği gibi, istihdam piyasalarının ekonomik rolü, özellikle iş arayan insan kaynağına niteliklerine uygun iş bulabilme, işverenlere ise üretim sürecinde ihtiyaç duydukları nitelikte insan kaynağını seçebilme olanağı tanıması ile belirginleşmektedir. Günümüzün değişen ve gelişen koşullarında, istihdam piyasasında insan kaynağı arz ve talebini başarılı bir şekilde denkleştirmek için mümkün olan her imkandan yararlanılma zorunluluğu olmuştur. Arz ve talep arasındaki farkların kısmen istihdam piyasasındaki bilgilere ulaşabilme zorluklarından kaynaklandığı düşünüldüğünde, internetin sunduğu olanaklar çerçevesinde iş ilanlarına 24 saat 365 gün erişebilme, iş başvurusu yapılabilme ve bunu her isteyenin gerçekleştirebilmesi istihdam için önemli bir fırsat olarak görülebilir. Çünkü işarayanlar istihdam olanakları olan yerler hakkında en kısa zamanda ve en doğru bilgiler almakta ve kararlarını buna göre verebilmektedirler. İş arayanların iş bulma maliyetleri maddi açıdan ve zamansal olarak azalmaktadır. Daha kolay ve çabuk olarak iş bulmaları sözkonusu olabilmektedir.

Adaylar arama yaparken, aradıkları işi spesifik olarak organizasyon, sektör veya coğrafi bölge olarak daraltmaları, aradıkları niteliklerdeki işlere ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca adaylara "iş alarmı" fonksiyonuna sahip siteler e-posta adreslerini ve sektör, coğrafi bölge ve ücret bazında adayların tercihlerini toplayarak, adayların tercihlerine uygun ilanlar olduğunda, site otomatik olarak e-posta ile onları haberdar etmektedir. Ancak yine de adayların bu ilanları tekrar değerlendirmeleri gerekmektedir. Her ne kadar internet iş arayanlar için oldukça etkin bir yöntem olsa da doğru kullanılmadığında kullanıcıların çok fazla vakit harcamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle iş alarmı fonksiyonuna sahip siteleri kullanarak, diğer insanların yaptığı araştırmaların avantajlarından

[107] Anne Fisher, "Enjoy Being Unemployed? Keep Job Hunting Online", **Fortune**, 01/22/2001, Vol.143, Issue 2, p164.

yararlanmak elektronik ortamda iş bulma sürecinde adaylar açısından oldukça faydalıdır.

On yıl öncesine kadar, teknik dünyanın dışında hiç kimse "iş bulmak" ile "internet" kelimelerini aynı cümlede kullanmıyordu. İş hayatında web'in genellikle teknik işler için geçerli olduğuna dair yanlış bir algılama bulunmaktaydı. Halbuki günümüzde internette sadece bilgisayar programcısı veya bilgisayar mühendisleri aranmamakta, bunun yanında finans, pazarlama, yönetim, satış gibi kelimeler de bu sitelerde aranan terimler arasında yer almaktadır

İş arayanlar açısından önemli avantajlar sağlayan internet, adayların çalışmak istedikleri organizasyon ve şehir ile ilgili bilgileri hızlı ve ayrıntılı bir şekilde öğrenebileceleri bir ortam yaratmaktadır. Yurtdışındaki bazı sitelerde organizasyonun bulunduğu bölgedeki yaşam masraflarına kadar hatta taşınma giderlerini dahi hesaplayabilmek için bölümler bulunmaktadır. Böylece zamansal ve mekansal sınırlar bir nebze azaltılarak, istihdam şansı artmaktadır

İş arayanlar için iş bulma sürecinde internetin kullanılmasında en önemli sorun başvuruların gizliliği ve güvenliliğidir. Internet sitesine sahip olmanın kolaylığı nedeni ile binlerce iş ve insan kaynağı bulmaya aracılık eden site bulunmaktadır. Ancak iş arayanlar özgeçmişlerini gönderdikleri sitelerin bu verileri ne amaçla kullandıklarını denetleyememektedir.[108]

Zaman zaman adaylar elektronik olarak özgeçmişlerini doldurup, organizasyonlara iş başvurusunda bulunmalarına rağmen, teknik altyapı nedeni ile adayların özgeçmişleri insan kaynakları uzmanlarının eline ulaşamayabilmektedir. Bazen kelimeler ve cümleler bilgisayarda karşı tarafa ulaşırken bozulmaktadır. Bu noktada ise başvurusunun işverenin eline ulaşıp ulaşmadığının takibini yapan adaylar için bu durum bir sorun yaratmayacaktır.

Kağıt üzerinde hazırlanan özgeçmişe uygulanabilenlerin hemen hemen hiçbiri aracı sitelerde doldurulan elektronik standart formatlara uygulanamamaktadır. Geleneksel ortamda hazırlanan özgeçmişler adayların kişiliğini daha iyi yansıtmaktadır. Öte yandan teknolojinin sunduğu imkanlar ile adayların yaratıcılığı

[108] Gurcay, **a.g.e.**, s.118.

birleştiğinde kağıt üstünde yapılamayacak pek çok şey, elektronik ortamda mümkün olmaktadır. Buna örnek Powerpoint sunum programının özelliklerini kullanarak, özgeçmişin hazırlanması verilebilinir.

İş bulma sürecinde interneti kullanan adaylar için anahtar kelimeler çok önem taşımaktadır. Anahtar kelimeler adayların becerileri, almış olduğunuz sertifikaları, bilgisayar bilgileri gibi bazı özelliklerini tanımlayan kelimelerdir. Pek çok anahtar kelime iş tanımlarında gizlidir. Bazı adaylar elektronik özgeçmişlerinde anahtar kelimeleri olabildiğince geniş tutmaktadır. Bu durum yazılımın onları seçmesi için çok akıllıca bir yöntemdir.

Önemli bir diğer nokta da her zaman belirli bir spesifik pozisyona başvurulması gerektiğidir. Organizasyonun kendi sitesinde ilan ettiği her açık pozisyonun bir numarası vardır. Belirli bir iş için başvurduğunuzda, organizasyonun dev veritabanında muhafaza edilmeden önce, o pozisyona ait numara özgeçmişin üzerine yazılmaktadır. Artık aracı sitelerde bile adayın daha önce organizasyonun hangi ilanlarına başvurduğu görülebilmekte, aday hakkında düşülen notlar ekrandan görünebilmektedir. Bu nedenle başvurularının hedefi doğrultusunda olması önem taşımaktadır.

3.1.6 Türkiye'de Elektronik İstihdam Hizmetlerinin Durumu

Türkiye'de elektronik istihdam hizmetleri özellikle 2000 yılı itibariyle önemli derecede artış göstermiş ve kullanımı gün geçtikçe yaygınlaşmaktadır. Her ne kadar miktar ve hacim oalrak A.B.D. ve Avrupa ülkeleri ile kıyaslanamayacak büyüklüğe sahip olsalar da, özellikle son yıllarda özellikle insan kaynağı bulma ve seçme sürecinde öncelikli başvuru kaynağı haline gelmiştir. Özellikle bu sitelerin aday havuzlarının sağladığı avantajları gören organizasyonlar, gelenesel işgören bulma metodlarının yerine bu imkanlardan yararlanmayı tercih etmektedirler. Özel sektördeki durum bu şekildedir. Türkiye'de istihdam alanında kamu sektörünün payı oldukça büyüktür. İnternetin kamu sektöründe kullanılması ile bu alanda verilen hizmetleri geliştirecektir. Ancak bilgisayar kullanımının bile yeterince yaygınlaşmaması nedeni ile istihdam amacı ile internet bazı kesimlerde yeterince

kullanılamamaktadır. Nüfusu yaklaşık 65 milyon olan ülkemizde internet kullanıcısının sayısının 1.5 milyon civarında olduğu düşünüldüğünde insan kaynağı bulmada internetin çok önemli bir yer tutmadığı görülmektedir.[109]

Ülkemizde internet kullanıcı sayısının düşük olması, gelir düzeyinin düşüklüğünden kaynaklanmaktadır. İnternet kafe gibi yöntemler kullanılarak, internetin toplumun her kesimine ulaştırılması için çalışılmaktadır.

Üstlendiği kamusal misyon ile istihdama yönelik insan kaynağı arz ve talebini karşılama sorumluluğunun yanısıra işler için bilgi toplamak, işçi, organizasyon ve iş aramanın düzene bağlanması yolunda gerekli çalışmalar yapmak ve işçi ücretlerinin iniş ve çıkışlarını izleyip, geçim şartlarındaki yükseklikle karşılaştıracak sosyal sıkıntıların önüne geçmek için bütün ülkede veya bir bölgede veya belediye çevresinde alınması gereken tedbirleri tespit ve bunların uygulanmasına yardım etmek, çeşitli iş kollarındaki işverenler ile işçilerin mesleki teknik eğitimlerinin yükselmesive usta işçi yetiştirilmesi için gerekli tedbirler üzerinde çalışmak ve hizmet akitlerinin yapılmasına aracılık etmek ödevlerini bir ücret karşılığı olmaksızın yapmak yükümlülüğü bulunan İş ve İşçi Bulma Kurumu'da internetin sunduğu geniş olanak yelpazesinden sınırsızca yararlanarak, daha etkin çalışma şansı yakalayabilecek ve misyonunu yerine getirirken, gerçekleştirmesi gereken işlerin çeşitliliğinin yanında internetin sadece işe uygun adayın bulunmasına dönük fonksiyonu internetin önemini azaltıcı nitelikler olarak yorumlanabilerek, bu sınır içerisinde ülkemizde internet sadece hizmet akitlerinin yapılmasında kullanılabilmektedir.[110]

Son yıllarda İş ve İşçi Bulma Kurumu'na yönelik gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmalarının dördüncü ayağını oluşturan; iş arayanları ve açık işleri düzenleme, iş arayanları ölçme, şube işlemlerinin idaresinin daha iyi olabilmesi için İş ve İşçi Bulma Kurumu Genel Müdürlüğü'nün ve Türkiye genelindeki yerel şubelerin otomasyonu ile personelin eğitilmesi çalışmaları internetten iş ve insan kaynağı bulmaya yönelik faaliyetler ile benzeri uygulamaların kurumca hayata

---

[109] Gurcay, **a.g.e.**, s.118.

[110] **A.e.**, s.119.

geçirilmesi istihdam piyasasına dönük düzenlemelerin olumlu etkilerini arttırabilmekle beraber, İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun, istihdamının sağlanmasında yetersiz kaldığı yüksek nitelikli insan kaynağının işe yerleştirilmesinde de internetin etkin olarak devreye sokulabilir olma özelliği İş ve İşçi Bulma Kurumu'na zamansal, mekansal ve işlevsel anlamda misyona ulaşmada işlerlik kazandırabilir.[111] Ülkemizde artık kamu sektöründe de bu alanda düzenlemeler yaşama geçirilmeye başlanmıştır.

3.2. WEB TABANLI EĞİTİM

3.2.1. Kavram ve Önemi

Matbaanın icadından bu yana iletişim devrimlerinin en önemlilerinden sayılan internet, eğitim ve öğretimin gelişmesinde yeni atılımlara neden olmuştur. Bu atılımlardan en önemlisi web tabanlı eğitimdir.

Web tabanlı eğitim konusunda öncelikle sık sık birbiri ile karıştırılan web tabanlı eğitim, uzaktan eğitim, e-öğrenme ve online eğitim kavramları arasındaki farklı belirtmekte fayda var.

"Uzaktan Eğitim", eğitimin zaman ve mekandan bağımsız olarak ve farklı dağıtım kanalları kullanılarak verilmesidir. Uzaktan eğitimin alt kümesi olarak değerlendirilen, bir diğer adı teknoloji bazlı eğitim olan "E-öğrenim", eğitimin içeriğinin internet, intranet, extranet, uydu yayını, televizyon, video, CD-Rom...vs. yolu ile elektronik ortama aktarılması olarak tanımlanıp, sadece web teknolojisi aracılığı ile gerçekleşen eğitim "Online Eğitim" veya "Web Tabanlı Eğitim" olarak tanımlanabilir. Bu tip eğitim teknoloji bazlı eğitimin bir bölümünü oluşturmaktadır.[112]

E-öğrenim, uzaktan eğitim ile birbirine benzer olup, uzaktan eğitimin sadece elektronik araçlardan yararlanarak, gerçekleşmesidir.

---

[111] **A.e.**, s.120.

[112] "Yeni Ekonomi ve E-Learning", (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/newe_el_asp, 29 Mart 2001.

Web ile meydana gelen değişimler, bilgi akışını da hızlandırmaktadır. Bilgi erişimi ve paylaşımının internet ile artık çok daha hızlı ve yoğun yapılmasından en çok etkilenen sektörlerden biri de eğitim sektörüdür. Bireylerin zaman, mekan ve sınıf zorunluluğundan bağımsız olarak bilgiye ulaşması, güncel, etkili ve etkileşimli bilgiye ulaşması internet çağının eğitim sektörünü olumlu yönde etkileyeceğinin göstergesidir.[113]

Günümüzde yüz yüze eğitime hala çok sık kullanılan bir eğitim yöntemi olup, web tabanlı eğitimin de bir alternatif olarak bulunması sevindiricidir. Web tabanlı eğitim ile amaçlanan gelenesel yüz yüze eğitim ile rekabet etmek ve eğitimde eğitmen ve ders notlarının bilgiye ulaşmada tek kaynak olması yerine alternatif yaratarak, daha fazla boyut katabilmektir. Katılımcının kullandığı materyal interaktif ve erişilebilir olduğunda, görsel efektler vasıtası ile kullanıcının düşünce hızı artmakta, eğitmen ile katılımcı arasında direkt bir iletişim sağlanmaktadır. Ancak yine de web tabanlı eğitim ile katılımcıların geleneksel sınıf metodları ile öğrenim görenlerden daha iyi öğrendiklerini söylemek mümkün değildir. Eğitim modeli ile ilgilenenler, bir aracın diğerinden daha verimli olup olmadığı ve yeni teknolojik yeniliklerin öğrenme süreçlerini geliştirip geliştirmeyeceğini uzun uzun tartışmışlardır. Uzun araştırmalar sonucunda herhangi bir aracın öğrenme üzerinde önemli bir etkisinin olup olmadığı konusunda kesin bir sonuç bulamamışlardır. Pek çok uzman faydalarının kanıtlanamayacağını belirtmektedir. Çünkü gelişmeler bilginin dağıtım şeklinden değil, bilgiye ulaşan kişiden ve eğitimin planlanmasından kaynaklanmaktadır.

Bireysel çalışma ve bireysel ilerleme katılımcının yüksek motivasyonuna ve konuya olan ilgisine bağlı bulunmaktadır. Ancak katılımcının motivasyonunun yüksek ve konuya karşı ilgili olması durumunda görsel efetktler nedeni ile akılda kalıcılığı yükseltmektedir.

Web tabanlı eğitimin ana öğeleri şunlardır:[114]

---

[113] Ahmet Murat Hançer "NedenE-Learning?" (Çevrimiçi) http//www.humanitas.com.tr/ahmethancer.htm, Şubat 2002.

[114] Tınaz Titiz v.d., **"Yeni Öğrenme Modeli ve Eğitimde Bilişim Teknolojileri"**, Türkiye Bilişim Vakfı, Eylül 1998, s.14.

- İletişim Ağı
- Erişim ve bilgi üretim donanımı
- İçerik
- Yeni rolleri ile eğitmenler
- Teknoloji bütünleşmesi

Web tabanlı bir eğitimden sözedilebilmesi için eğitimin yukarıdaki öğeleri taşıması gerekmektedir. Eğitimin internet teknolojileri vasıtasıyla verilmesi yeterlidir. Ancak eğitimin amacına ulaşabilmesi için eğitmenler yeni rollerine hazırlıklı olmalıdırlar. Son teknolojiyi kullanacak ve kullandıracak eğitmenlerin de teknoloji konusunda yetkin olması gerekmektedir. Teknoloji bütünleşmesi ile belirtilmek istenen de web tabanlı eğitimin başarısının eğitim programları ve öğrenme ortamlarıyla bütünleştirilmesine bağlı olduğudur.

Bir diğer tanıma göre web tabanlı eğitim; kısaca bir bilgisayar ağı bulunan platform üzerinde sunulan bir eğitim şekli olarak tanımlanmakta ve e-öğrenme kavramının temelde iki ana alt başlığı bulunmaktadır[115]:

- Asenkron (Bireylerin kendi kendilerine çalışma yapmaları) ve
- Senkron (Eş zamanlı olarak bir grup katılımcı ve öğretmenin canlı olarak bilgisayar ortamında bir sınıfta buluşmaları.)

Eğitim bilimcileri tarafından yapılan çalışmalar, asenkron eğitim materyalinin pedagojik olarak yeterli kalitede olması ve öğrencinin konuyu öğrenme isteğinin bulunması durumunda öğrenci kendi kendine yapacağı çalışma ile konunun yüzde 80'ini öğrenebildiğini, geriye kalan yüzde 20'lik öğrenme ise senkron olarak, bir eğitimci eşliğinde yapılan eş zamanlı çalışmalar ve etkileşimle gerçekleştirildiğini ortaya koymuştur. Uzaktan eğitim sisteminin başarılı olabilmesi için eğitimin hem senkron hem de asenkron yapıda sunulacak şekilde planlanması gerekmektedir.

Yeni öğrenmede yeni olan şey eğitim materyallerinin, sanal ortamda zamana ve mekana bağlı olmaksızın, karşılıklı etkileşim içinde sunulması olarak

[115] Hançer, **a.g.e.**

tanımlanabilir. Ders programlarından bağımsız video çekimli web sitelerinden yüklenilebilen eğitimler buna örnek olarak verilebilir. Bağlantılar vasıtasıyla açıklayıcı animasyonlar da bunlara eklendiğinde, bilginin karmaşık en alt birimlerine inilebilmektedir. Birbirleri ile hiç karşılaşmamış öğrenciler konuları sanal seminerlerde birlikte hazırlayabilmektedirler. E-posta aracılığıyla görüşebilme veya internette sohbet yoluyla ya da video konferans yöntemiyle eğitmenlere doğrudan soru sorabilmektedirler. Sanal laboratuarda deneylerin gerçeğe uygun kurgusu veya kobay kurbağanın otopsisi yapılabilmektedir.

Web tabanlı eğitimde en önemli unsur eğitimin katılımcı ile etkileşim halinde ve interaktif olmasıdır. Web tabanlı eğitimde belirli bir süre içinde katılımcı ile eğitmen aynı anda internete bağlanabilmektedir. Aynı canlı bir sınıf ortamı internet üzerinde yaratılmaktadır. Bu ortamda katılımcılar eğitmene soru sorabilmekte, kendi aralarında sohbet edebilmektedir. Sanal ortam nedeni ile aynı etkinin sağlanamadığını düşünen bazı organizasyonlar bu dezavantajı minimize etmek amacı ile ilk bir hafta eğitimi sınıf ortamında vermektedir. Böylece internet üzerinde canlı sınıf ortamı yaratıldığında, katılımcılar birbirlerini tanıdığı için daha başarılı sonuçlar doğurmaktadır.

Bu yeni kültürel teknik yöntemlerin kullanımından elde edilen bilgi öğretimde zorunlu olarak yeni atılımları beraberinde getirecektir. Yeni sistemde bilgi kitaplarda verildiği gibi çizgisel, yani birbirini izleyen başlıklarda değil, bir ağ içerisinde birbirinden bağımsız bölümler şeklinde sunulmakta olup, aynı ağa bağlı en küçük öğrenme birimi sayılan bu modüller birleşip, tek konu etrafında kümeleşebildiklerinden öğrenen kişi de bireysel gereksinimlerine uygun olanları dilediği şekilde bir araya toplayabilmektedir.[116] Ayrıca her eğitimin web tabanlı eğitim sistemi esaslarına göre verilmesi gerektiğini söylemek pek doğru olmayacaktır. Bu değerlendirme her eğitim için ayrı ayrı yapılmalıdır. Web tabanlı eğitim sisteminde doğru eğitimin kullanılması durumunda, sistemin çok uygun olduğu düşünülecektir. Ancak çok geniş bir alana yayılan web tabanlı eğitim denemeleri henüz adeta bir deneme tahtasını andırmaktadır.

---

[116] Janet Schayan, "İnternet Ağında Yeni Öğrenim", **Deutschland**, Şubat-Mart 2001, s.49.

Bu yöntemde katılımcıların, kullanacakları eğitim araçlarını kullanma yeteneği ve edindikleri bilgileri kendi sorumluluklarında yönetmeleri aranan vasıflardır ve eğitmenlerin eğitim materyallerini, katılımcıları hedef alıp o şekilde hazırlamaları gerekmektedir. Oberrhein Sanal Yüksek Okulu (www.viror.de) Proje Yöneticisi Paul-Thomas Kandzia'nın görüşüne göre, öğretim üyesinin görevi, bilgi öğretmekten, bilgi akışını sağlayan antrenöre doğru kaymalıdır.[117]

3.2.2. Organizasyonlar Tarafından Kullanımı

Günümüzde değişim artan bir hızla gerçekleşmekte, gelişen teknikler ve iş modelleri yüzünden bazı beceriler ortaya çıktıktan çok kısa bir sürede geçerliliğini yitirebilmekte ve günümüzde gün geçtikçe daha fazla sayıda beceriye sahip olmak gerekmektedir. Bu nedenle, herhangi bir anda pek çok organizasyon insan kaynağını sürekli eğitmek durumundadır.

Gelecekte hızla güncelliğimizi yitireceğimiz için, bilgi işçisi üç yılda bir yeniden okula gitmek durumunda olacaktır.[118] Bu noktada internetin sunduğu imkanlardan biri olan web tabanlı eğitim uygulamaları, etkili yönetim ve insan kaynağı kalitesini daha düşük maliyetler ile arttırmayı hedefleyen organizasyonlar için bir alternatif olmakta ve yeni bir öğrenme kültürü yaratmaktadır.

İnternet sadece sipariş verebileceğiniz bir ortam ya da organizasyonunuzu tanıtan bir web sitesinden çok daha derin, kapsamlı ve geniş boyutlu bir ortam ve gerçek anlamda öğrenen organizasyonlar oluşturabilmektedir.[119]

Web tabanlı eğitim sayesinde aynı zamanda insan kaynağının gelişmesine izin veren bir ortam yaratılarak, sahip olduğu potansiyel ile organizasyonun dönüşümüne imkan sağladığı için öğrenen organizasyon olma yolunda organizasyonun yolunu açmaktadır. Yönetimin görevi öğrenmeyi teşvik eden bir ortamı yaratmak, insan kaynağının ise görevi bilgiyi bulmak, toplamak, denemek ve öğrenmek olmaktadır. Öğrenen organizasyonların öğrenen bireyler aracılığıyla

---

[117] **A.e.**, s.51.

[118] Johnson, **a.g.e.**, s.97.

[119] Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem, İstanbul, 1998, s.160.

öğrendiğini göz önünde bulundurduğumuzda, insan kaynağının bilgiye her an her yerden ulaşabilmesi bu yolda önemli bir adımdır. Ayrıca bilgi sistemde yer alıp, her isteyenin kullanımı için hazır bulunacağı için bilgi bireylere değil, kuruma ait olmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda olduğu gibi bilginin paylaşılmasına ve üretilmesine imkan tanımaktadır.

Uygulamalar incelendiğinde insan kaynağının eğitiminde kullanılacak web tabanlı eğitimde eğitimler internet platformuna yüklenmekte ve internet veya intranet üzerinden mesai saatleri nde veya dışında bu sistemlerden eğitimler alınabilmektedir. Türkiye'de bu konuda faaliyet gösteren oganizasyonlar öncelikli olarak, word, excel ...vs. gibi temel ofis eğitimleri için web tabanlı eğitimi kullanmaktadırlar. Bu gibi teknik eğitimlerin hepsi insan kaynakları ile entegre olarak çalışan sanal bir ortamda düzenmektedir. Bu yöntemde katılımcılar bir seviye tespit sınavına girerek, test sonucundaki seviyelerine uygun bir eğitimi alma imkanına kavuşmaktadırlar. Eğitimin sonunda yine bir sınav açılarak, işgörenlerin aldığı puanlar onların insan kaynakları sistemine gönderilmektedir. Eldeki bilgi verilerinin her beş veya yedi yılda ikiye katlandığı bir toplumda, kimse geleneksel "ilerde lazım olur" anlamındaki öğrenme şekline güvenemez. Bundan sonra yaşam boyu öğrenmek önem kazanmakta ve bunu sağlayan en önemli araçlardan birini de internet platformu oluşturmaktadır.

Aşağıda eğitimde bu platformun kullanılma nedenleri yer almaktadır:

İnternet ortamındaki sanal sınıf asenkron ve senkron eğitim platformu olarak kullanılabilecek, senkron sınıfta canlı ses, veri ve ders içerik paylaşımı ve aktarımı, katılımcılar arası etkileşimi ve dolayısıyla öğrenmeyi arttırıcı bir etken olmakta ve uzaktan eğitim sisteminin yüzde 80'ini kapsamakta olan asenkron eğitim, bahsedilen nedenlerden ötürü, en iyi internet ortamında gerçekleşmektedir.[120] Organizasyonların web tabanlı eğitim sistemine yönelmelerinin katılımcılara eğitimin etkin bir yöntemle veriliyor olması gibi yukarıda belirtilen bireylere yönelik nedenlerinin yanında bazı kurumsal nedenleri de bulunmaktadır. Bunlara kısaca değinecek olursak, öncelikle performans ile ilgili etkileri olmaktadır.

---

[120] Hançer, **a.g.e.**

Yapılan araştırmalar öğrenmede uygulama seviyesinde anlama, kavrama ve hatırlama oranlarının çok daha yüksek olduğunu ortaya koymakta ve ortak proje geliştirme, etkileşim, oyunlaştırma gibi tekniklerle katılımcılar becerilerini daha kalıcı geliştirebilmektedirler. [121] Ayrıca internet sayesinde eğitmenin ödenen parayı hakedip etmediğinin görülmesi eğitmenleri bir ölçüde kaliteyi arttırmaya zorlamaktadır. Eğitimde internet ile sağlanan şeffaflık eğitim modelinin kalitesinin arttırılmasını ve başarıya ulaşmasını sağlamaktadır.

Diğer uzaktan eğitim yöntemlerine göre daha rahat takip edilebilmesi, multimedya ders içerikleri hazırlama işleminin zamanla çok daha kolay ve süratli yapılabilmesi, uzaktan eğitim, bilgisayar ağları, web tasarımı...vb eğitimleri veren kurumların artması ve bu alanda önemli bir işgücünün yetiştiriliyor olması nedeni ile daha sık kullanılacaktır. Eğitim veren organizasyonlar tarafından yapılan çalışmalar, web tabanlı eğitimin seyahat masrafları ve işbaşı zaman kaybından tasarruf sağlanması sebeplerinden dolayı geleneksel eğitime göre yüzde 30 daha az maliyetli bir eğitim sistemi olduğunu göstermektedir.[122] Ancak henüz ülkemizde kullanımı alt yapıdaki yetersizlikler ve eğitimcilerin bilgi ve birikimlerini elektronik yollarla aktarabilecek şekilde donatılmaması nedeni ile çok sık kullanılmamaktadır.

Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde yapılan yatırımın ekonomik olarak olumlu sonuçlar doğurması gerekmektedir. Sözkonusu eğitim kurumsal bir eğitim ise maliyet açısından sağlayacağı tasarruf ve satış açısından sağlayacağı artışları gözönünde bulundurarak, iki açıdan incelemek gerekmektedir. Bu nedenle web tabanlı eğitim projesine başlarken organizasyonun bunları gözönünde bulundurması ve hedeflerini ortaya koyması gerekmektedir. Maliyet tasarrufu açısından durumu bir örnekle açıklarsak; web tabanlı eğitim kullanıldığında yol, konaklama masraflarından tasarruf edilmekte ve ortaya daha somut, ölçülebilinir bir rakam çıkmaktadır.

Sistemin kuruluşunda maliyetler yüksekken, uzun vadede ekonomik açıdan ciddi tasarruflara yol açmaktadır. Web tabanlı eğitim ile eğitim harcamalarında tasarruf sağlanacağının en iyi örneğini gösteren Cisco, satış

[121] İlker Helvacı "E-Learning Nereye Gidiyor?", (Çevrimiçi) http//www.humanitas.com.tr/e-lrnnereye.htm, Şubat 2002.

[122] Hançer, **a.g.e.**

çalışanlarının yüzde 90'ına hitap eden içeriği, web tabanlı eğitim ile uygulamaya başladığından beri, eğitim masrafları yarı yarıya düşmüştür.[123]

Özellikle büyük bayi kitlelerine verilen eğitimlerde yerleşim yerlerinin dağınık olması ve zamanın kısıtlı olması, satıcıların işini bırakıp eğitime gitmesi büyük sıkıntı yartmaktadır. Halbuki web tabanlı eğitimin zaman ve mekandan bağımsız olması nedeni ile bu tip eğitimlerde katkısı büyük olabilir.

Katılımcılar yer ve zamandan bağımsız olarak, eğitimi takip edebilmektedirler. Mesai saatlerinde masa başında eğitimi takip etmek, çalışma mekanından ayrılarak sınıfta verilen eğitimi takip etmekten çok daha kolay olmaktadır.

Web tabanlı eğitim diğer eğitim yöntemlerine göre daha merkezi kontrollü bir yapıya sahiptir. Sınıf ortamında A veya B eğitmeninden eğitim alanlar her zaman aynı memnuniyeti göstermemektedir. Halbuki web ile bunun standart bir hale gelmesi organizasyona avantaj sağlamaktadır.

Web tabanlı eğitim ile eğitim imkanları organizasyonun müşterilerine kadar genişletilebilmektedir.

[123] Helvacı, **a.g.e.**

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Artan rekabet, teknolojik yeniliklere neden olmaktadır. Yaşamın her diliminde yer alan teknolojik gelişmeler ise önemlerini ve yerlerini, direkt insana dönük uygulamalarda daha da arttırmaktadır. İnsan kaynakları faaliyetlerini organizasyonun diğer süreçlerine entegre etmeyi sağlayan e-insan kaynaklarına geçilebilmesi internet hızında hareket edebilen, uyum kabiliyeti yüksek ve yaratıcı işgörenlere, değişime açık bir örgüt kültürüne sahip, bilgi paylaşımı yüksek uyumlu bir organizasyona ve yeterli kaynağa sahip olması gerekmektedir. Dolayısı ile organizasyonun bu özellikleri e-insan kaynakları yönetimine hazır olup, olmadığının göstergesidir.

İntenet tabanlı sistemler e-insan kaynaklarının alt yapısını oluşturmada önemli bir role sahip olup, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için katkıda bulunmakta ve insan kaynağı bulma ve seçme süreci, personel özlük işlermleri, iletişim, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme fonksiyonları elektronik ortamda yapılabilmektedir. Böylece organizasyonlar zaman ve maliyet açısından tasarruf etmekte, insan kaynakları verilerine evrensel olarak giriş yapabilmekte, verilerin doğruluğu artmakta, diğer iş süreçleri ile entegrasyon sağlanarak, daha bütünsel bakılmakta ve böylece insan kaynakları daha fazla katma değer yaratarak, organizasyonun stratejik bir parçası olabilmektedir.

Çalışmamızda internetin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları üzerindeki etkilerini incelediğimizde aslında insan kaynakları yönetimi ile internet olgusunun birbirlerinden yararlanarak sinerji yaratabilecekleri pek çok çalışma alanı olduğunu görüyoruz. Ancak bu sinerjinin yaratılabilmesi için bilgi teknolojileri konusunda uzmanların teknik bilgisinden yararlanmak, insan kaynakları çalışanlarının da iş vizyonundan yararlanmak gerekmektedir. Şimdilik internet ağırlıklı olarak insan kaynaklarının tedarik ve seçme fonksiyonunda kullanılmaktadır. Web tanablı eğitim konusunda da gelişmeler yaşanmaktadır. İnternet tabanlı sistemler sayesinde insan kaynakları yönetiminin düşünmeye daha fazla vakit ayırabilmesi ile bu teknoloji insan kaynaklarının diğer fonksiyonlarında

da kendisini gösterecektir. Organizasyonda tüm bölümlerin ortak ögesi insan olduğu için, insan kaynağının seçimi, planlaması, verimliliği, performansı, kariyeri, eğitim ve geliştirilmesi, motivasyonu, ücret ve sosyal olanakları ile ilgilenen bir departmanın internet nedeni ile yok olacağını düşünmüyoruz. Çalışmamızda da görüldüğü gibi süreçler ne kadar internete taşınsa da insana ihtiyaç her zaman bulunmaktadır. Sadece bu teknolojiler ile uyumlu, internet hızında hareket eden, işin teknik kısmı değil sürecin bir parçası olduğu için bilgisayar sistemlerini etkin kullanabilen, yaratıcı ve değişime kolay uyum sağlayan bir işgören profilini gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetimine ise yukarıda bahsedilen fonksiyonların stratejik açıdan önem taşıyan noktaları ile ilgilenebilmeleri için hız ve zaman kazandırmaktadır.

Teknolojik gelişmeler ile talep edilen işgücünün niteliklerinde de değişiklikler meydana gelmektedir. İstihdam piyasalarında vasıfsız ve yarı vasıflı işgücü yerine üstün vasıflı, daha çok bilgi işçileri olarak adlandırılan işgören tipi önem kazanmaktadır. İşgörenler temel ihtiyaçlarının yerine, organizasyonda yönetime katılma, daha iyi çalışma şartları gibi daha karmaşık ihtiyaçlarının tatminine yönelmiştir.

Çalışmamızın başında sorduğumuz insan kaynakları yönetiminin uyguladığı süregelen geleneksel sistemlerden uzaklaşmaya hazır olup olmadığı konusu ise organizasyondan organizasyona değişiklik göstermektedir. Çünkü her biri farklı çalışan profiline, farklı bir örgüt kültürüne, farklı ekonomik şartlara, farklı üstünlüklere sahiptir. Ancak hala günümüzde insan kaynakları tabelalarının asılı olduğu ancak personel yönetimi mantığı ile hareket eden organizasyonların değişebilmesi için bu devrim bir fırsat olabilir. Bu fırsatın sunduğu imkanlardan yararlanmak isteyen organizasyonlar da programlarına e-sistemler ile ilgili yeni projeleri ekleyebilir. Vasıflı işgücünün önem kazanması nedeni ile insan kaynakları politikalarında sahip olduğu vasıflı işgücünü organizasyonda tutabilmek ve vasıflı dış kaynağı organizasyona çekebilmek amacı ile yeni insan kaynakları stratejileri geliştirebilir. Tüm bu teknolojik gelişmeler iş proseslerini etkileyeceği için işin yeniden örgütlenmesi konusunda bazı adımlar atabilir veya mevcut insan kaynağının bu gelişmelere uyumunu sağlamak adına eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem

verebilir. Organizasyonda ortaya çıkacak yeni meslekler için iç kaynaklarını bu pozisyonlara hazırlayacak tedbirler alarak, işgörenlerini değişime hazırlayabilir.

Değer katmayan rutin insan kaynakları faaliyetleri internet ortamına taşınarak, oldukça önemli operasyonel verimlilik sağlanmaktadır. İnternet sayesinde pek çok iş organizasyonda bir kere yapılmakta ve tek bir tuşa basarak gerçekleşmektedir. Organizasyonda tüm dünyada işgörenlerin bilgilerini herkesin erişebildiği ortak kullanımı olan bir sisteme aktarması nedeni ile organizasyonun bilgi birikimini işgörenlere bağlı olmaktan kurtarmakta, herhangi bir işgören işten ayrılsa bile iş ile ilgili sahip olduğu ve sisteme aktardığı bilgilere ulaşılabilmektedir.

Sanayi döneminde makinenin ortaya çıkışı ile makinenin insan emeğinin yerini alması, seri üretime geçiş ile vasıflı işgücünün yanında vasıfsız ve yüsek vasıflı işgücü de önem kazanmaya başlamıştır. Ürün ve üretim sürecinde standartlaşma meydana gelmiştir. Günümüzde ise bilişim teknolojileri ile işgücünün yapabileceği pek çok iş görüldüğü gibi teknoloji tarafından üstlenilmektedir. Ancak bu sefer o dönemin aksine teknoloji insan kaynaklarının yerine geçmemekte, bilakis onun niteliklerini ortaya çıkararak, organizasyona kazandırıp, katma değer sağlamasına neden olmakta, sadece katma değer sağlamayan, verimsiz süreçleri azaltmaktadır. Bu noktada insan kaynakları interneti organizasyonun amaçları doğrultusunda yöneterek, prodüktiviteyi arttırmaktadır. Diğer yandan işgücünün uluslararası mobilitesini arttırması nedeni ile az gelişmiş ülkelerden, gelişmiş ülkelere doğru beyin göçünü arttırıcı etkisi bulunmaktadır. Bu noktada insan kaynakları nitelikli insan kaynağını elde tutabilmek için stratejiler geliştirmelidir. İnternet tabanlı teknolojileri kullanırken, hedeflerin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. Sadece yapılan işleri elektronik ortama aktarmak verimlilik artışı için yeterli değildir. Bu nedenle bu süreçte işin en efektif nasıl yapılabileceğini de göz önünde bulundurarak, rutin işler ve verimsiz süreçler internetten yararlanılarak, minimize edilebilmektedir. İşsizlik oranının yüksek olduğu az gelişmiş ülkelerde yüksek teknoloji kullanımının ne kadar doğru olacağı tartışılır. Ancak internetin bu etkileri yadsınamaz.

Organizasyonlar internet tabanlı teknolojileri kullanırken, stratejileri de oldukça önemlidir. Mevcut süreçleri alıp, bunları internet tabanlı bir sisteme

yerleştirmek teknolojinin avantajlarından yararlanmak anlamına gelmemektedir. Bu sadece tüm kağıt yığınlarını elektronik bir formata sokmak, yapılan işleri elektronik ortamda yapmak anlamına gelmektedir. İnsan kaynaklarının düşünmesi gereken; işgörenlerin sisteme girerek, işini en efektif şekilde nasıl yapacağıdır. Diğer önemli bir nokta ise internetin yapılan işlerin yerini almadığının, sadece tamamlayıcı nitelikte bir teknoloji olduğunun gözönünde bulundurulmasıdır.

İnternet tabanlı teknolojinin kullanım kararında öncelikle stratejinin belirlenmesi için hedeflerin, iş akışlarının ve organizasyonda kullanılan formların çıkarılması gerekmektedir. Uygulanacak sistemler aynı zamanda organizasyonel yapıyı etkileyecek ve işgören profilinde değişikliklere yol açabilecek, gereken becerilerde değişikliğe yol açabilecektir. Sözkonusu teknolojiler için ihtiyaç duyulacak kaynak miktarı, zamanlama ile ilgili plan, organizasyona kısa ve uzun dönemde maliyeti ve risklerin belirlenmesi stratejinin geliştirilmesi için üzerinde durulması gereken noktalardır.

İnternet tabanlı teknoloji kullanılmasına karar verildiğinde üzerinde durulması gereken bir diğer önemli noktada kullanılma amacına göre iş akışlarındaki süreçlerin bir bölümünün internete aktarılmasıyla, insan kaynakları departmanları ile bölüm müdürlerinin işgörenlerine değer katabilecek diğer hizmetleri ve işgörenlerinin değer katabileceği diğer işleri de düşünmeleri ve bunları hayata geçirmeleridir. İnsan kaynakları departmanına düşen görev hedeflerini ve teknolojini sunduklarını kendi organizasyon yapısı ve kültürü içinde bütünleştirerek, gerçek anlamda bir stratejik iş ortağı olmaktır.

İnternet ile endüstri ilişkileri ilişkisini incelediğimizde ise internetin teknolojik gelişmelerden biri olduğunu gözönünde bulundurursak, arada dolaylı bir ilişki olduğunu görüyoruz.

Dünya piyasalarını incelediğimizde teknolojik gelişmeler işyerinin ve işin yeniden organizasyonuna neden olmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda sanal takım ve sanal ofislerin meydana gelmesi ve teknolojik gelişmelerin vasıflı işgören tipini gerektirmesi ve bu işgörenlerin eğitim seviyeleri ve nitelikleri nedeni ile bireysel pazarlık gücüne sahip olmasından dolayı sendikalara ihtiyaç duymaması sendikaların

üye sayılarında düşüş yaşanmasına neden olmaktadır. Daha yüksek ücret ve daha iyi çalışma koşullarına sahip işgücü sendikaya ihtiyaç duymamakta, bu durum da sendikaların güçlerini kaybetmesine neden olmaktadır. Bu nedenle günümüzde sendikalar ücret pazarlığına dayanan çatışmacı bir sendikal anlayış yerine işin yeniden organizasyonu ile ilgili süreçlere ve yönetime katılma gibi politikaları yürütmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, Nesime: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.bs., Milli Prodöktivite Merkezi, 1999.

Akgeyik, Tekin: "Bilgi Teknolojilerinin Ortaya Çıkışı ve Örgütsel Dönüşüm Süreci", **Çerçeve**, Ağustos-Ekim 1995, s.107-110.

Akgeyik, Tekin: **Stratejik Üretim Yönetimi**, Sistem, İstanbul, 1998.

Akova, Oğuzhan, Cengiz Tavukçuoğlu: "Bilişim Toplumunun İnsan Profili", **Bilişim 99**, İstanbul, 1999, s.133-136.

Alexander, Steve: "HR E-Power To The People", **Info World**, 02/12/2001, Vol.23, Issue 7, pp.37-38.

Arthur Andersen Danışmanlık, **2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması**, yay.haz. Açıl Sezen, İstanbul, Sabah Yayıncılık, 2000.

Ayhan, Ahmet: **Dünden Bugüne Türkiye'de Bilim-Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri**, İstanbul, 2002.

Baird, Lloyd S.: **Managing Human Resources, Integrating People and Business Strategy**, Business One Irwin, 1992.

Cantu, Cynthia: "Virtual Teams", **CSWT Reports**, (Çevrimiçi) http//www.workteams.unt.edu/reports/Cantu.html, Ağustos, 2003.

Cascio, Wayne F.: **Managing Human Resources; Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 3rd ed., Mc Graw Hill, 1992.

Coolidge, Shelley Donald: "Why More Job Huters Are Stalking The Web?", **Christran Science Monitor**, 08/16/1999, Vol.91, Issue 182, pp.11-12.

Çağlayan, Nur: "Elektronik İşe Alma", **Yöneticinin E-İş Rehberi**, Capital, Şubat 2002., s.14-15.

Nas, Adnan: **İnsan Kaynakları Kıyaslaması; 2000 Türkiye Raporu**, İstanbul, Price Water House Coopers, 2000.

Cox, Rebecca: "Wanted: E-Recruits", **PC Magazine**, 05/08/2001, Vol.20, Issue 9, p72.

Davis, Keith: **İşletmede İnsan Davranışı**, Çev. Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, 2.bsk., Mc Graw Hill, 1984.

Dereli, Toker: **Örgütsel Davranış**, 3.bsk., İstanbul, Menteş Kitabevi, 1995.

Dissanayake, Stephan B.: "E-Learning", (Çevrimiçi) http//www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/el_bilgulas.asp, Ocak 2002.

Ekin, Nusret: "Türkiye'de İstihdam Artışında Yeni Boyutlar: İş Piyasasında Dönüşüm ve Elektronik İş Bulma", **Mercek**, Ekim 2001, s.15-21.

Ekin, Nusret: **Küresel Bilgi Çağında Eğitim, Verimlilik, İstihdam**, İstanbul, İTO, 1997.

Ersel, Birsen: "Bilgi Çağında Çalışma İlişkileri ve Beyin Göçü", **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmit, 2003, s.709-721.

Eryılmaz, Mehmet: "Sanal Takımlar ve Sanal Takımlarda Kuruluş Öncesi Liderlik", (Çevrimiçi) http//www.isguc.org, Eylül 2002.

Eyrenci, Öner, Kadriye Bakırcı: **Dünyada ve Türkiye'de Evde Çalışma ve Eve İş Verme**, İstanbul, Ağustos, 2000.

Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa, İstanbul, Kasım 1999.

Fisher, Anne: "Enjoy Being Unemployed? Keep Job Hunting Online", **Fortune**, 01/22/2001, Vol.143, Issue 2, pp.164-165.

Gates, William H.: **Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**, Çev.Ali Cevat Akkoyunlu, 6.bsk. Doğan Kitap, Nisan 2000.

Göçgün, Pınar: "İşe Alımda Hızla Yaygınlaşan Bir Yöntem: E-işe Alım", **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, Ed. Figen Tahiroğlu, 2.bs., İstanbul, Hayat Yayınları, Kasım 2002.

Gurcay, Cemile, Barış Seçer: "İnternetin İnsan Kaynağı Seçim Sürecinde Aday Toplama Amacıyla Kullanımı", **Mercek**, Nisan 2000, s.110-120.

Günal, Tuğrul: "İK Süreçleri Elektronik Ortama Taşınıyor", **Peryön**, Ed. Günseli Özen Ocakoğlu, Kış 2002, s.18-19.

Günal, Vural: **"Elektronik İmza Kanunu Hakkında Memorandum"**, Pekin & Pekin, Ocak 2004.

Günalçın, Güngör: "İş Grubu Zincirinde Bilgi Entegrasyon", **Bilişim 99**, İstanbul, 1999, s.125-127.

Günay, Günhan:"Eleman Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Teknolojinin Yeri", **Peryön**, Ed. Günseli Özen Ocakoğlu, Kış 2002, s.12-14.

Greengard, Samuel: "Catch The Wave as HR Goes Online", **Personnel Journal**, July 1995, Vol.74, No.7, pp.54-68.

Greengard, Samuel: "Expert Advice on Developing an Intranet Strategy", **Workforce**, March 1997, Vol.76, No.3, pp.92-93.

Greengard, Samuel: "Putting Online Recruiting to Work", **Workforce**, August 1998, Vol.77, No.8, pp.73-76.

Hançer, Ahmet Murat: "Neden E-Learning?" (Çevrimiçi)
http//www.humanitas.com.tr/ahmethancer.htm, Şubat 2002.

Hayes, Jim: "İletişim Ağını Kullanabilmek", (Çevrimiçi)
http//www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/jim_hayes.asp, Mart 2003.

Helvacı, İlker: "E-Learning Nereye Gidiyor?", (Çevrimiçi)
http//www.humanitas.com.tr/e-lrnnereye.htm, Şubat 2002.

Johnson, Mike: **Gelecek Binyılda Yönetim**, Çev. Sinem Gül, 2.bsk, İstanbul, Sabah Kitapları, 1998.

Karakanian, Marie: "Are HR Departments Ready For E-Hr?", **Information Systems Management**, Fall 2000, Vol.17, Issue 4, pp.35-39.

Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dündar, Reha Uluhan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1998.

Keser, Aşkın: "İşgücü Planlaması", **Mercek**, Nisan 2000, s.104-109.

Kırım, Arman: **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem, İstanbul, 1998

Kırçova, İbrahim: **İşletmelerarası Elektronik Ticaret**, İstanbul, İTO, Eylül, 2001.

Kurtulmuş, Numan: **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz, Ankara, 1996.

Kurtulmuş, Numan: "Post-endüstriyel Dönüşüm Sürecinde Geleneksel Endüstri İlişkilerinde Kriz ve Yeni Arayışlar", **Çimento İşveren Dergisi**, İstanbul, s.3-16.

Kuzeyli, H.Saide: "Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi", **Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Ed. Zeynep Aycan, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2000, s.163-181.

Öksüz, Fuat: **E-Business Dönüşümü,** Andersen, Ekim, 2001.

Özcivelek, Rukiye, Murat Aşkar, Haluk Geray, Tolga Tüfekçi, Haluk Zontul, Altan Küçükçınar: "INET-Türkiye 2000: Sayısal Uçurum: Dünya ve Türkiye'de Durum", (Çevrimiçi) http://www.bilten.metu.edu.Türkiye/publications/makale/Inet-Türkiye-sayisal%20ucurum.doc, Şubat 2002.

Palmer, Margaret, Kenneth T. Winters: **İnsan Kaynakları,** Çev. Doğan Sakiner, Rota, 1993.

Papaix,Yannick: "HRM and Digitisation: An Application of Transaction Costs Analysis" (Çevrimiçi) http//www.cerna.ensmp.fr, Şubat 2004.

Pekgenç, Zeki: "Yeni Binyıl'da İnsan Kaynakları Yönetimi", **Mercek**, Ocak 2001, s.113-118.

Selamoğlu, Ahmet: "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinin Zenginliği", **İşveren Dergisi**, sayı:10, 2000.

Schayan, Janet: "İnternet Ağında Yeni Öğrenim", **Deutschland**, Şubat-Mart 2001, s.48-51.

Soyuer, Haluk, Murat Kocamaz: "İşletmelerde Bilgisayar Destekli İnsan Kaynağı Değerlendirme ve Seçme", **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı,** Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmit, 2003, s.673-684.

Strohmeier, Stefan: "Research in e-HRM?", (Çevrimiçi) http://vipa.wiwi.uni-sb.de/FlexNow/seminaran.htm, Şubat 2004.

Sullivan, John: "İnternet'ten İşe Alımın Geleceği", (Çevrimiçi) http//www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/intisealim.asp, Mayıs 2001.

Titiz, Tınaz, Ahmet Şimşek, Faruk İnce, Fulya Sarı, Tuncer Üney, Zafer Kurdakul, Tijen Mergen, Cengiz Ultav, Şeniz Ciritci, **Yeni Öğrenme Modeli ve Eğitimde Bilişim Teknolojileri,** Türkiye Bilişim Vakfı, Eylül 1998.

Tekin, Mahmut, Hakan Güleş, Tom Burgess: **Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi; Bilişim Teknolojileri**, Konya, Damla Yayınevi, Mart 2000.

Tekin, Mahmut, Muammer Zerenler, Mehmet Yıldız: "İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel Yapıdaki Değişime Etkileri", **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmit, 2003, s.637-646.

Tuncay, Can: "Yeni Çalışma Modelleri-Özellikle Fonksiyonel Esneklik", **Çalışma Hayatında Esneklik**, MESS, Kasım 1995

Ulabaş, Yiğit: "E-İnsan Kaynakları", **Yöneticinin E-İş Rehberi**, Capital, Şubat 2002, s.4-5.

Yahyagil, Mehmet: **Kobi'lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları**, İstanbul, İTO, Şubat 2001.

"Yeni Ekonomi ve E-Learning", (Çevrimiçi) www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/newe_el_asp, 29 Mart 2001.

Yıldız, Barış: "Personel Yönetiminden İnsan Sermayesi Yönetimine Geçiş", (çevrimiçi) http://www.ytukvk.org.Türkiye/arsiv/barisyildiz2.htm, Temmuz 2003.

Yurdakul Ceyhun, M. Ufuk Çağlayan: **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1997.