

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

**PERSONEL SEÇME, YERLEŞTİRME VE ÖRGÜTTE
TUTMA SÜREÇLERİ BİLİŞİM UZMANLARI
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübra HACİBEYOĞLU

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

EYLÜL – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

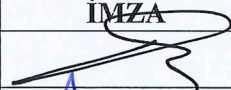
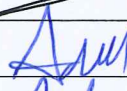
**PERSONEL SEÇME, YERLEŞTİRME VE ÖRGÜTTE
TUTMA SÜREÇLERİ BİLİŞİM UZMANLARI
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

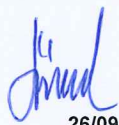
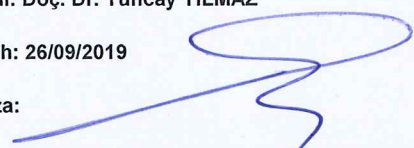
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübra HACİBEYOĞLU

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

“Bu tez 26/09/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Tuncay YILMAZ	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Elvan OKUTAN	BAŞARILI	
Doç. Dr. Ali Talip AKPINAR	BAŞARILI	

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa : 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	Kübra HACİBEYOĞLU
Öğrenci Numarası	:	Y166005027
Enstitü Anabilim Dalı	:	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı	:	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri
Programı	:	☒ YÜKSEK LİSANS ☐ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	PERSONEL SEÇME, YERLEŞTİRME VE ÖRGÜTTE TUTMA SÜREÇLERİ BİLİŞİM UZMANLARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI
Benzerlik Oranı	:	%13
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,		
☒ Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.		
 26/09/2019 Öğrenci İmza		
☒ Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere sbtezler@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.		
Bilgilerinize arz ederim.		
 26/09/2019 Öğrenci İmza		
Uygundur		
Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Tuncay YILMAZ		
Tarih: 26/09/2019		
İmza: 		
☐ KABUL EDİLMİŞTİR ☐ REDDEDİLMİŞTİR EYK Tarih ve No:	Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar LİSTESİ	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vi

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERSONEL SEÇME

SÜRECİNİN KRİTİĞİ	6
-------------------------	---

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	6
1.2. İnsan Kaynakları Planlaması	8
1.3. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme	9
1.4. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi	11
1.4.1. Mevcut Personellerle İhtiyacın Karşılanması.....	12
1.4.1.1. Terfi.....	13
1.4.1.2. Transfer	14
1.4.1.3. İş Genişletme.....	14
1.4.1.4. İş Zenginleştirme.....	14
1.4.2. Yeni Personel Alımı	15
1.5. İnsan Kaynağı Seçme Yöntemleri	15
1.5.1. İş Analizi ve İş Profillerinin Oluşturulması.....	16
1.5.2. İş İlanının Yayınlanması.....	17
1.5.3. Başvuru Formlarının ve Özgeçmişlerin İncelenmesi	18
1.5.4. Görüşme	18
1.5.4.1. Görüşme Türleri.....	20
1.5.4.2. Görüşme Süreci.....	21
1.5.5. Referansların Araştırılması.....	21
1.5.6. Belli Testlerden Geçirme.....	22
1.5.7. Psikoteknik Uygulama.....	23
1.5.8. İşe Alınma Kararı	24
1.5.9. Teklif Verme	25

1.5.10. Sağlık Kontrolü	26
1.5.11. İşe Yerleştirme.....	26
1.6. Personel Seçimine Yeni Eğilimler ve Personel Seçimine Alternatif Yollar	26
1.6.1. Geçici Personel İstihdamı.....	27
1.6.2. Personel Kiralama/Personel Taşeronluğu.....	27
1.6.3. Uluslararası Piyasalarda Personel Sağlama.....	29
1.6.4. İnternette İş Alım	30
1.7. Örgütsel Bağlılık	31
BÖLÜM 2. EMEĞİN DEĞİŞEN YAPISI VE BİLİŞİM İŞÇİLERİ ve SEÇİM SÜRECİ.....	33
2.1. Çalışma ve İş Kavramı	33
2.2. Çalışmanın Değişen Yapısı	34
2.2.1. Geçmişten Günümüze Ekonomik Gelişim Süreci ve Çalışma Hayatına Yansımaları	36
2.2.2. Çalışma Olgusunun Gelişim Süreci.....	38
2.2.2.1. Birinci Endüstriyel Devrim.....	39
2.2.2.2. İkinci Endüstriyel Devrim.....	41
2.2.2.3. Üçüncü Endüstriyel Devrim.....	42
2.2.2.4. Dördüncü Endüstriyel Devrim	43
2.3. Bilişim Teknolojileri	53
2.3.1. Bilişim Sistemleri Kavramı; Tanımı ve Önemi.....	53
2.3.2. Bilişim Sistemleri ve Teknolojisi	54
2.3.2.1. Bulut Bilişim Teknolojileri	55
2.3.2.2. Bulut Bilişimin Firmalara Sunduğu Avantajlar	58
2.3.2.3. Bulut Bilişimle İlgili Zorluklar	60
2.3.3. Küreselleşme Olgusu ve Bilişim Teknolojisi	62
2.3.3.1. Küreselleşme Kavramının Tanımı ve Oluşumu.....	63
2.3.3.2. İşletmeleri Hızlı ve Sürekli Değişime Zorlayan Faktörler.....	64
2.3.3.3. Küreselleşmenin Etkisiyle Kullanımı Yaygınlaşan Yeni Teknolojinin Yarattığı Değişim	69
2.4. Bilişim İşçileri	73
2.4.1. Bilgiye Dayalı Yeni Rekabet Faktörleri ve Bilişim İşçileri	74

2.4.2. Bilişim İşçilerinin Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü.....	76
2.4.3. Bilişim İşçilerinin GÜdülenmesi ve Örgüte Bağılılıkları.....	77
2.4.4. Bilişim İşçilerinin Seçim Süreçleri.....	79
BÖLÜM 3. BİLİŞİM UZMANLARININ SEÇME YERLEŞTİRME VE ELDE	
TUTMA SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	81
3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	81
3.2. Verilerin Çözümü ve Yorumu	81
3.3. Verilerin Analizi	81
3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Bulgular	82
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	120
KAYNAKÇA.....	133
ÖZGEÇMİŞ.....	139

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmanın Örneklemi.....	82
Tablo 2: Bilişim İşçilerine Ulaşma Yöntemleri.....	84
Tablo 3: Görüşmeye Katılan Kişi Sayısı	86
Tablo 4: Tedirginlik Hissetme Durumu.....	88
Tablo 5: Mezun Olunan Fakülte	89
Tablo 6: Diğer Personel Seçimlerinden Farklılıklar	90
Tablo 7: Başarıyı Belirleyen Faktörler	91
Tablo 8: Bilişim İşçilerinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	93
Tablo 9: Bilişim Teknolojilerine Hakimiyet Durumu	96
Tablo 10: Bilişim İşçilerini Değerlendirme Yöntemleri.....	98
Tablo 11: Bilişim İşçilerinin Adaptasyon Yöntemleri.....	100
Tablo 13: Bilişim İşçilerinin Örgütsel Bağlılığını Sağlama Yöntemleri	101
Tablo 13: İş Yeri Dışında Çalışma İmkanının Sunulması	105
Tablo 14: Bilişim İşçilerinin Genel Özellikleri	106
Tablo 15: Bilişim İşçilerinin Yöneticilerinin Özellikleri.....	108
Tablo 16: Bilişim İşçilerine Güvenme Durumu.....	110
Tablo 17: Bilişim İşçilerini Denetlemek İçin Kullanılan Yöntemler.....	111
Tablo 18: Bilişim İşçileri İle Yaşanan Problemler	113
Tablo 19: Bilişim İşçileri İle Yaşanan Problemi Dile Getirebilme.....	115
Tablo 20: Sürecin Kontrolden Çıkma Durumu.....	116
Tablo 21: Sorunların Çözüm Yolları	117

Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Özeti

Yüksek Lisans	X	Doktora	
Tezin Başlığı: Bilişim Uzmanlarının Seçme Yerleştirme ve Elde Tutma Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması			
Tezin Yazarı: Kübra HACIBEYOĞLU		Danışman: Doç. Dr. Tuncay YILMAZ	
Kabul Tarihi: 31/05/2019		Sayfa Sayısı: vi (ön kısım) + 139 (tez)	
Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri		Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri	
Günümüzün rekabetçi çalışma hayatında, değişimi kavramak, planlamak ve uygulamak bir şirketin uzun zamanda yaşamını sürdürmesi ve başarısı için en önemli öncelik olarak düşünülmektedir. Günümüzün çalışma hayatının karşılaştığı rekabet şekli ve boyutları fazlasıyla karmaşık olup, hızlı bir şekilde değişim göstermektedir. Bununla birlikte, değişim süreci şirketlerin yapılarını ve ilişkilerini yeniden açıklamaktadır. Bunlar göz önüne alındığında, bilişim teknolojilerinin işletmelerin bütün uygulamalarda aşırı bir şekilde kullanılmasıyla birlikte şirketler, teknolojiyi aktif bir biçimde kullanabilmek adına yeniden yapılanmak zorunda kalmışlardır. Bu çalışmada, bilişim teknolojilerini yoğun bir biçimde kullanan işletmelerde bu sistemin kurulması ve uygulanmasında en büyük rolü olan bilişim işçilerinin işe alım ve yönetim süreçleri incelenmiş, detaylı analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma nitel araştırma yöntemlerine uygun olarak oluşturulmuştur. Veriler bilişim işçilerinin seçim ve yönetim sürecinde etkin rol oynayan kişilere uygulanan mülakatlar yoluyla elde edilmiştir. Çalışmanın örnekleme; Türkiye’de çeşitli illerde faaliyet gösteren kurumsal şirketlerde ve bilişim şirketlerinde çalışmakta olan 20 üst düzey yöneticiden oluşmaktadır. 10 adet mülakat bilişim şirketlerinde çalışmakta olan üst düzey yöneticilere, 10 adet mülakatta kurumsal şirketlerde çalışmakta olan üst düzey yöneticilere uygulanmıştır. Verilerin analizi Nvivo yazılım programı kullanılarak yapılmıştır. Bu çalışmada bilişim işçilerinin işe alım ve yönetim süreçlerine dair; bilişim işçilerine ulaşma, bilişim işçilerini örgüte adapte ve motive etme, örgütsel bağlılıklarını sağlama, bilişim işçilerini yönetebilme gibi hususlara değinilmiş ve elde edilen sonuçların bu alanla ilgisi olan kişilere yol gösterici olması amaçlanmıştır.			
Anahtar Kelimeler: Bilişim Uzmanları, Bilişim Sektörü, İşe Alım Yöntemleri, Yönetim Süreçleri			

Sakarya University
Institute of Social Sciences Abstract of Thesis

Master Degree	☒	Ph.D.	☐
Title of Thesis: A Field Study on Selection Placement and Retention Processes of Informatics Specialists			
Author of Thesis: Kübra HACIBEYOĞU Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Tuncay YILMAZ			
Accepted Date: 31/05/2019		Number of Pages: vi (pre text) + 139 (main body)	
Department: Labor Economics and Industrial Relations		Subfield: Human Resources Management and Industrial Relations	
In today's competitive business world, learning, planning, and implementing change are seen as the most important priorities for an enterprise's long-term survival and success. The type and dimensions of competition that today's business world faces are extremely complex and rapidly changing. However, the process of change redefines the structures and relationship forms of enterprises. In this context, with the intense use of information technologies in all activities of enterprises, enterprises have to be restructured in order to use technology effectively. In this study, the recruitment and management processes of informatics workers, which are the most important role in the establishment and implementation of this system in enterprises that use information technologies intensively, have been analyzed, analyzed and interpreted in detail. The research was conducted in accordance with the qualitative research approach. The data were obtained through interviews with people who played an active role in the selection and management process of information workers. The sample of the study; operating in various provinces in Turkey consists of 20 corporate executives and IT companies which work in. 10 interviews were applied to senior executives working in IT companies and 10 in interviews with top level executives working in corporate companies. Data were analyzed using the Nvivo software program In this study, information about recruitment and management processes of informatics workers; The aim of the course is to provide information workers, to adapt and motivate informatics workers, to provide organizational ties, to manage informatics workers, and the results are aimed to guide people who are interested in this field.			
Keywords: ILO, Decent Work, Decent Work Indicators, Micro Level, Decent Work Analysis			

GİRİŞ

Araştırmanın Konusu

Her geçen gün hızla büyüyen ve hızlanarak globalleşen dünyamızın evrensel gelişme şekli bilişim teknolojileri olmuştur. Son zamanlarda teknolojik gelişmeler birçok kişiyi ne yapacağını bilemez duruma getirmiş ve toplumların maddi yapılarını yeniden oluşturmaya başlamıştır. Bazı insanlar ve toplumlar, bu hızlı gelişmeleri takip edememenin ve kavrayamamanın tedirginliğini yaşamaktadır. Bilişim teknolojilerindeki ilerlemelerin sonucu olarak: Bilginin depolanması, analizi ve iletilmesi; doğruluk, aciliyet, coğrafik bağımsızlık, karmaşıklık ve bilginin hacminin artması gibi birtakım önemli etkilere neden olmuştur (Castells, 2005).

Araştırmanın Amacı

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler maliyet, zaman, kalite ve hizmet konularında işletme faaliyetlerini sürekli olarak etkilemekte ve değiştirmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletme yapısında köklü değişikliklere neden olmakta ve işletmelere, yeni pazarlara girmede, ürünlerini ve hizmetlerini sunmada, süreçlerinin verimliliğini artırmada, müşteri kazanımında ve müşteri sadakatinin sağlanmasında yeni yollar sunmaktadır. Günümüzde bilişim teknolojileri bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamalarında kritik rol oynamaktadırlar. Bilişim teknolojileri alanındaki gelişmeler, bu sistemlerin lisans kullanım haklarından ve teknolojik altyapı/kalifiye işgücü yetersizliğinden kaynaklanan maliyetlerin azalması ile birlikte piyasadaki rekabet yapısının değiştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesi konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. İşletmeler bilişim sistemlerini etkin bir biçimde kullanarak; verimlilik artışı sağlayabilmekte, maliyetlerini azaltabilmekte, yeni ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirerek rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmektedir. (Papazoglu ve Tsalgaidou, 2000).

Günümüzde böyle kritik bir öneme sahip olan bilişim teknolojilerini geliştiren, bu süreç içerisinde fazlaca öneme sahip olabilecek çalışmalar yapan ana karakterler bilişim işçileridir. Bilişim işçilerinin kendilerine has bir takım spesifik özellikleri mevcuttur. Bilişim işçisinin sürekli motivasyona ihtiyacı vardır. Normal ödüller ve taltifler onları

tatmin etmez. Kendisine karşı duyulan memnunluğu bildiren bazı yeni metotlara ihtiyaç vardır. Genelde yaratıcı, rahat ve istedikleri bir çalışma ortamına ihtiyaç duyarlar. Bunlar sağlandığı takdirde, kendisinden yüksek bir verimlilik elde edilebilir. Bu araştırmada bilişim işçilerine ulaşma yöntemleri, bilişim işçilerinin işe alım yöntemleri, motivasyonlarını arttırma ve örgütsel bağlılığı sağlama da etki eden faktörler, şirket çıkarlarının korunabilmesi için uygulanan güvenlik yöntemleri gibi önemli hususlara değinilmiş, ilgili kişiler için elde edilen verilerin yol gösterici olması amaçlanmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada öncelikli olarak bilişim teknolojilerine, işe alım yöntemlerine, yeni dünya düzeninin getirdiği oluşumlara dair daha önce yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak mülakat tekniği seçilmiştir. Mülakat soruları oluşturulurken geniş bir literatür taraması yapılmış İngilizce olanlar Türkçeye çevrilmiş, mülakatın uygulanacağı hedef kitle için anlaşılır hale getirilmiştir. Verilerin sağlıklı olması için mülakatlarda kullanılan bireyleri tanımlayacak demografik nitelikler hariç hiçbir özel bilgi istenmemiştir. Mülakat soruları literatür taramasının yanı sıra konu ile ilgili kişilerin yorumu alınarak bir kaç aşamada görüşmeler yapıldıktan sonra son halini almıştır. Mülakat soruları aşağıda ki gibidir;

1. Personel seçim süreciniz hakkında bilgi verebilir misiniz?
2. Bilişim işçisi çalıştıran bir kurum olarak bilişim işçilerinin genel özellikleri hakkında neler söyleyebilirsiniz?
3. Bilişim işçisi seçimi yapabilmeniz için bilişim teknolojilerine ne kadar hakim olmanız gerekiyor?
4. Bilişim işçisi seçimi yaparken nelere dikkat ediyorsunuz, bilişim işçilerinin hangi niteliklere sahip olması sizce önemlidir?
5. Bilişim işçilerine ulaşma açısından hangi yöntemi sıkça kullanıyorsunuz ve hangi yöntemin kullanılmasını önerirsiniz? (İnternet, referans, bilinen mesleki başarılar...)
6. Bilişim işçisinin alanında uzman olduğunu ve sizin istemiş olduğunuz niteliklere sahip olduğunu nasıl anlıyorsunuz? Bilişim işçilerini değerlendirmek, niteliklerini ölçmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz? Bilişim işçileri ile yapılan

- görüşmelerde farklı bir seçim veya değerlendirme yöntemi kullanıyor musunuz? (Yetenek, başarı, zeka testleri, psikolojik testler, kişilik analizi testleri...)
7. Bilişim işçisi seçimi yaparken tedirginlik hissediyor musunuz? Neden? Görüşmeler genel olarak nasıl geçiyor?
 8. Bilişim işçisinin seçiminde başarıyı belirleyen faktörler nelerdir? Bilişim işçileri seçim süreçlerinde yapılabilecek hatalar nelerdir?
 9. Bilişim işçisi ile yapılan iş görüşmelerinin diğer personellerle yapılan iş görüşmelerinden farkı nelerdir?
 10. Bilişim işçisini örgüte nasıl adapte ediyorsunuz, örgütsel bağlılığı sağlamak için kullandığınız yöntemler nelerdir?
 11. Bilişim işçilerinin güdülenmesi ve örgüte bağlılığında hangi faktörler ne kadar önemli? Sizce bir bilişim işçisi para dışında hangi şekillerde güdülenir ve örgüte bağlılığı sağlanır? (Esnek çalışma saatleri, işyerinin fiziksel ve sosyal koşulları...)
 12. Bilişim işçilerini motive etme yöntemi olarak ne kullanıyorsunuz? Etki derecelerini nasıl ölçüyorsunuz?
 13. Bilişim işçilerinize işyeri dışında çalışma fırsatı sunuyor musunuz? Sunuyorsanız neden böyle bir toleransa ihtiyaç duyuyorsunuz?
 14. İstihdam etmiş olduğunuz bilişim işçisine güvenebiliyor musunuz? Güvenilirlik sorununu hangi yöntemlerle çözüyorsunuz? Bilişim işçilerini denetlemek için kullandığınız yöntemler nelerdir?
 15. Bilişim işçilerinin yöneticilerinin hangi niteliklere sahip olması gerekmektedir? Yöneticiler bilişim teknolojilerine ne kadar hakim olmalıdır sizce?
 16. Bilişim işçileri ile iş ilişkilerinizi nasıl yönetiyorsunuz? Bilişim işçilerinin yönetim süreçlerinde ne tür sıkıntılar yaşıyorsunuz? Bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşadığınızda bu sorunu ortadan kaldırmak için nasıl bir yol izlersiniz? Süreç kontrolünüzden çıkıyor mu?

İlk önce bilişim işçilerinin işe alım ve yönetim süreçlerinde yaşanabilecek olumsuzluklar tespit edilmiş, işe alım ve yönetim süreçlerinde başarıyı etkileyen faktörler incelenmiştir. Mülakat soruları sorunları analiz etme ve sorunları çözmek, işe alım ve yönetim süreçlerini daha verimli hale getirmek için yapılabilecekleri detaylı analiz etme şeklinde oluşturulmuştur. Hazırlanan mülakat 16 sorudan oluşmaktadır ve 20 kişiye uygulanmıştır. Bu 20 kişinin seçiminde temel belirleyici faktör; bilişim işçilerinin seçim ve yönetim

süreçlerinde etkin rol oynamalarıdır. Sektör olarak yapılan mülakatlardan 10 mülakat bilişim sektöründen ilgili kişilere uygulanmışken, diğer 10 mülakat kurumsal şirketlerdeki ilgili kişilere uygulanmıştır. Bunun temel sebebi bu süreç içerisinde bilişim şirketleri ile kurumsal şirketler arasındaki farklılık ve benzerliklerin karşılaştırma yolu ile anlaşılabilmesi. Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren kurumsal şirketlerde ve bilişim şirketlerinde uygulanmıştır. 20 kişi ile görüşme yapılmıştır ve bu 20 kişinin hepsi farklı şirket bünyesinde çalışmaktadır.

Araştırmanın Önemi

Sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar şirketlerin kendilerini geliştirmelerini, yeni çalışma ve üretim stillerini kabul etmelerini, uygar işletme ve iş gören ilkeleri uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir. Teknolojik ve bilimsel oluşumlar, gelişmeler sonucu yapılmakta olan çalışmaların şekli, özellik, nicelik yönünden önemli değişimlere sebep olması, yeni çalışma ortamlarının ortaya çıkmasına, bu alanlarda farklı özellikte iş görenlere ihtiyaç duyulmasına sebep olmuştur. Bununla birlikte şirketler, mevcut çalışanlarını değişen şartlara uyumlu hale getirebilmek için büyük uğraşlar vermek zorunda kalmışlardır. Uygar, güncel yönetim ve yönetici kavramları bu sebeple büyük bir yere sahip olmuştur. Bilişim işçisi diğer personellerden farklılaşan tarafları ile farklı bir şekilde açıklanmaktadır. Bu açıklamalar göz önüne alındığında bilişim işçilerinin farklılaşan nitelikleri geniş bir yelpaze içinde karşımıza gelmektedir. Bilişim teknolojileri ve bilişim işçilerinin etkinliğini sağlamay dair konu yalnız teknik değil, yönetsel boyutta da incelenmelidir. Bilişim işçilerinin başarılı olması ancak bilişim işçilerinin verimliliği ve insan kaynakları yönetiminde etkinlik ile sağlanabilecektir.

Çalışma üç bölümde yapılandırılmıştır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetiminin en önemli bölümlerinden biri olan işe alım yöntemleri, tarihsel süreç içerisinde geçirdiği değişimler dikkate alınarak incelenmiş konuya detaylarıyla değinilmiştir. Günümüz insan kaynakları yönetimi anlayışı çerçevesinde işe alım yöntemlerine gelişim süreci ve şu an ki mevcut durumuna, işe alım sürecinde uygulanan yöntemlere, geçirdiği değişikliklere değinilmiştir. İkinci bölümde çalışma ve iş kavramının zaman içerisinde ki gelişimi incelenmiş çalışma yapısının değişimi göz önüne alınarak endüstri devrimlerine, bilişim teknolojilerine bununla birlikte bu tezin asıl konusu olan bilişim işçilerine değinilmiştir.

Son bölümde ise bilişim işçilerinin işe alım ve yönetim süreçlerine dair bir araştırma yapılmış, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler bünyesinde işe alım ve yönetim süreçlerinde etkin rol oynayan 20 kişiye 16 soruluk mülakat uygulaması yapılmış, çıkan sonuçlar Nvivo programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçların ilgili kişiler ve kurumlar için faydalı ve yol gösterici olması amaçlanmıştır.



BÖLÜM 1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE PERSONEL SEÇME SÜRECİNİN KRİTİĞİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin amaçları akabinde insan emeğinin en verimli şekilde kullanılması ve iş gören isteklerinin karşılanması ve ilerlemesinin elde edilmesi olarak açıklanabilir. Örgüt ve çalışan çıkarlarının korunup, örgüt verimliliğinin en üst seviyeye çıkarma çalışmalarının bütünüdür (Palmer, vd, 1993). Bu açıklamaya göre insan kaynakları, bir yandan insanın işletme içerisinde yüksek performans ile iş görmesini, diğer yandan iş görenlerin yaşam standartlarının yükseltilmesini hedefler. Kısaca insan kaynakları, çalışan verimliliğini yükseltmek ve bireylerin yapmakta oldukları işten tatmin olmasını oluşturmak gibi denge oluşturu bir özelliğe sahip olmayı amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2009).

İnsan, üretimin vazgeçilmez özellikte ki bir ayağı ve aynı zamanda amacıdır. İnsan kaynakları kavramı bir oluşumda, en üstte ki yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar bütün çalışanları kapsar. İnsan kaynakları kavramı organizasyonda ki çalışanları içine alması gibi örgüt dışarısında yer alan, yararlanılabilecek potansiyel emeği de kapsamaktadır (Sadullah, 2009).

Şu an globalleşme, teknolojik ilerlemeler, müşteri memnuniyetini sağlama, ekonomik dalgalanmalar sebebiyle yükselen rekabet koşulları sebebiyle işletmeler gelecekte ayakta varlıklarını sürdürebilmek için en önemli kozları olan personellerine önem vermeleri gerektiğini anlamış bulunmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi işletmede rekabetçi üstünlük elde etmek nedeniyle gerekli personellerin temin edilmesi, geliştirilmesi, istihdamı ile alakalı politika geliştirme, denetleme, örgütlenme ve yönlendirme uygulamalarını içeren bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu uygulamalar öyle bir düzenlenmelidir ki, bir yandan şirket ihtiyaçları karşılansın, diğer yandan iş görenlerin istekleri giderilebilsin ve aynı zamanda da şirketin topluma karşı görevleri gerçekleştirilebilsin. Kısaca çalışan gücü geliştirilip isteklendirilirse, belirli uygulamalarla motive edilirse örgütte ilerleme gösterir hedeflerini kolaylıkla elde edebilir. Aksi halde işletmenin elinde olan kaynaklar ne kadar ileri seviyede olursa olsun

işletmeler gelişimlerini gerçekleştiremez. nemli olan iş gücünü en verimli şekilde kullanmaya yönelik motive etmektir (Bingöl, 1996). İnsan kaynakları yönetimi şu an rekabetçi iş dünyasında bir adım nde olma noktasında iş görenlerin bilgi ve verimliliğini ön plana çıkarmaktadır. Bilgi ve verimliliğin aktif kullanımı günümüzün vazgeçilmez başarı püf noktasını oluşturmaktadır (Sharma, 1999).

Personel yönetimi anlayışından hareketle insan kaynakları yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Personel yönetimi şirketlerde personelleri işe alma, işten uzaklaştırma, iş gören işlemlerinin yapılması gibi işlemleri içermekteydi. Bu şekilde personel yönetimi minimum düzeydeki işlemi içermekle beraber, örgütlerde stratejik bir önemde değildi. Genellikle personel işlemlerini gerçekleştirmekle, işletmesel oluşumlarda herhangi bir göreve dair işlevleri mevcut değildi. alışanlarla ilgili işlemlerin halledilmesi uygulamaları olarak görülmekteydi ve çalışanların creti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık, geç kalma gibi konularda işlem yapmaktan ileri gitmeyen personel yönetimi bugünün koşullarına ayak uyduramamaya başlamıştır. Günün şartlarına ayak uydurmak için yeni arayışlar kendiliğinden başlamıştır. Günümüzde insan iş gücünün ne kadar önemli olduğunun da anlaşılmasıyla insana yönelik verimliliği, memnuniyeti arttırma çalışmaları başlamıştır (Aswathabba, 2009).

şirketler yönetim alanlarında oluşan gelişmelerle 1980'lerde artışa geçip, personel yönetimi yerine tercih edilmeye başlanan insan kaynakları yönetimi işletmelerin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için, iş görenlerin memnun olmaları, ilerlemesi, motivasyonu ve yüksek performansının devamlılığının sağlanması için oluşturulmuş etkinliklerin tamamı olarak açıklanabilir. İnsan kaynakları yönetimi temelde, bir taraftan iş görenlerin üretim sürecinde ki memnuniyet ve motivasyonlarının yüksek tutulmasını hedeflerken diğer taraftan da şirketlerin rekabetçi üstünlüğü sağlamaları için iş görenlerin daha aktif bir şekilde nasıl ynetilebileceklerinin üstünde durmaya çalışır. Yani kısaca çift taraflı bir oluşum, bir amaç söz konusudur (ifti, vd, 2007). İnsan kaynakları yönetiminin asıl emeğin en verimli ve en etkili biçimde kullanmaktır. Hem personel memnuniyetini hem de örgüt memnuniyetini sağlayarak maksimum verimlilik seviyesine ulaşmaktır. İnsan kaynakları iş için personel ihtiyacının anlaşılması, personel ilanlarının yayınlanması, uygun personellerin belirlenerek örgüt kültürüne adapte edilmesi,

Çalışanların motivasyonun arttırılması, performans değerlendirmesi, uyumsuzlukların ortadan kaldırılması, kişiler ve örgüt arasındaki iletişimin sağlanması, kurumsal ortamın oluşması, personellerin eğitimi ve geliştirilmesini kapsamaktadır. Kısaca örgüt içerisindeki bütün iş gören ve örgüt faaliyetleriyle ilgilidir (Fındıkçı, 1999).

1.2. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama istenilen hedeflere ulaşabilmek amacıyla hareket tarzının belirlenmesidir. İnsan kaynakları planlaması oluşumu ise, bir işletmede insan kaynağının planlamasını, işe girişini yapma, işten çıkarma, çalışan performansının yükseltilmesi, eğitim ve hatta emeklilik planlamasını içermektedir (Benligiray, vd., 2008: 49); bir işletmede ki insan kaynaklarının, bütün ilerlemelere uygun olarak ve aktif bir şekilde geliştirilmesi ve kullanılması hedefiyle gözlemlenmesi, ile alakalı bütün işlemler olarak açıklanmaktadır. Kısaca personelle ilgili bütün aşamaların planlanmasıdır (Aras, 2007).

Bir insan kaynakları planı, önceden ihtiyaç olabilecek yetenek ve davranıştaki çalışanı fark etmek ve bu bireylerin seçim, işe alım ve eğitimleri ile ilgili yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları planlaması şimdilerde çok önemli bir noktadadır. Çünkü tam ihtiyaç olan zamanda gerekli becerilere sahip bir iş gören bulabilmek her zaman mümkün olmayabilir. Bunu istenilen zamanda ve işlevsel olarak elde etmek planlamanın en önemli amaçlarından biridir (Saiyadain, 2009: 52). İnsan Kaynaklarının planlaması; planlar, programlar oluşturularak iş analizleri ve açıklamaları uygulamalarını gerçekleştirebilir. İnsan Kaynaklarının planlamasında; mevcut emeğin şu an ki durumu anlaşılacak gelecekte şirketin ihtiyaç duyabileceği insan kaynağının özelliği ve niteliği saptanır. İş analizi ve açıklamasında ise; işletmede yapılan işler ayrı ayrı ve detaylı bir şekilde belirlenerek işin nitelikleri ortaya konulur. Bu bağlamda hem işin hem de İnsan Kaynaklarının şu an ki durumunun analizi uygulanmış olur. İşletmelerin mevcut personellerinden daha aktif şekilde faydalanmanın önemli bir şekli olan planlama; belirli bir zamanda ve yerde, en uygun sayıda ve özellikte iş görenin elde edilmesidir (Özakman, 1995 s.45); örgütte ki mevcut personellerin bilgi ve becerilerinin en iyi şekilde kullanılabilmesidir. İnsan kaynaklarına dair mevcut durum analizlerinin yapılmasıyla stratejik bir yol çizilmeye çalışılmasıdır.

İnsan kaynakları planlaması işletmenin fazla ya da az iş görenle çalışmasını önler, çevresel gelişmelere işletmenin uyum davranabilmesi için iş görenlerle ilgili çalışmaları yönlendirir, somut ve soyut deliller kullanarak mevcut personelle ilgili şimdiki zaman ve gelecek tahminleri yaparak gidişata yön vermeye çalışır (Bayraktaroğlu, 2003: 33). Ayrıca İnsan Kaynakları planlaması, örgütteki İnsan Kaynaklarını bir maliyet unsuru olmaktan çıkaran ve üretim şekli haline dönüştüren bir çalışmadır (Bingöl, 1998, s. 55-60). Kısaca ihtiyaç olan personel miktarı ile özelliklerinin önceden keşfedilmesine ve bunların nasıl ve ne şekilde karşılanabileceğinin anlaşılmasına ilişkin uygulamaların bütünü insan kaynakları planlaması içerisindedir. İnsan kaynaklarının etkin kullanımının planlama yaparak sağlanmaya çalışılmasıdır (Çiftçi vd. 2007: 35).

1.3. İnsan Kaynağı Bulma ve Seçme

Örgütlerde personel ihtiyacı anlaşıldıktan sonra, ihtiyacın örgüt içerisinde veya dışarıdan elde edilmesi yoluna gidilmesi kişi araştırma ve tedarik etme sürecini başlatır. Yapılan planlama araştırmalarında bu sonucun tam tersi elde edilerek insan kaynağı fazlası da çıkabilmektedir. Bu verimi artırmak yerine düşüren bir durumdur. İşletme içinde insan kaynağı seviyesi hep mevcut olan ihtiyaç kadar kalmalıdır. Etkili bir iş gören seçiminin hedefi; işler ve organizasyonla iş görenleri uygun bir biçimde yoğurmaktır. Personel seçim faaliyetinin etkinliği, işin gerektirdiği özelliklere sahip ve işe alınacak, işte başarı sağlamaları yüksek seviyede olası olan bireylerin istihdam edilmesine bağlıdır. Mevcut olan işe en uygun personelin sağlanması gerekmektedir (Bingöl, 2005, s.164).

İşletme içindeki sorumluluğu ne olursa olsun örgütteki her birey, insan kaynakları yönetiminin çalışma alanındadır. İnsan kaynakları yönetimi, bu bireylerin işe alımlarından, emekliliklerine kadar bazen emeklilik sonrası dönemde bile önemli işlevlerden sorumludur, kişilerin aktif ve verimli çalışabilmeleri için uygar yöntemler düşünmekte ve uygulamaktadır. İnsan kaynaklarının çalışana dair çok geniş bir uygulama alanı mevcuttur. İnsan kaynakları yönetimi, bu sorumluluğu yerine getirirken kökende iki önemli hedefe ulaşmayı amaçlamaktadır. Bunların birincisi, işletmede görev yapan çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini akılcı bir şekilde kullanarak organizasyona olan faydalarını en yüksek seviyeye ulaştırmak, ikincisi ise, işletmede çalışmakta olan kişilerin işteki memnuniyetlerini arttırmaktır. Bu ikisi birbiriyle bağlantılıdır. İnsan kaynakları

yönetimi, bu iki hedefi birlikte gerçekleştirebilmek için iş görenlerle üç şekilde ilgilenmektedir (Özgen vd., 2002, s. 8-9):

- İş görenlerden yararlanma
- İş görenleri isteklendirme
- İş görenleri koruma

İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları, iş görenlerin ve dolayısıyla organizasyonun fonksiyonunu yükseltmeye yönelik uygulamalardır (Yüksel, 1998, s.27). En genel tanımıyla, insan kaynakları yönetimi bir taraftan kişilerin işletme içi performansını yükseltmeyi, diğer taraftan da iş görenlerin yaşam standartlarını arttırmayı, verimlilik artışı sağlamayı hedeflemektedir. İnsan kaynakları yönetiminin amaçları kısaca şu şekildedir (Canman, 2000, 64-65; Armstrong, 1994, 182):

- Personellerin çalışmaları aracılığı ile yönetimin organizasyonel hedeflerini uygulamasını elde etmek.
- Personellerin kapasitesinden faydalanmak ve onların potansiyellerini ölçmek.
- Personellerin ve işletmenin performansını yükseltmek.
- İnsan kaynakları yönetimi ve işletme politikalarını uyumlamak.
- Emeği işletme ihtiyaçlarına uygun şekle getirmek ve performansı yükseltmek için iş gören ve işe alım uygulamaları oluşturmak.
- Personellerin fark edilmeyen yönlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için uygulamalar oluşturmak.
- Ekip çalışması, kalite ve tazelik gibi oluşumların ortaya çıkacağı imkanları oluşturmak.
- Esnetilmiş çalışma konusundaki talebin teşvik edilmesine uğraşılması.

İnsan kaynakları yönetimi; iş ile alakalı problemler ve birey ilişkileri üzerinde durarak, işletmenin geleceğe hazır hale gelmesini ve başarıyı yakalamasını elde etmeye çalışır. Günümüzde bir işletmenin, diğer maddiyatları ne kadar güçlü olsada, insan kaynakları yeteri kadar donanımlı değilse, başarılı olma olasılıkları fazla olmayacaktır. Memnuniyetsizlik, başarı seviyesi az personeller ile verimlilik ve örgüt amaçlarına ulaşmak zordur. İnsan kaynakları yönetimi emek ile alakalı farklı kriterleri kullanarak hem verimlilik hem de çalışma hayatının özelliği üstünde pozitif ilerlemelerin

sağlanmasına neden olur. Bunu yapabilmek için çeşitli yöntemler kullanır (Sadullah, 1999: 2).0

1.4. İnsan Kaynağı İhtiyacının Belirlenmesi

Emek bir örgüte yön veren ve onu başarıya ulaştıran en önemli faktördür, bu faktörün örgütün gerçek ihtiyacını karşılayacak düzeyde ve yeterlilikte olması ve bunlar arasında en faydalı bulunanların tercih edilmesi insan kaynakları yönetiminde en önemli nokta ya da problem olarak nitelendirilir (Sabuncuoğlu, 2000, ss.72). Kaynakların aktif kullanımı, birey faktörünün bilgi ve yeteneğine göre olduğu tahmin edilse de, işletmenin gereksinim duyduğu iş görenin elde edilmesi, seçilmesi ve işe alınması işlevi, insan kaynakları yönetiminin görevleri arasında önemli bir yerde olduğu saptanacaktır. İnsan kaynakları talebi, bir örgütün gelecekte gereksinim duyabileceği emektir. İnsan kaynakları gereksinim tahmini ise, tüm zaman tiplerinde ister kısa ister uzun, ihtiyaç duyulacağı düşünülen personelin sayı, tür ve özellikle olarak saptanması, ilerisi için olan tahmini bildirir. İnsan kaynakları planlamasının özünde personel miktarını belli bir seviyede tutmaktır. Bu seviye tam kararında olmalıdır. Gerçekte bunun oluşturulması ise fazlasıyla zorluk içermektedir (Benligiray vd., 2008: 55). Personel bünyesinde gerçekleşecek bütün değişimler ile dalgalanmalar, mevcut olması gereken iş gören seviyesinin kesin olarak belli olmasını zorlaştırdığı görülmüştür. Yine de bütün deliller göz önüne alınarak bir tahmin geliştirmek olasıdır (Çiftçi vd. 2007, 47).

Real insan kaynağı ihtiyacı örgütün ekonomik hedeflerini elde edebilmesi için, amaçlanan çalışmayı hareket olarak gerçekleştirecek emeğe olan gereksinimdir, düşünsel ihtiyaç değildir net bir durumdur. Yani üretimde uygulamalı yer alan emektir (Benligiray vd., 2008: 55).

Yedek iş gören gereksinimi ise, hastalık, kaza, izin gibi sebeplerle oluşabilecek kaçınılmaz devamsızlık oluşumları karşısında, çalışmanın aksamadan devam edebilmesi için ihtiyaç duyulabilecek emeği içerir, yedek iş gören gereksinimi özellikle işe devam edememe durumlarında mevcut yerini alır. Mevcut insan kaynağı yerine ikame edilebilecek insan kaynağını ifade eder (Benligiray vd., 2008: 57).

1.4.1. Mevcut Personellerle İhtiyacın Karşlanması

İş gören seçimi şirketlerde herhangi bir sebeple dolu olmayan görev yerinin gerektirdiği özellikleri taşımakta olan kişiler ile yönetimin iletişim içerisinde bulunduğu uygulamalardır. Kısaca anlatmak gerekirse bir eleme ve seçme uygulamasıdır diyebiliriz (Aldemir, Budal, 1998; 93). İhtiyaç olan iş görenlerin organizasyonda elde olan iş görenler arasında seçilmesini ifade etmektedir. Burada örgüt dışından herhangi bir personel teminine gerek yoktur. (Selçuk, 1994, s. 68). Kişileri arama faaliyetine başlamak, insan kaynağını bulma uygulamasının en temel işini içermektedir. Örgütün personel gereksinimi, işletmenin içinde olduğu imkanlardan kaynaklıdır. Örgütün henüz kurulma seviyesinde olması nedeniyle tüm statülerin doldurulamaması, transfer, işten ayrılma, emeklilik yükselme, kaza, hastalık yada ölüm gibi sebeplerle boşalan işlere personel alınması veya teknolojik ilerlemeler ile beraber birtakım yeni statülerin oluşması neticesinde pozisyon oluşturma ve bunları doldurmak, işletmenin iş gören ihtiyacı duymasına neden olabilecek sebeplerdir. Planlama aşamasında hangi özelliklere sahip iş gören alınacağına karar verildikten sonra bu iş görenlerin hangi kaynaklardan elde edileceği konusunda gerekli olan araştırma yapılır, bu nokta iş gören seçmede kilit aşamayı oluşturmaktadır (Danışman, 2008). İş görenlerin tercihi konusunda ilerlenen kaynaklar işletme içi ve dışı olmak üzere ayrılmıştır.

İç kaynaklara başvurulması dikey (yükselme/terfi) ve/veya yatay (transfer) düzeyde değişikliklere yol açmaktadır (Özdevecioğlu, Kanıgür, 1997). İç kaynaklardan insan temininin bir dezavantajı, dalgalanma etkisidir (ripple effect). Bir çalışan bulunduğu pozisyondan daha yüksek seviyedeki bir iş pozisyonuna terfi ettirilirse sonrasında boşalan pozisyon doldurulmalıdır. Eğer söz konusu bu pozisyon daha alt kademelerden doldurulacak olursa bu defa alt kademelerde bir açık pozisyon oluşacaktır. İşletmede personel seviyesi yeterli düzeydeyse iç kaynak kullanımında bu sorun her zaman oluşacaktır. Bu yüzden göreceli olarak yapılacak daha az sayıda terfi bazen büyük ölçekli transferlere ve organizasyonda pozisyondan pozisyona harekete yol açabilir (Stewart, vd, 1998).

Genel itibarıyla personel gereksiniminin yok edilmesinde şirketlerin aklına gelen ilk yöntem iç kaynaklardan yararlanmaktır. Yararları şu şekildedir (Cascio, 1995: 170);

- Örgüt içinde bir hareketlilik yaşanması,
- Terfi istekleri bulunan personellerin isteklerinin elde edilmesi,
- İşletmenin öz kaynaklarından faydalanılması,
- Dış kaynaklardan elde edilecek bir iş göre için ekstra maliyet unsuru düşünülmemesi,
- Dış kaynaklardan elde edilecek iş görenin işletmeye uyumu gibi problemlerin olmaması,
- Yeni yeteneklerin fark edilebilmesi için ve alt kadrolara fırsat tanınması,
- İşletmeden dışarıya gidecek beyin göçünün engellenmesi.
- İşletmenin imajını artırır.

İç kaynaklardan personel elde etmede, çoğunlukla iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon, nakil ve terfi uygulamalarından faydalanılır. En çok kullanımı görülen yöntemler terfi ve transferdir.

1.4.1.1. Terfi

Personel ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması hem çalışanlar hem de işletme için en rahat yöntem olarak görülmektedir. Terfi örgütte mevcut olan herhangi bir iş görenin bulunduğu statüden yetki ve sorumlulukları artacak şekilde başka bir göreve geçmesidir. Bazı örgütler boşalan yerlerin şirket içerisinde ikame edilmesinin yüksek performansı ve örgüte bağlılığı hediyeledirmenin bir aracı şeklinde düşünülmektedir. Çalışanların işletme içerisinde olduğu yerden daha güzel bir yere gelmesi motive edici olarak düşünülebilir. Çünkü personelin çalışmasının karşılığını elde edecek olduğunu ve yükselme imkânının olmasını düşünmesi hem işe bağlılığını yükseltmeye hem de daha verimli çalışması yönünden önemli bir yere sahiptir (Palmer, Winters, 1993).

Çalışanların örgüt içerisindeki statülerinin arttığı, çalışmalarında daha fazla etkin oldukları ve iş tatminleri yükseldiği sebebiyle terfi; psikolojik bir hediye niteliğindedir. Şekilsel anlamda incelendiğinde terfi kararları iş görenin kıdemi, başarısı ve potansiyeli gibi unsurlar göz önüne alınarak, somut delil olarak da performans değerlendirme sonuçlarına göre verilmektedir. Formal anlamın dışında ise, terfi kararlarında çalışanın kişisel özellikleri ve diğer personellerle ilişkileri önem arz etmektedir. Kısaca çalışanın örgüt içindeki davranışları ve işindeki başarısı dikkate alınmalıdır (Uyargil, 2008).

1.4.1.2. Transfer

Transfer; örgütte pozisyon açığı olduğunda bu yere “aynı seviyede” bir başka bireyin gelmesidir. Bir çalışanın aynı statüde, aynı seviyede bir işe geçmesidir. Transferin faydalı sayılabilecek en önemli özelliği iç kaynaklardan iç transfer şekliyle personel tedariği yapıldığında örgüt içerisinde bir farklılık olması sebebiyle personelin uyum probleminin olmamasıdır. Ama bir çalışanın eski yerini bırakması eğer işletme içinde asgari düzeyde personel mevcutsa yeni personel ihtiyacı doğuracaktır. Ayrıca yeni görevinde ki verimini yükseltmesi zaman alacağından örgütün vakit kaybı yaşamasına neden olacaktır. (Sabuncuoğlu, 2000).

1.4.1.3. İş Genişletme

İş genişletilmesi, personelin bir görevi bitirmesi için uygulaması gereken iş sayısındaki artışı ifade etmektedir. İş yalınlaştırmanın tersine çalışma ile alakalı değişik çalışmaların birleştirilmesidir. İş genişletilmesindeki sebep, personelin iş tatminini arttırmak nedeni ile bir çalışmanın monoton taraflarını en aza indirmektir. Böylelikle çalışan hep aynı çalışmayı yapmış olmaz ve çalışmasından sıkılmaz (Carell vd., 2000; 114).

1.4.1.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, bir çalışmanın hepsini çalışana bütün yönleriyle verilmesidir. Personele işiyle alakalı olarak planlama, örgütleme, denetleme yapabilme alanlarında yetkilendirme yapılmasıdır. Başka bir açıklama ile, personellerin gerektiği takdirde değişiklik yaparak iş tatmin düzeyini arttırmak, verimliliği en yüksek seviyeye çekmek, gelişime imkanını oluşturmak için personellere yüklenen sorumluluklarda ki artıştır. Personele işiyle ilgili performansını arttırmaya yönelik verilmiş olan olanaklardır. Burada geri bildirim çok önemli bir yere sahiptir. En faydalı geri besleme yöntemi iş ile çalışan arasında gerçekleşmektedir. Çalışmanın bitirilmesiyle görevi tamamlayan çalışan hangi seviyede olduğunu, genel durumunu öğrenmiş olur. Geri bildirimin pozitif yönlü olması, çalışanı motive ederek çalışma seviyesinin artmasını sağlar (Carell vd., 2000; 114).

1.4.2. Yeni Personel Alımı

İş gören gereksinimi için iç kaynaklar önde yer alsın da bunlar bütün boşalmış olan statüleri doldurmak için yeterli seviyede olmayabilirler. Terfi ile üstteki boş olan pozisyonlar doldurulunca alttaki bazı çalışmaların boşalması mümkün olacaktır. Yeni personel alımı ile ilgili dikkatli olunması gereken en dikkat çekici nokta; personelin öyle ya da böyle bulunması değil, personel bulunması için yöntemin kabul edilebilir olmasıdır. Hoş gitmeyen şekillerde personel gereksiniminin yok edilmesi, işletmenin personel ihtiyacını gidermesinin yanı sıra işletmenin imajını zedeleyebilmektedir. Personel temin etmede ne kadar zaman önemli bir faktör olsa da kurumun imajı açısından kabul edilebilir bir yöntemle eleman temin etmek çok daha önemlidir (Kaynak, 1996).

Personel seçim süreci kişilerin araştırılması ve oluşturulan kişi grubu, içlerinden kimin işe kabul edileceğine karar verme uygulamalarından oluşmaktadır ve birçok seviyeyi içeren bir süreçtir. Yeni eleman alımı süreci ilk olarak yeni personellerin alakalı departmanlarca istenmesiyle başlar. Akabinde kişiler aranmaya başlanır. Uygun kişiler hem işletmenin örgütte halihazırda çalışmakta olan bireyler arasından hem de örgüt de mevcut olmayan kişiler arasından seçilebilir (Byars ve Rue, 2008: 114-115). Personel gereksinimi örgütün içinde yer aldığı imkanlardan ve hedeflerden etkilenmektedir. Burada mevcut olan hedefler İK planlaması ile oluşturulur (Özgen, 2002).

Personel gereksinimin dış kaynaklardan elde edilmesinin genel faydaları şu şekildedir; (People Management Resources, 1996: 47-51):

- İşletmeye yeni kişilerin katılması,
- Değişik perspektiflerin elde edilmesi,
- İşletmede insan, yüz değişimi,
- İşletme içinde bir dönüşümün elde edilmesidir.

1.5. İnsan Kaynağı Seçme Yöntemleri

Personel seçme en kolay açıklamasıyla “Personel seçme, bir işi başarıyla yapabilmek için istenen nitelikleri barındıran kişinin pekçok başvuran arasından elenerek elde edilmesidir” gibi açıklanabilir (Anthony vd.,1996, 243). Personel temin etme, örgütün gereksinim duyduğu özelliklere uygun kişileri bulabilme sürecidir. Personel temin etme

sırasında örgütün çok iyi olmayanlardan bir eleme yapması mecburiyetinde kalmaması için aday temin etme sürecini aktifleştirmeli ve en iyinin seçimi yapılmalıdır. Bunu gerçekleştirirken de bunun için en uygun kaynağı kullanmalıdır. İşletmenin sahip olduğu İK politikası bu sürecin nasıl işleyeceğini belirler. Bu süreç her işletme için farklı işlemektedir. Bazı örgütler personel seçimi sırasında parasal ve zamansal kaygı yaşarken bazı örgütler yaşamamaktadır. Bu şirketlerin örgüt kültürlerinin farklı olmasından kaynaklıdır (Altun, 2006, 11). Personel seçim süreci iki şekilde oluşmaktadır; iç ve dış kaynak kullanımı şeklindedir. İç kaynak kullanımı mevcut insan kaynağını ifade ederken, dış kaynak kullanımı ise, insan kaynakları pazarı ile alakalı makro insan kaynakları bilgilerinden meydana gelmekte ve ileride ki iş gücü ihtiyacının elde edilebilme imkanını göstermektedir (Benligiray vd., 2008, 60-62).

Personel seçiminde iç kaynaklardan yararlanma genellikle; terfi, transfer, iş genişletme ve iş zenginleştirme yöntemleri kullanılarak uygulanmaktadır. Dış kaynaklardan iş gücü temin etme hedefiyle şirketlerin faydalanabilecekleri kaynaklar ise; doğrudan başvurular işletme çalışanlarının aracılığıyla yapılan, ilanlar, başvurular, iş ve işçi bulma kurumları, özel insan kaynakları danışmanlık büroları, eğitim kurumları, iş gören kiralama, internet gibi çeşitli araçlar bulunmaktadır (Fındıkçı, 2000: 178).

1.5.1. İş Analizi ve İş Profillerinin Oluşturulması

İş analizi, işin özelliği ve o işin gerektirdiği koşulları, gözlemleyerek bu durumu yazılı olarak ifade etmektir. Yapılacak olan işin analiz edilmesidir. Personel ihtiyacının olduğu işler ve bu işler için alınacak olan personelin sahip olması gereken özellikler bu analizler sayesinde anlaşılır (Çetiner, 1999: 109).

Seçim sürecinin ilk aşaması iş analizlerinden faydalanarak yapılacak olan işin analiz edilmesidir. Bu özellikler iyi bilinmelidir ki bu özellikler iş görüşmesi için gelen adaylarda aransın. Kısaca, bir iş özetlemesi oluşturulmalıdır. Böylelikle o işe uygun personel temin edilebilsin; işin niteliklerine göre seçilecek olan personelde o özellikler aransın. İş analizleri yapıldıktan sonra ve işin gerektirdiği nitelikler anlaşıldıktan sonra seçme süreci başlar. Personel bulma uygulamaları seçim sürecini oluşturmaktadır (Yüksel, 1998; 97).

1.5.2. İş İlanının Yayınlanması

Duyuru yani ilan personel temini için en önemli noktalardan birini oluşturmaktadır. İşletme profesyonel yardım almıyorsa ilk olarak yapılması gereken gereksinim yayılmasıdır. Bu nedenle bu aşama üzerinde titizlikle çalışılması gereken bir aşamadır. Personel ihtiyacı olan pozisyonlar için radyo dergiler, televizyon, ve gazeteler gibi medya araçlarına ilan ve reklam yaptırılması şuan en çok tercih edilen yöntemlerdir. Ama en yaygın olanı internet üzerinden yayınlanan ilanlardır. Büyük sanayi kuruluşlarında uygulanan bir araştırmada, internet üzerinden ilan yayınlama ve personel bulma, en çok kullanılan yöntem olarak sonuçlanmıştır (Bingöl, vd. 2007:104). Özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu Türkiye gibi ülkelerde büyük gazeteler belirli periyodlarla çıkardıkları İnsan Kaynakları ekleriyle satılma oranlarını ikiye çıkarırken, işletmelerde ilanlarını çok geniş bir kitleye duyurma şansını yakalamaktadırlar. Personel sağlama sürecinde ilan ve reklamların kullanılması işsizlere ek olarak çalışmakta olup daha iyi işlere geçmeye düşünenlere ulaşmakta da oldukça etkili olması sebebiyle tercih edilmektedir (Bilginoğlu, 2007: 44). Örgütler dışardan personel temin etmede sadece bir yöntem kullanmamakta genellikle birden fazla yöntemi tercih etmektedirler. İşletmeler birtakım faktörler nedeniyle kendi imkanlarıyla ilan veremedikleri zaman bu işi yapan danışmanlık şirketleriyle de anlaşılabilmektedirler. İŞKUR kanalıyla eleman sağlamak da birçok artı yönü beraberinde getirdiğinden günümüzde işletmelerin tercihleri arasında sıkça yer almaktadır. Diğer yandan insan kaynakları yönetiminde dair açılan bilgi paylaşım sitelerinden de eleman temin edilmektedir.

Literatürde yer alan dış kaynaklardan personel temin etme yöntemlerinden bazıları şunlardır;

- Duyurular; radyo, gazeteler, televizyon, dergiler
- İş ve İşçi Bulma Kurumu
- Doğrudan ulaşma yöntemleri
- Referanslar (Sabuncuoğlu, 2000:81).
- İK firmaları

- Eğitim kuruluşları; mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksek okullar ile üniversitelerin zaman zaman düzenlediği kariyer günleri, işletme gezileri (Sabuncuoğlu, 2000:83).
- İnternet üzerinden ilan verme.
- Personel kiralama (Kücü, 2007:11).
- Diğerleri; sendikal kuruluşlar, mesleki örgütler (Sabuncuoğlu, 2000:85).

Ayrıca, birtakım tanındıklarda bu sürecin hızlanmasına destek vermektedirler. İşe alınacak kişinin güvenilirliği açısından da faydalı olmaktadır bu yöntem (Danışman, 2008: 19).

1.5.3. Başvuru Formlarının ve Özgeçmişlerin İncelenmesi

İşletmeler işe alım için değerlendirmekte oldukları adayların birtakım özelliklerini öğrenebilmek adına başvuru formları oldurmalarını istemektedirler. Bu formlar içerisinde işe alınacak olan adayla ilgili birtakım; eğitim bilgileri, kişisel bilgiler, iletişim bilgileri, daha önceki çalışmaları, sosyal sorumluluk projeleri gibi özel bilgiler yer almaktadır. (Palmer ve Winters, 1993; 78). Çeşitli adlarla bilinen başvuru formları adayla ilgili özgeçmişten kısa ama önemli bilgileri edinebileceğiniz kadar da uzun olmaktadır (Erdoğan, 1991; 45).

Personel seçimi sürecine dair olan bu kısımda kişilerin başvuruları, sahip oldukları özelliklerin incelenmesi yolu ile değerlendirilir. Tüm personel seçim süreci gibi bu aşamada da titizlikle çalışılmalı ve örgüt için en faydalı olabilecek kişiler özenle seçilmelidir. Bu personel seçme aşamalarının hepsi için geçerli bir durumdur. İnsan kaynakları bölümü kurumu temsilen işleri yürütmektedir, yapılan her davranış kurumun lehine ya da aleyhine olacaktır (Sabuncuoğlu,1997:120).

1.5.4. Görüşme

Boş olan pozisyonlarla alakalı olarak adayların başvuruları değerlendirildikten sonra sıra görüşmeye gelir. Bu aşamanın asıl hedefi ise görüşmelere uygun adayların çağırılması ve görüşmeler sonunda da uygun adayların seçilebilmesidir (Işık,2009:80). Dikkat edilirse bu hedef bütün personel seçim sürecinin de amacını oluşturmaktadır. Görüşme adayların örgüt hakkında bilgilendirildiği ve adaylardan iş için gerekli niteliklere sahip olmadıklarına ilişkin bilgi alınan bir personel seçme tekniğidir (Başaran,1992:86). Bu

teknikte aday ve işveren tarafından seçimi gerçekleştirecek kişi ve kişiler arasındaki karşılıklı diyalog aracılığıyla adayın tutumları, davranışları, görüşleri ve çeşitli durumlardaki tepkileri değerlendirilir (Bilginoğlu,2007:51). Yapılan başvuruların incelenmesi sürecinde, belirlenen adaylarla görüşme yapılması, seçim sürecinin kilit noktasını oluşturmaktadır. Görüşmenin temel amacı en uygun adayı belirlemektir (Çavdar & Çavdar, 2010). Şimdilerde kişilik analizi yapabilmek için en çok kullanılan yöntem iş görüşmeleri olmuştur. İş görüşmesi sırasında kişinin konuşma tarzı, davranışları, oturma kalması incelenir ve kişiyle ilgili gözlem yapılır. Bunun sonucunda da kişiyle ilgili birtakım çıkarımlarda bulunulmaya çalışılır (Bingöl, 2006). İş görüşmesi şu şekilde gerçekleşmektedir (Şimşek ve Öge, 2015);

- Kişiler ile görüşmeyi yapanlar tanışılır,
- Kişi kendini tanıtır özgeçmişi hakkında bilgi verir,
- Görüşmeyi yapanların aklında soru işareti kalırsa özgeçmiş hakkında bu sorular sorulur,
- Kişinin işin gerektirdiği özellikleri, becerilere sahip olup olmadığının anlaşılmasına çalışılır
- Görüşme sonunda adaya görüşme ile ilgili geribildirim verilmesi,
- Sonucun kişiye ne şekilde iletileceğinin belirtilmesi,
- Ücret beklentisinin analiz edilmesi,
- En son olarak da gerekli bilgiler öğrenildikten sonra görüşme biter.

Görüşme sırasında her iki tarafında birbirinden birtakım beklentileri vardır. Adayın bir takım mesleki becerilere sahip olması kadar dürüst ve güvenilir olması da önem arz etmektedir. Bununla birlikte kişinin görüşmeye ayarlanan zamanda gitmesi, oturup kalkması, dış görünüşü, sergilediği davranış biçimi de hayli önem arz etmektedir. Görüşmenin diğer önemli bir fonksiyonu ise adayların kurum hakkında bilgi sahibi olmaları ve kurumun imajını öğrenmeleridir. Görüşme bir şekilde, işe alınma olasılığı olan kişiyi tanımaya, karşılıklı anlaşmaya düzlem hazırlar. Son olarak, görüşmenin fazlaca önem arz eden olaylarından biriside başka şekillerde öğrenilemeyecek insani bilgilerin öğrenilmeye fırsat tanınmasıdır. Görüşmeler yüz yüze yapıldığı için adayı inceleyebilir, davranışlarını gözlemleyebilir ve onun hakkında kişisel olabilecek ve yüz yüze görüşmeden anlaşılamayacak birtakım bilgiler edinilebilir (Fındıkçı, 2000).

Görüşmeler tipleri görüşme yapan kişi sayısına göre ve uygulanan teknolojiye göre de değişim göstermektedir. Son yıllarda özellikle uluslararası personel seçimlerinde ve uzaktan personel alımlarında bir takım teknolojik aletlerin bu süreci kolaylaştırdığı gözlemlenmiştir. Bu yöntemler genellikle uluslararası piyasalarda işe alımda en çok kullanılan yöntemlerdir (Bunjes, 1999: 18-19).

1.5.4.1. Görüşme Türleri

Adaylarla yapılan görüşmeler belirli görüşme yöntem ya da yöntemleri kullanılarak yapılabilir. Bu işin, çalışma yerinin, şirket kültürünün niteliğine göre değişiklik göstermektedir. İş görüşmeleri, işletmelerin tercihi üzerine aşağıdaki şekillerde yapılabilir (Bingöl, 2006; Çiftçi & Öztürk, 2013), (Tahiroğlu 2002; 136);

- **Durumsal Görüşmeler:** Kişilere birtakım senaryolar çizilir ve kişilerin bu durumlar karşısında verecekleri tepkiler sorulur, senaryo yöntemi hala dünyası olarak yapılsa da yazılan senaryolar gerçeğe yakın olmalıdır. Genel itibari ile beyaz yaka personeller için kullanılmaktadır.
- **Birebir Görüşmeler:** Yüz yüze yapılan görüşmelerdir. Aday görüşmeye çağırılır görüşme yapan kişi ile yüz yüze görüşme sürdürülür.
- **Kalıplı Görüşme:** Bir form biçiminde hazırlanmış sorular kişilere yöneltilir. Sorular önceden hazırlandığı için unutkanlığa meydan vermez.
- **Sunum Görüşmeleri:** Adaylara önceden üzerinde çalışmaları için bir problem veya konu verilir. Bu konu hakkında sunum yapmaları istenir.
- **Baskılı Görüşme:** Bu görüşme tipinde kişi baskı altında tutulur. Gerilimli bir ortam oluşturulur. Görüşme yapan kişi burada saldırgan bir tavır sergiler ve kişinin vereceği tepki ölçülür.
- **Davranışsal Görüşmeler:** Kişilere burada geçmiş deneyimlerine dair sorular sorulur. Bu tekniğe göre geçmiş davranışlar gelecekte de gösterilebilir ve bu yüzden geçmişte ki davranışlar incelenir.
- **Toplu Görüşmeler:** Bu görüşmeler bir grup halinde yapılır ve kişinin ekip içerisinde ki davranışları incelenir. Kişinin sosyal olup olmadığına, yönetimsel özelliklerinin olup olmadığına bu görüşme tipin kullanılarak anlaşılmasına çalışılır.

1.5.4.2. Görüşme Süreci

Personel seçimi bakımından görüşme önemli bir yere sahiptir. Burada kişi ile ilk defa karşılıklı görüşülecektir. Kağıt işlerinde farklı bir süreci ifade etmektedir bu aşama bu yüzden. Bu aşamada kişi kendini anlatmaz, bu aşama kişiyi bizzat iş görüşmesini yapanlar gözlemleyerek değerlendirir. Bu aşamada taraflar karşı karşıya gelir ve her iki tarafta görsel olarak değerlendirilir. Böylece bu aşama, işe alınacak iş görenleri değerlendiren bir yöntem olarak yerini almaktadır (Fındıkcı, 2000:196). Görüşme sürecinden önce adaylar arasında hangi tür değerlendirme yapılırsa yapılsın başvuranın arasından seçilenler mutlaka görüşmeye çağırılır. Yani sonuç olarak işveren ile aday personel görüşmek için yüz yüze gelir. Personel seçimi, kişilerin başvurularının değerlendirilmesi ve kabul edilmesiyle başlayıp işe alınması ile sona ermektedir (Acar, 2009).

Görüşmede temel hedef bilgi toplaması yapmak ve karşılıklı değerlendirmeye tabi tutmaktır. Kişilere görüşmenin başında eğer örgütte öyle bir uygulama var ise kişiyi daha rahat tanımak amacıyla kullanılacak başvuru formunu verili ve adaydan doldurması istenir, kişinin kendiyle alakalı bazı bilgileri doldurması talep edilir (Civan ve Demireli, 2004; 21). Görüşmenin en önemli hususlarından biri kişilerin karşılıklı birbirlerini görsel bir çerçeveden izleme fırsatı bulmalarıdır. Görüşme yapılırken görüşme gereksiz konularla uzatılmamalı, amacından saptırılmamalıdır. Adaydan aranılan nitelikler özellikle doğru değerlendirme yöntemiyle değerlendirilmeli ve en önemlisi aday iyi gözlemlenmelidir. Görüşme iki tarafında yüz yüze ilk diyalogu olduğundan seçim süreci içinde en önemli kısım olarak adlandırılabilir (Vural, 2004; 406).

1.5.5. Referansların Araştırılması

Kişinin vermiş olduğu bilgilerin doğrulanması gerekmektedir. Kişi görüşme sırasında kendini hiç olmadığı şekilde de lanse edebilir. Bu yüzden vermiş olduğu bilgilerin doğrulanması için üçüncü bir kişiye ihtiyaç vardır. Aday bu bilgileri doğrulamak için birtakım kişilerin iletişimini verir. Aday hakkında bilgi almak için birtakım kişiler aranıp, aday hakkında bazı bilgiler öğrenilmek istenir. Aranacak olan kişileri adayın belirleyebileceği gibi görüşmeyi yapan kişiler de kendileri bireysel araştırmaları sonucunda aday hakkında bilgi alabilecekleri kişilere ulaşabilirler (Öztürk, 1994; 43bu kısımda kişilerin geçmişte sergiledikleri davranışların öğrenilmeye çalışılması

gelecekteki davranışlarının tahmini açısından önemlidir. Bu şekilde kişiler ile ilgili öğretmenlerinden, eski müdürlerinden ve yöneticilerinden bilgi talebinde bulunulur. Bu noktada adayın çalışma şekli, hal, hareket, davranışları, genel durumu üçüncü kişilerin gözlemiyle dinlenir (Şimşek ve Öge, 2015).

İşe başvuran adaylar, işe girmek hususunda sabırsız olmaları sebebiyle genellikle yetenekleri ve başarıları ile becerileri hakkındaki bilgileri saptırmakta ve olmayan bilgilerle karşınıza çıkabilmektedirler. Bu bilgilerin kontrolü için adayın önceki çalıştığı işyerinden, son mezun olduğu okul yönetiminden, onu tanıyan şahıslar ile görüşmesi referans araştırmasını oluşturmaktadır. Referans araştırmasında asıl olan, kişi ile ilgili olabildiğince tarafsız bilgilere ulaşmaktır. Böylelikle seçim sürecinde daha başarılı olunabilecektir (Özgen ve Yalçın, 2011).

1.5.6. Belli Testlerden Geçirme

İşe alınacak elemana uygulanacak belirli testler ile elemanın işin gerektirdiği bireysel ve teknik özelliklere sahip olup olmadığını değerlendirmek olasıdır. Bu nitelikleri saptamak amacıyla aday bazı testlere tabi tutulabilir. Bu şekilde kişi somut olarak sınanmış olur. Bu testler zeka testleri, başarı testler ve kişilik testleri olarak üç şekilde uygulanabilir.

- **Zeka Testleri**

Zeka testleri kişilerin zeka seviyelerini ölçmek, kişinin kişisel özelliklerini değerlendirmek için kullanılır. Aynı zamanda kişinin zekasal seviyesinin anlaşılması içinde uygulanır (Barclay, 1991, 138). Bu tür testler kişilerin mevcut potansiyellerini, seviyelerini anlamak amacıyla uygulanır (Gregory, 2004; 34). İş gören seçiminde zeka testlerinin uygulanmasının temel amacı kişinin zekasal seviyesinin ölçülmesi ve kişiye ona göre bir iş planının çizilmesidir. Böylelikle kişinin istihdam edileceği iş için ne kadar uygun olduğu da anlaşılmış olur (Sabuncuoğlu, 1997: 112-113). Adayların başarıları, kapasiteleri zekaları ile aynı orantılıdır. Bu yapılacak olan kademe aktarılmasını da kolaylaştırır ve işletme içinde sorun çıkmasını engeller (Erdoğan, 1990; 34).

- **Başarı Testleri**

Bu test türünde kişilere yapılacak olan işin birtakım görevlerine dair testler uygulanır. Kişilerin bu testleri başarı ile geçmesi beklenir. Her test tipinde olduğu gibi bu test de objektif olarak değerlendirilmeli ve hazırlanmalıdır (Öztürk, 1994; 18-21).

Bu testler işin gerektirdiği niteliklerin kişilerde olup olmadığını ölçmeye yaradığı için genellikle davranışsaldır (Çırpar, 1990; 65).

- **Kişilik Testleri**

Genellikle üst düzey görevlerde yer alacak personeller için kullanılmaktadır. Bu tür testler bireyin kişilik özelliklerini, sergiledikleri ya da sergileyebilecekleri davranışları ölçmek, anlamak için uygulanan testlerdir. Daha çok kişinin yönetimsel özellikleri sınanır. Bu testler bireylerin ileride gösterebilecekleri davranışlar hakkında ip ucu niteliğindedir. Bu tür testler birkaç şekilde hazırlanarak uygulanmaktadırlar (Gregory, 2004; 36). Bu tip testlerde kişiyle alakalı yönetimsel beceriler, kişilik özellikler ölçümü, sorumlu olabilme, çalışkan olup olmama gibi özellikler ölçülmeye çalışılır. Her test tipi gibi bu testlerinde objektif çerçevede hazırlanması ve uygulanması gerekirken, kişilerin niteliklerini doğru ölçebilmek için doğru yöntemlerle hazırlanması ve uygulanması gerekmektedir (Yüksel, 1998).

Kişilerin ekip çalışmasına yatkın olup olmadıklarının anlaşılması da bu testlerle mümkündür. Ayrıca kişilerin gelecekteki davranışları da yöneticilerce bilinmek istenmekte, bu amaca yönelik olarak da kişilik incelemeleri gerekli olmaktadır (Erdoğan, 1990; 33).

1.5.7. Psikoteknik Uygulama

Bu uygulama, kişilerin çeşitli taraflarını incelemeye fırsat tanıyan ve bu nitelikleri testler aracılığıyla tanımlayan, davranışlarla alakalı bir değerlendirme olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir çeşit kişinin davranışlarının testlerle analiz edilmesidir (Boyraz, 2002: 32). Kişilerin şu an ki davranış şekillerine göre ileride ki davranış şekillerinin nasıl olacağına dair tahminlerde bulunmaya çalışılmasıdır. Testler insan yeteneklerini, davranışlarını, performanslarını, güdülerini, ilgilerini, tutumlarını ölçmede kullanılır. Bu

test tipinde de standart koşullar ve objektif değerlendirme şekli kullanılır. Bu şekilde ölçümlerin daha iyi sonuç vermesi ve objektif olması amaçlanır (Telman, Türetgen, 2004: 54). Bu testler kişiyi genel niteliklerinden daha çok öz olarak ölçmeye yönelik tasarlanmıştır. Bu ölçümler kişiyi bir bütün olarak inceler. Bu testler kişiler hakkında bilgi verecek soruların sorulmasına ortam ve olanak sağlayan sistemli bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu testlerin asıl hedefi;

- Adayların fizyolojik ve psikolojik özelliklerinin değerlendirilmesidir
- Kişinin işe uygunluğu ve yeteneklerinin karşılıklı incelenmesidir.
- Kişinin hem grup içindeki davranışlarını hem de bireysel davranışlarının detaylı analiz edilmesini sağlar.

Bu test tipi kişiyi bulunduğu çevreye göre de değerlendirme fırsatı sunar. Bireyler direkt ölçülebilir ya da bir ekiple karşılaştırma da yapılabilir. Grup içerisinde uygulanan testlerde hem kişinin grupta uyumu anlaşılmış olur hem de grup içerisindeki diğer kişiler arasında karşılaştırma yapılmış olur (Erdoğan, 1999: 51-52). Değerlendirilmesi yapılan kişilerin bir niteliği değerlendirilse bile bu nitelikte etkileşim içinde bulunan diğer niteliklerin de ölçülmesine fırsat tanır. Kişiyi bir bütün olarak ölçme fırsatı tanır, onu bulunduğu çevreye göre ölçme imkanı da verir. Bu noktada test sonuçlarının ilgili personelle paylaşılması yani geri bildirimi çok önemlidir (Özlü, 2006).

Bu ölçüm neticesinde işe ve işyerine en uygun olan kişi seçilecek, bu kişinin yapısal nitelikleri ile ilgili bilgi sahibi olunacak, ayrıca iş görenin ilerideki başarıları ve nitelikleri ile ilgili tahmin yapma fırsatı da doğacaktır (Boyras, 2002: 33).

1.5.8. İşe Alınma Kararı

Seçim sürecinin son aşamasını işe alınma kararı oluşturur. Uzun bir değerlendirme süreci sonunda işe alınacak olan kişinin kim olacağına dair son bir karar verilmesi gerekmektedir. Eğer işe alınacak pozisyon az ise uygulanan testler ve diğer aşamalar bu kararın verilmesini kolaylaştırır. Ama aynı pozisyon için bir den fazla bireyin işe alınması icap ettiği zamanlarda karar vermek zorlaşabilir. Burada objektif olmak işletme açısından büyük öneme sahiptir (DeNisi ve Griffin, 2008: 234).

İşe alınma kararını örgütte genellikle en son olarak bölüm yöneticileri vermektedir. İnsan kaynakları departmanı kişileri araştırır, bulur, başvuru yapmalarını sağlar, görüşmeleri düzenler, test ve uygulamalara tabi tutar, referans taraması yapar. Bütün bu aşamalarda da gerektiği takdirde diğer departmanlarla uyum içerisinde çalışır. İşe alınacak olan kişinin en son ki seçiminin kimin yapacağı duruma göre değişiklik göstermektedir. Bazen insan kaynaklarından sorumlu kişi işe alım kararını verir, bazen de bu kararı birkaç departman beraber verir. Eğer kişi işe alınmamışsa bu durumu kendisine yine İnsan Kaynakları bölümü bildirir. İnsan kaynakları bölümü burada adayı bulma ve işe alma alanında ana sorumludur, geri kalan departmanlar yardımcı sorumluluğu üstlenmişlerdir (Kolu,2006:90).

Seçme süreci tamamlanarak son seçme kararı alındıktan, yani işletme ve iş için en uygun aday belirlendikten sonra, süreci sona erdirmek için belirli prosedürler yerine getirilmektedir. Öncelikle, işletme açısından başarılı bulunan ve iş için uygun görülen adaya iş teklifi yapılmaktadır. Bazı işletmeler, adaya sözlü olarak iş teklif etmekteyken, bazıları da ilk teklifi yazılı olarak yapmayı tercih etmektedirler. Bu aşamada, üzerinde anlaşılması gereken önemli konular; işe başlama tarihi ve ücret gibi konulardır. Bu konular, yazılı hale getirilerek sözleşme imzalanmaktadır. İş, bazı vasıflar gerektiriyorsa, adayın bu vasıfları taşıdığını kanıtlayacak sertifika, ehliyet, diploma gibi belgeleri işletmeye sunması gerekmektedir. Aday işe alınmadan belirli sağlık kontrollerinden geçirilmelidir ve sonuçlar olumlu çıkarsa ve diğer işe alma aşamaları da olumlu olursa aday işe başlatılır (Şen, 2008, 20).

1.5.9. Teklif Verme

Teklif verme, örgütün iş görenini seçtiği, yapılacak olan işin niteliklerini ve kendisine sağlanacak getirileri görüşmek amacıyla adayın son defa görüşmeye davet edildiği aşamayı oluşturmaktadır. Örgüt tarafından, işe alınacak birey saptandıktan sonra, kişi son bir görüşme için tekrar davet edilir. Bu görüşmede; iş ile ilgili, ücret, diğer olanaklar, yan ödemeler, çalışma koşulları, işe başlangıç tarihi ve teklifin değerlendirilmesi için son zaman konuşulur (Fındıkçı, 2000; 217). Kişiye ücret teklifi yapılır. Bu aşamada düşünülen ücretin personelin beklentisini tatmin etmesi kadar kurum çıkarlarını da korumalıdır. Bu aşamadan önceki aşamalarda personel adayı incelenirken istenilen ücret konusunda da ufak tefek çıkarımlar yapılmaya çalışılmalıdır. Personelin çalışmasının

karşılığı olarak bilinen ücret, insan kaynakları yönetiminin önemli konuları arasında yer almaktadır. Ücret politikasının güzel oluşturulması kişilerin performansını arttıracığından verimlilik artışı sağlayacağı göz önünde bulundurulmalıdır (Barutçugil, 2004, 444).

1.5.10. Sağlık Kontrolü

Bu sürecin hedefi, kişilerin bir takım sağlık testleri aracılığıyla yapılacak olan iş için ruhen ve bedenen yeterliliğe sahip olup olmadığının ölçülmesidir. Bu aşamada adaylar örgütte çalışan doktorlar ya da diğer sağlık kurumları tarafından sağlık muayenesinden geçirilerek çalışmak için lazım olan sağlık imkanlarını gösteren sağlık raporu temin etmelidirler. Bu sağlık raporunun içerisinde bütün vücudu kapsayacak tetkikler yer almaktadır. İstenilen tetkikler yapılacak işe göre değişiklik göstermektedir (Subaşı, 2008: 96).

Seçme süreci içinde, son seçme kararının alınmasından önce ya da iş için uygun görülen adaya iş teklifinin yapılması ile birlikte sağlık ve fiziksel kontrol aşaması gündeme gelmektedir. Bütün adayları sağlık kontrolünden geçirmenin işletmeye getireceği maliyet sebebiyle genellikle seçme sürecinin sonunda yer alan bir aşamadır (Kaynak, 2000).

1.5.11. İşe Yerleştirme

Bu kısım seçme sürecinin son aşamasıdır ve kişiyi işe alıştırmayı amaçlar. Yeni işe alınan iş görenlere işyeri ve çalışma imkanları ile ilgili bilgi verilmesi onun işyerine adaptasyonunu sağlayacaktır. Bu aşama fazlasıyla önem teşkil etmektedir. Bu kısım, işe girişi yapılan adayın ilgili dokümanları insan kaynakları departmanına teslim etmesi ve işe başlama tarihinde gelip işe başlaması ile başlar. Yeni personelleri örgüte adapte etmek için uygulanan bir takım oryantasyon programları uygulanır (Kolu, 2006: 90).

1.6. Personel Seçimine Yeni Eğilimler ve Personel Seçimine Alternatif Yollar

Sosyal bilimlerle uğraşanlar 1970’lerde başlayan birtakım ekonomik, demografik, politik gelişimin dünyada ekonomiyi özellikle iş hayatını etkilediğini düşünmektedirler. Genellikle, “esnek üretim” olarak açıklanan yeni üretim şekli içerisinde iş hayatında oluşan değişimlerin sadece işsizliğe sebep olmakla kalmamakta taşeronlaşma, düzensiz

ve yarı zamanlı işlerin giderek artmasına neden olmuştur. Küreselleşme ve artan rekabet koşullarının da çalışma yapısının değişmesine neden olmuştur. Genellikle endüstri ilişkileri sistemin iki ana oyuncusu olan işçi ile işveren arasında çıkar uyumsuzluğu mevcuttur. Ama esnek iş görme şeklinde bu kural pek de öyle sanıldığı gibi değildir. Esnek çalışma tipinin kendine göre iş gören açısından faydaları ve zararları bulunmaktadır. İş veren birtakım zorluklara ayak uydurabilmek ve çıkarlarını koruyabilmek için “esneklik” kurallarına uygun olarak personelin çalışma şeklini, süre, düzen ve çalışılan yer açısından değiştirmeyi tercih etmektedir (Kaya, 2016).

1.6.1. Geçici Personel İstihdamı

Geçici personel istihdamı, işverenin kendisine iş sözleşmesiyle bağlı olan işçisinin iş görme ediminin, belirli veya geçici bir süre ile işçinin rızasını alarak başka işverene devredilmesidir. Bu yöntemle işverenler istedikleri zaman istedikleri özelliklere sahip işçileri işe almakta, işçi de bir işyerinde, sürekli olarak çalışması için yeterli özellikleri taşımıyorsa işsiz kalmaktan kurtulmaktadır. Geçici iş ilişkisine dair esneklik, işletme ihtiyaçlarını karşılamakta, çalışanların da özel yaşamları ve iş yaşamları birbirleri ile bağdaştırılmaktadır. Ancak geçici iş ilişkisi ile çalıştırılan işçiler, fiilen çalıştıkları işyeri uygulamalarından hariç tutulabilmektedirler. İş kanununun 7. maddesine göre, “İşveren, devir sırasında yazılı rızasını almak suretiyle bir işçiyi; holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde veya yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme ediminin yerine getirmek üzere geçici olarak devrettiğinde geçici iş ilişkisi gerçekleşmiş olur”. Kanun bu tanımın yanı sıra, geçici iş ilişkisinin kurulma şeklini, süresini ve tarafların yükümlülük ve haklarını da düzenlemiştir. Tanımdan da anlaşıldığı gibi, geçici iş ilişkisi sadece belli ticari işletmelerde veya benzeri işlerin yapıldığı işyerlerine hasredilmiştir. İşçi geçici iş ilişkisi adı altında istemediği halde ya da hiç bilmediği bir alanda, iş kolunda çalıştırılmaz. Bu çalıştırma şeklinde en önemli unsur işçinin yaptırılmak istenen işi ve başka bir işverenin altında çalışmayı kabul etmesi ya da etmemesidir (Hekimler, 2009).

1.6.2. Personel Kiralama/Personel Taşeronluğu

Personel kiralama denildiğinde, maden işçileri, montaj işçileri, belediye işçileri, tersane işçileri, kadınlar ve erkekler, çağrı merkezi işçileri, yetişkinler ve çocuklar, göçmenler ve

göçmen olmayanlar akla gelmektedir. Toplum açısından bakıldığında, dağıtım, tüketim ve yeniden üretim ile ilgili çalışmakta olan kişilerden bahsedilmektedir. Yani çalışma hayatının her alanında çalışan, istihdam eden işçiler söz konusudur (“Yeni Belediye Yasası ve Taşeronlaşma”, www.genel-is.org.tr/gead/5.doc, 2008).

İş gören taşeronluğunu ise şu şekilde açıklanabilir; hizmet sektörü içinde yer alan bir işte, işin bir bölümünün ana firma tarafından kendi sorumluluğunda olan daha küçük bir firmaya ya da bu firma aracılığıyla başka bir firmaya yaptırmasıdır. Taşeronluğa ilişkin yapılan çalışmalar taşeronluğun nedenlerine ilişkin kesin kriterler taşınamamakla beraber genel olarak beş geniş kategoriye ayrılabilir. Bunlar maliyet-etkinlik faktörleri, finansal olmayan faktörler, ürüne olan talebin karakteristik özellikleri, hizmete ilişkin faktörler ve düzenleyici kurallardan kaçınma şeklindedir. Bütün bu faktörler taşeronlaşmayı uygulanabilir hale getirmiştir (Geo, 1991).

Taşeron şirketler mal ve hizmet üreten işletmeler iken son dönemlerde kamudaki hizmet alımı yöntemiyle personel temin etme şeklinde hizmet sunar hale gelmişlerdir (Gerek, 2007). Arka arkaya belirli süreli iş sözleşmeleri imzalayarak aynı kamu kurumunda yıllarca çalışan taşeron işçilerinin olması, bu işçilerin aynı kurumda çalışmaya devam etme güvenceleri, kıdem tazminatı, yıllık izin, toplu iş sözleşmesi gibi haklardan faydalanmasını gerektirmiştir. Bu haklar 6552 sayılı Torba Yasa ile düzenlenmiş taşeron işçilerin durumları kısmen iyileştirilmiş gibi gözükse de Taşeron işçi çalıştırma, çalışma yaşamının kanayan yarası olmaya devam etmektedir (<http://www.e-taseron.net/ozel-sozlesmeli-personel.html>). Taşeron işçileri aynı işi yapan asıl işveren işçilerinden daha düşük ücretle çalıştırılırlarken çoğu yasal hakkını da kullanamaz durumdadırlar. Örneğin taşeron işçilerinin yıllık izinleri verilmemekte, fazla çalışma ücretleri ödenmemekte, çalışma sürelerine işveren uymamaktadır. İlk bakışta hukuken bu işçilerin sendikalaşarak diğer işçiler gibi hak almalarının önünde bir engel yok gibi görünmekle birlikte ince ayarlanmış toplu sözleşme yetki sistemi ile taşeron işçilerin sendikalaşmasının önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Asıl işlerde çalışan taşeron işçileri asıl işverenin işçisi olarak kabul edilmedikçe hak aramaları olanaklı değildir (Özveri, 2015).

Genel olarak, İş Hukuku alanında taşeronluğa ilişkin düzenlemelerde kamu-özel ayrımı yapılmamakta, kamusal nitelikteki hizmetlerin sunumunun özel sektöre devredildiği sözleşme/i halelere ilişkin olarak ayrı bir düzenleme bulunmamaktadır. 1475 sayılı eski İş

Yasası'nın birinci maddesinin beşinci fıkrasında taşeron işçiliğe ilişkin düzenleme, “Bir işverenin belirli bir işin bir bölümünde veya eklentilerinde iş alan ve işçilerini o işyerinde ve eklentilerinde çalıştıran diğer bir işveren, kendi işçilerine karşı o işyeri ile ilgili ve bu kanundan veya hizmet akdinden doğan yükümlülüklerinden asıl işverenle birlikte sorumludur.” diyerek, taşeronlaşmayı oldukça dar ve belirsizlik taşıyan , bu nedenle de uygulamada sorunların ortaya çıktığı bir şekilde düzenlemektedir. Taşeronlaşmanın sendikalaşma oranını azaltması, beraberinde başta ücretler olmak üzere çalışma standartlarında düşmeyi getirmektedir. Genel olarak hizmetlerin özel firmalar aracılığıyla yerine getirilmesinin önemli tasarruflar sağladığı kabul edilmekle beraber bu maliyet düşüşlerinin çalışanların iş kaybı, daha düşük ücretler, çalışma koşullarının kötüleşmesi gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkması eleştirilmektedir. Söz konusu uygulamaların ortaya çıktığı ülkelerde asgari ücret düzeyi korunsa bile, çalışma sürelerinin, ikramiyelerin, yıllık izin ve hastalık yardımlarının azaltılması işgücü maliyetlerinde önemli bir düşüşe sebep olmaktadır. Üretim maliyetlerindeki azalmada, bunların yanı sıra part-time, geçici çalışma gibi esnek istihdam biçimlerinin yaygın olması da etkili olmaktadır (Gökbayrak, 2005).

1.6.3. Uluslararası Piyasalarda Personel Sağlama

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi, özellikle çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki yatırımlarının yönetiminden sorumlu olacak yöneticilerin, uzmanların ve çalışanların farklı kültürel, hukuki ve siyasi özelliklere sahip ülkelere atanmalarını, ev sahibi ülkedeki iş görenlerle ilişkilerini, ev sahibi ülkelerdeki iş görenlerin seçimleri, oryantasyonları, geliştirilmeleri ve motivasyonlarının artırılmasını içermektedir. Yabancı ülkede görev yapan insan kaynakları yöneticisi, dış ortama karşı özellikle çok duyarlı olmalıdır. Uluslararası işlerdeki başarısızlık ulusal olandan daha ciddi boyuttadır. Uluslararası insan kaynakları yöneticisi birçok riske karşı hazırlıklı olmalıdır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki dış çevresel çalkantı ve belirsizlikler, çokuluslu şirketin dış ülkedeki faaliyetlerini yakından etkileyeceğinden uluslararası insan kaynakları yönetimine de büyük bir sorumluluk düşmektedir. Uluslararası işlerde en önemli evre kültürel çevredir. Bu çevreyi oluşturan dil, din, değerler ve tutumlar, eğitim, siyaset ve yasalar, insan kaynakları yöneticisinin başarıya ve uyuma ulaşmada dikkate alması gereken özelliklerdir. Yöneticinin bunları dikkate almadan sadece kendi yetiştiği kültürel

normlara ve özelliklere göre faaliyetlerini sürdürmesi durumunda yabancı bir ülkede başarıya ulaşması mümkün olamaz. Küreselleşme arttıkça değişik bir çevre içinde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin yönetim kademelerine yabancılardan katılanların sayısı da artar ve milliyet, ırk, din gibi önyargılardan arınmış bir ekip çalışması gerekli olur. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi böyle bir karma yapı içinde gerçekleştirilmek durumundadır (Bingöl, 1998: 444).

Personel planlarına göre ihtiyaç duyulan personelin nitelik ve miktarı önceden saptanmaktadır. Personelin niteliklerinin belirlenmesi için başvuruların karşılaştırılmasını sağlayacak bazı standartların bulunması gerekir. Bu standartlar herhangi bir kişinin işe alınabilmesi için sahip olması gereken nitelikleri belirler. Bu niteliklerin belirlenmesi hangi işe eleman alınacak ise, o işin incelenmesini gerektirir. İşin nitelikleri, gerekleri ve standartlarının belirlenmesini sağlayan bu incelemeye iş analizi denilir. Uluslararası piyasalarda işletmelerde personel sağlamada ana sorun, ana ülkenin vatandaşlarının mı, yerel vatandaşların mı yoksa üçüncü ülke vatandaşlarının mı çalıştırılacağıdır. Günümüzde ucuz işgücü maliyeti sebebiyle üçüncü ülke vatandaşları sıkça tercih edilmektedir. Çokuluslu şirketlerin, diğer ülkelerde faaliyet göstermelerinden dolayı meydana gelen normal sorunlarının dışında, coğrafi uzaklıktan kaynaklanan ve şirket merkezinden alınamayan ya da çok az alınan yardımlarla çözümlenmesi gereken ek sorunları da vardır. Her ne kadar gelişen bilgi teknolojisi ana şirket ile yavru şirket arasında anında iletişim kurulmasını mümkün kılsa da bazı kararların yerinde alınması veya sorunların orada çözümlenmesi zorunlu olmaktadır. Bu nedenle uluslararası piyasalarda çokuluslu şirketlerin yavru şirketlerde istihdam edecekleri yöneticilerin seçimine çok özel önem vermeleri gerekmektedir (Phatak, Çev: Baransel ve Somay, 1996: 129).

1.6.4. İnternette İşe Alım

Küreselleşme ile ortaya çıkan en önemli değişimlerden biri de teknolojik gelişmelerdir. Bu nedenle, günümüzde işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri, teknolojik gelişmeleri sürekli takip etmelerine bağlı olmaktadır. Teknolojik yeniliklerle birlikte ortaya çıkan en önemli olgulardan biri de internettir (Kolu, 2006: 75). İnternetin gelişimiyle birlikte iş ve teknoloji dünyası en büyük değişimini yaşarken, işe alım da bu değişime uyum sağladı. 1993 yılından bu yana gazetelerdeki iş

ilanları internete taşınmaya ve işe alımlar “Job Board” denilen web siteleri üzerinden yürütölmeye başladı. Organizasyonlar, kendilerine katma değeri sağlayacak işgücünü bünyelerine çekmek için, mevcut işe alım süreçlerinin verimliliğini daha çok sorguluyor ve farklı işe alım yöntemleri arıyorlar. Etkinliğine ne çok inandıkları yöntemlerden biride internet üzerinden işe alım. İnsan kaynağını sağlamada internetin kullanımı kurumlar açısından daha kısıtlı bir zamanda çok geniş bir aday kitlesine daha kolay ve ucuz yolla ulaşma imkanı sağlarken adaya da birçok iş başvurusu yapma olanağı sağladığı gibi, iş başvurusunda bulunduğı örgütler hakkında bilgi edinme olanağı sağlamaktadır (Ataoğlu, 2009: 42). İş arayanların %65 inin interneti iş fırsatlarını yakalamak için kullandığı, günümüzün değişken ve rekabetçi ortamında, şirketler e işe alımla çok sayıda kaliteli adaya daha kısa sürede ulaşma fırsatını kazanıyor. Elektronik işe alım, şirketlere işe alım maliyetlerini önemli miktarda azaltma imkanı sağlıyor (Leonard, 2002). İnternet; başvuruları sıralamak ve daha geniş aday kitlesine ulaşmak açısından geleneksel metotlara göre daha fazla imkan sağlamasından dolayı, interneti işe alım sistemlerine etkin bir şekilde katan işletmeler, kaliteli insan gücü rekabetinde üstünlüğü elde edeceklerdir (Keklik, 2007: 84).

1.7. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık genel olarak iş görenlerin örgüt içinde kalma isteğı, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır. Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğı her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir bireye, bir düşünceye, bir kuruma ya da bireyin kendisinden daha büyük gördüğü bir şeye karşı gösterdiği bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğı bir yükümlülüğü anlatmaktadır (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003). Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla

kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 436).



BÖLÜM 2. EMEĞİN DEĞİŞEN YAPISI VE BİLİŞİM İŞÇİLERİ ve SEÇİM SÜRECİ

2.1. Çalışma ve İş Kavramı

Çalışma kavramı üzerinde birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan ilki “toplumda ki bireylere hizmet ve değer üretme faaliyetidir”. İkincisi ise “bireyin kendi ihtiyaçları nedeniyle mal ve hizmet üretmesidir”. Bu tanımların ortak noktası ise insan merkezli olmasıdır. İnsan, çalışma faaliyetinde bulunarak hem biyolojik yapısı gereği hem de sosyal ihtiyacı gereği kendini tatmin etmekte ve topluma uyum sağladığını düşünmektedir. İhtiyaçlarını karşılayan bireyin, psikolojik durumundaki iyileşme beraberinde aile içinde huzur ortamının elde edilmesini sağlar. Bu da bireyin çevresiyle olan ilişkilerini etkiler, ilişkilerini güzelleştirir (Özkul, 2007; 41).

Bir isim olarak “çalışma” kavramı Türk Dil Kurumu’nun Güncel Türkçe Sözlüğünde; çalışma işi ve emek olarak tanımlanmaktadır. Çalışmak fiil hali ise 1. Bir şeyi oluşturmak, ortaya çıkarmak için emek harcamak, uğraş sarf etmek, 2. Herhangi bir iş üzerinde olmak, 3. İş veya görevi bulunmak, 4. Bir şeyi yapmak için gereken çarelere başvurmak, o şeyi gerçekleştirmek için kendini zorlamak, çaba sarf etmek ifadeleriyle açıklanmıştır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2015). İnsanın gösterdiği faaliyet, bu tanımlama ve açıklamaların kilit noktasını oluşturmaktadır. Çalışmanın farklı amaçları bulunmaktadır. Sadece bireyin yaşamını sürdürmesi değil aynı zamanda çalışmadan dolayı haz ve mutluluk sağlamasını da amaçlar. Çalışma kavramının çok değişik kapsamda tanımlamaları ve buna bağlı olarak şekillenen çalışmaya ilişkin yaklaşımlar mevcuttur: çalışma etimolojik olarak eski Yunanlılar ve Romalılarda “acı”, “yorgunluk” ve “zahmet” anlamlarına gelmektedir (Lordoğlu, Özkaplan, Törüner, 1999: 1). Çalışma, insanın bir varlık olması, başka bir deyişle onsuz var olamayacağı belli başlı görünüşlerinde biri olarak da tanımlanmaktadır (Berger, 1961: 213). Çalışma kavramı denildiğinde her ne kadar akla ücret, belirli bir iş karşılığında elde edilen maddi kaynak kavramı akla gelse de farklı örneklerde mevcuttur. Çalışmanın insan hayatındaki önemi nedeniyle, insanların çalışma faaliyetine nasıl yaklaştıkları da önem arz etmektedir. Kimi insanlar için çalışmak yaşamın olmazsa olmaz bir parçasıdır. Bu anlayışta ki bireyler ise genellikle tutumlu, çalışkan, dakik, sistemli ve sade bir yaşam biçimi olan kişilerdir (Lordoğlu ve Özkaplan, 2007; 4).

Çalışma kavramı aynı zamanda, insanın sosyal hayattaki en önemli bir konumunu ve insan hayatının büyük bir bölümünü oluşturmakta ve kişisel değer sembolü olarak nitelendirilmektedir. Zira insanın bir toplumdaki yerini, konumunu belirleyen onun yaptığı işle ilişkilendirilebilmektedir. Bu bağlamda iş ve bu işin yapılması, emek harcanması anlamına gelen çalışma, statü, ekonomik bağımsızlık ve dini özgürlük sağlamakta, kişinin var olan potansiyelini harekete geçirmesine yardımcı olmaktadır. Ancak diğer taraftan çalışma hem zihinsel hem de bedensel olarak yorgunluk, bitkinlik, tükenmişlik gibi olumsuz çağrışımları da beraberinde getirmektedir. Bu açıdan ele alındığında çalışma, emek sarf etme hem hizmet hem de mal üretmek anlamına gelen çalışma hem olumlu hem de olumsuz yanlarıyla birlikte değerlendirilmelidir (Grint, 1998). Çalışma faaliyeti bireyler arasında değişiklik gösterebildiği gibi toplumlar arasından da değişiklik gösterebilmektedir. Çalışma kavramının anlamı ve değeri, tarihsel süreçte ekonomik gelişmelere paralel olarak ve her toplumun kuralları, inançları ve değerleri tarafından belirlenmektedir. "Çalışma", yaşamın devamlılığını sağlayan sosyal bir faaliyet olarak, tarihsel süreci insanlığın varoluşuna kadar uzanan, insan yaşamının en merkezi alanlarından biri olarak yerini almaktadır (Tınar, 1996:3). Bazı toplumlarda çalışma olumlu bir anlayış olarak kabul edilse de bazılarında çalışma yerine dinlenme, kendine zaman ayırma ve eğlence öne çıkmaktadır (Özkul, 2007; 41).

2.2. Çalışmanın Değişen Yapısı

Toplumlar insanlığı gelişime yönelten bir değişim süreci içindedir. Tarih boyunca toplumsal gelişime hâkim olan görüşlerde kişilerin yaşadıkları toplum, aldıkları eğitim, ait oldukları kültür, inandıkları din, vatandaşı oldukları devlet, geçerli teknolojiler, hayat boyu öğrendikleri bilgiler ve benzeri nitelikler önemli olmuştur. Toplumların yapıları geçirdikleri sosyal ve siyasi değişimler sonucu şekillenmiş ve pek çok bakımlardan gelişim ve yenileşmeye uğramıştır. Bilginin insan hayatındaki öneminin artması, toplumsal yaşamın sürekli değişmesini, çeşitlenmesini ve elde edilen bilgilerin yeni bilgilere dönüşebilmesine neden olacak sürekli ve sistemli bir bilgi üretimi ortamının oluşmasını sağlamıştır. Günümüz bilgi toplumunun oluşumuna dek, insanlık tarihi pek çok süreçten geçmiş, değişim ve gelişimler sonucu şimdiki halini almıştır. Günümüz bilgi toplumunun oluşumuna ve gelişimine ise iki önemli olayın sebep olduğu söylenebilir. Bunlardan birincisi, milattan önce ortaya çıkan ve avcı- toplayıcı toplumları çiftçi ve

çoban toplumlarına dönüştürerek yerleşik hayata geçmelerini sağlayan Tarım Devrimi, ikincisi ise 18. yüzyılda başlayan ve nüfusun çoğunluğunun tarımla uğraştığı toplumları mal ve hizmet üreticisi konumuna iten Sanayi Devrimi'dir. Günümüzde dünyanın giderek küreselleştiği yeni düzende insanlık tarihini ve buna bağlı olarak şu an ki toplum şeklini değiştirecek üçüncü bir devrim ve toplum biçiminden bahsedilmektedir. Öngörülen bu yeni ve köklü değişimin insanların bilgi anlayışındaki değişim ve teknolojinin de etkisiyle "Enformasyon Devrimi" olacağı ve bunun sonucunda enformasyon yani bilgi toplumunun oluşacağı düşünülmektedir (Torun, 2003).

Toplumsal değişme hem toplum bünyesinde hem de bireylerin hayatlarında önemli etkilere sahiptir. Toplumsal değişmeyle birlikte toplumun genelinin de değişeceği, bunun düz bir çizgide devam edeceği, işlevini kaybeden kurumların da ortadan yok olacağına dair birtakım görüşler ileri sürülmüş ancak bu görüşler netlik kazanmamıştır. Toplumsalın içinde kendini tek başına konumlandıran birey, toplumun içinde kendine yer edinmekten ziyade, birey olarak kendi kimliğini oluşturma peşindedir; ama bu durum bireyin kendine ve toplumsala yabancılaşmasını da beraberinde getirmesine sebep olmaktadır. Toplumsal yapının dönüşümü, salt ailenin dönüşümü ile açıklanamayacak kadar kompleks ve ardıl pek çok faktörü içinde barındıran bir süreçtir. Fakat yine de aile, bu etmenler içinde en önemli ve en baskın olanıdır. Bu rolüyle aile, sosyalleşmenin en önemli oyuncularından biri olarak varlığını sürdürmektedir (BASGM, 2010).

"Toplumsal değişme, düzenli insan ilişkileri dediğimiz, toplumsal oluşumun değişmesidir. Diğer bir deyişle toplumsal değişme, toplumsal ilişkilerde, ilişkilerin kalıplaşmış biçimi olan kurumlarda ve toplumsal yapıdaki başkalaşmadır". En genel anlamda "zorunlu bir süreç, toplumsal sistemin devam edebilmesi açısından bir mekanizma" olarak ele alabileceğimiz toplumsal değişme kavramı bilimsel ve nesnel özelliği nedeniyle objektif, kişiden kişiye değişebilen bir kavramdır. Değişim, bilginin sosyal harekete dönüştürülmesi ve bunun neticesinde yeni bilginin üretilmesi ile oluşur. Üretilen toplumsal bilgi toplumun kullanabileceği bir şekilde üretilir, üretilen bilgi harekete dönüşür, hareket yeni bilgiyi üretir, yeni bilgi de tekrar bir girdi olarak bilgi üretim sürecine geri tekrar alınır ve yeni hareketi oluşturur. Böylece, yeni bilgi üretimi ve hareket dairesel hareketler halinde değişimi doğurarak ve sürdürerek birbirini takip eder (Nair, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/108.pdf>).

2.2.1. Geçmişten Günümüze Ekonomik Gelişim Süreci ve Çalışma Hayatına Yansımaları

Çalışmanın anlamı, birey açısından yüzyıllardır değişiklik gösterse de 20. yüzyılın son çeyreğine kadar bireyin merkezi, yaşam ilgisi, odak noktası olmayı sürdürmüştür. Çalışmanın anlamına yönelik araştırmaların artmasının nedeni, bireylerin çalışmaya yönelik bakış açılarındaki değişim ve çalışma yaşamını etkileyen gelişmeler, değişimler olarak sıralanabilir. İnsanlık tarihi boyunca insan, önceden belirlenmiş bir toplumsal sistem içinde yaşama şansını elde edemedi. Bütün toplumsal yaşam şekilleri o zamanın ihtiyaçları ve imkanları çerçevesinde şekillendi. İlk insanların yiyecek, içecek bulmak ve hayatlarını sürdürmek için yaptığı faaliyetler bilinçsizce o dönemin toplumsal yapısını ve üretim tarzını yarattı. Doğa ilk insan için geçerli kılınacak bir iktisat yapısı ve yaşam stili belirledi. Zamanla toprağa bağlanan insan özel mülkiyet anlayışına sahip oldu ve yeni bir yapılanma meydana getirdi. İnsan bildikleri nispetinde doğaya hükmeden bir seviyeye geldi. Dünyayı tanıyıp keşfettikçe aslında sınırlarını bilmediği bir dünyadan daha kısıtlı bir dünya bilincine ulaştı. Bazı araştırmacılara göre son elli yılda, refah ve eğitim düzeyindeki artışa bağlı olarak çalışmaya ilişkin beklentilerde de birtakım değişimler yaşanmaya başlamıştır. Çalışanlar açısından ücret tatmini kadar, güvenlik ve iyi çalışma koşulları da önem kazanmıştır. Çalışma kavramının anlamı ve değeri, tarihsel süreçte ekonomik gelişmeye paralel olarak ve her toplumun kuralları, inançları ve değerleri tarafından belirlenmektedir. "Çalışma", yaşamın devamlılığını sağlayan sosyal bir faaliyet olarak, tarihi insanlığın varoluşuna kadar uzanan, insan yaşamının en merkezi alanlarından biridir (Keser, 2009).

Çalışma hayatının tarihçesine baktığımızda ilk çağlarda savunma ve besin toplama faaliyetleri olarak ortaya çıkmıştır. Yine bu dönem de kullanılmaya başlanan kesici aletler sayesinde toplanan besinlerde bir artış olmuştur. Bu da toplumda bir paylaşma anlayışı oluşturmuştur. Bu toplumlarda çalışma olgusuna bakıldığında, bu dönemde insanların doğayı tanıma ve doğaya hâkim olma süreçlerinin yaşandığı görülmektedir. İlk çağlarda yani ilk insan topluluklarının var olduğu dönemde, geçimin temeli öncelikle toplayıcılık ve daha sonra da avcılıktır. Aynı zamanda insanlar bu dönemde doğanın tutsağı durumundadırlar. Doğayı değiştirebilecek, doğaya hükmedebilecek bilgiye sahip değillerdir. Hayatlarını devam ettirebilmek ve vahşi hayvanlara karşı kendilerini

savunabilmek için zamanla alet edevat yapmaya başlamışlardır. İlk insanların doğayla mücadelesinde, onu diğer canlılardan üstün kılacak donanımlar mevcut değildi. Başlangıçta insanın aleyhine olan bu durum zamanla bir artıya dönüşmüştür. İnsanın doğada yer edinebilmesi için bir sıçrama yapması gerekmiştir. Bu sıçramanın temeli, doğa ile olan ilişkilerini kendi lehine değiştiren aletler yapabilmesi ve eksiklerini öğrendikleriyle giderebilmesidir. İnsanın doğa ile ilişkisinde alet edevat kullanmaya başlaması, bu alandaki uğraşlarını kendiliğinden, mekanik birer olay olmaktan çıkarmış, düşünülmüş bir aksiyon haline getirmiştir. Elde edilen sonuç, tüm bu uğraşların somut halini oluşturmaktadır. İlk araçların kullanılmaya başlanması ile yavaş yavaş insanlık gelişmeye, değişim göstermeye başlamıştır (Sezal, 2003). Geçmiş uygarlıklar hakkında eski kaynaklar sayesinde bildiklerimiz, insanlığın geçirdiği gelişimin çok küçük bir bölümünü yansıtır. Uzun yıllar boyunca insanoğlu, günlük yaşam belgelerini depolamadan yaşamıştır. Buna rağmen eski uygarlıklara ait duvar resimleri, kilden, taştan yapılmış birtakım araçlar o dönemlere ışık tutan belirleyiciler olmaktadır.

İlkel toplum yapısından sonra Tarım toplumu modeline geçişin en büyük belirleyicisi ziraat yapma isteğidir. Milyonlarca yıl süren bitkisel toplayıcılık uygulamaları, iklim ve çevre koşullarının değişiminden etkilenecek yerini yabanıl tarım toplayıcılığına bırakmıştır. Zamanla bu duruma sulama, ekip biçme faaliyetleri de eklenerek, insanların yaşam biçimi üzerinde ciddi değişimler olmuştur. İlkel tarımın başlaması insanlığın yerleşik hayata geçiş fikrinin çıkış noktasıdır (Şenel, 2003). Eski Yunan ve Roma dönemlerinde çalışma kavramı kol gücü ve kafa gücü olarak sınıflandırılmıştır. Kol gücünü daha çok köleler, kafa gücünü ise sanat, felsefe ve siyaset ile uğraşanlar temsil etmekteydi. Toprağın işlenmeye başlanması ile birlikte toplumların hayatlarında önemli değişimlere neden olmuştur. Tarım, insanların toprağı işlemelerine, havyaların gücünden yararlanmalarını sağlamış ve verimlilik geçmişe göre büyük ölçüde artmış göstermiştir. Bu verimlilik artışı da ürün fazlasına neden olmuştur. Artık insanlar kendilerine yetecek kadar üretimin dışında, artık ürün üretmeye başlamışlardır (Sezal, 2003). Toprağın işlenmeye başlaması ile zamanla, toprak üstünde çalışan bir üretici kesim, bir de elde edilen ürüne el koyan ve çalışan üzerinde mülkiyete sahip bir kesim meydana gelmiştir. Bu dönemde, çalışmayı gerektiren tüm alanların sadece kölelere yaptırılması, kölelerin dışındakilerin ise sanat, spor gibi uğraşlarla meşgul olması söz konusudur

(<http://www.belgeler.com/blg/16op/turkiyede-calisma-hayatinda-esnek-calisma-flexible-labour-in-working-life-in-turkey>).

Sanayi devrimiyle birlikte ortaya işçi sınıfı çıkmıştır. Aslında burada bir sıçrama meydana gelmiştir. Yeni kavramlar oluşmuştur. “Endüstri”, “fabrika”, “işçi sınıfı”, “kapitalizm” ve “grev” gibi kavramların oluşmasına neden olmuştur. Oluşan işçi sınıfı beraberinde göçleri meydana getirerek büyük kent yapılarını oluşturmuştur. İnsanların kentlere göç etmesiyle barınma, beslenme gibi birtakım sorunlar ortaya çıkmıştır. İnsanlar eski tarım kültürlerinden uzaklaşarak kendi ürettiklerini tüketmeyi bırakmışlardır. Fabrikalarda işçi olarak çalışmaya başlamışlar ve düzenli olarak gelir elde etmişlerdir. Sanayileşme ile aynı zamanda insanlar için Tarım Toplumdakinden farklı yeni bir yaşam stili oluşmaya başlamıştır. Sanayi merkezlerine yakın büyük kentler kurulmuş, kent kültürünün yaygınlık kazanması ve insan hayatına kolaylaştıran buluşlar günlük yaşama yön vermeye başlamıştır (Ataman, 2014; 2).

Sanayi sonrası dönemde üretim faaliyetlerine hizmet ve bilgi kavramları dahil olmuştur. Sanayi devriminin en önemli ve belirleyici unsurlarından birisi teknolojiye meydana gelen yeniliklerdir. Sanayi devrimi bir dizi teknolojik yenilik ve buluşun üretim alanında kullanılmasının ekonomik, sosyal, politik, teknolojik, kültürel ve diğer bilimsel alanlara yansımaları kapsayan bir süreç olarak gerçekleşmiştir. Özellikle bilgi akışının hızlanması beraberinde teknolojik olarak yeni argümanların doğmasını sağlamıştır. Bu anlamda endüstri sonrası dönemi bilgisayar, telefon, mikro işlemciler hatta genetik mühendisliği biliminin ortaya çıktığı bilgi teknolojileri çağı olarak isimlendirmek doğru olacaktır. Bu alet edevatlar ile beraber dünyanın başka bir yerindeki kişi ve kurumlarla zaman ve mekan engelleri olmaktan aynı zamanlı olarak iletişim kurulabilmekte ve mal ve hizmet alım ve satımı hızlıca yapılabilmektedir (Ören ve Yüksel, 2012; 37-39).

2.2.2. Çalışma Olgusunun Gelişim Süreci

Çalışma olgusu tarihsel süreçte teknoloji gibi etkenlerle değişim göstermiş ve günümüzdeki çok yönlü çeşitliliği bol iş kollarının olduğu bir ortam halini almıştır. Gelişen iletişim ve internet teknolojisi bilgiye kolayca ulaşmayı sağlamış ve insanların kendilerini geliştirmesine yardımcı olmuştur. İlkel toplum insanı tarım devrimi ile tarım toplumu modelini, tarım toplumunu insanı sanayi devrimiyle sanayi toplumu modelini,

sanayi toplumu insanı da teknolojik devrimle bilgi, bilişim toplumunu yaratmıştır. Bu devrim niteliğindeki değişimler dünyanın tüm uluslarında aynı zamanlarda ve aynı hızda yaşanmamışsa da uygarlık tarihi tarafından bakıldığında, uygarlığın bugün geldiği en üst noktada yaşanan değişimler, toplumsal değişim için belirleyici özelliktedir. Çalışma olgusu iş gören açısından yüzyıllardır farklılaşsa da 20. yüzyılın son çeyreğine kadar çalışma, bireyin tam hayatının merkezinde yer almıştır. Ancak teknolojinin gelişmesiyle iş görenlerin beklentilerinde meydana gelen birtakım değişimlere paralel olarak çalışmanın anlamı da düşünölmeye başlamıştır. Hele hele sınırlı olan kadın işgücünde bu teknolojik gelişmeler stres, monotonluk, tatmin olamama ve mobing gibi ruhsal bunalımları da beraberinde getirmiş ve iş görenler hem işlerinden hem de yöneticilerden şikayet etmeye başlamışlardır (Sabuncuoğlu, 1987).

Sanayi Devrimi öncesinde doğa ile iç içe bir yaşam süren ancak endüstrileşmeyle beraber ev ve iş arasına sıkışan insan, var olduğundan bu yana yaşayabilmek, devamlılığını sürdürebilmek için sürekli çalışmıştır. Özellikle Sanayi Devrimi'nden önce insanlar kendi tarlasında ekip biçmiş ve ona bağlı yaşamış ancak yaşamında bir dönüm noktası olan Sanayi Devrimi'nden sonra ise insanlık makinelere bağımlı hale gelmiş ve hayat bu işleyişe göre şekillenmiştir (Watson, 2004:1).

2.2.2.1. Birinci Endüstriyel Devrim

Dar anlamda endüstrileşme, mal üretiminde makine kullanma veya milli gelir içinde endüstri kesiminin payının belirli bir orana erişmesidir. Geniş anlamda endüstrileşme ise, Endüstri Devrimi ile birlikte oluşan ve ölkelerin ekonomik, sosyal, siyasal vs. alanlarda uğradıkları değişiklikleri ifade etmektedir (İlkin, 1973:427). Terimi ilk kez kullanan Arnold Toynbee' ye göre; Endüstri Devrimi, ilk defa 1750-1850 arasında İngiltere 'de gerçekleşmiştir. İngiltere' de başlayan endüstrileşme hareketi zamanın ilerlemesiyle diğer Batı' lı ölkelere yayılmıştır. Rostow, ekonomik gelişme safhalarıyla ilgili modelinde, Endüstri Devrimi'ni uzun bir süreçten çok, Toynbee gibi hızlı bir değişim olarak ifade eder. Ona göre; Endüstri Devrimi, ekonominin "kalkışa geçtiği" merhaledir ve bu merhale iktisadi gelişmenin en önemli aşamasıdır (Güran, 1990: 115, Rostow, tarihsiz:51).

Tarihte ilk devrim tarımda gerçekleşmiştir. İnsanların yerleşik hayata geçerek tarım toplumunun oluşması insanoğlunun gerçekleştirdiği ilk sosyal devrim olarak

adlandırılmaktadır. Bu süreci sanayi devrimi izlemektedir. Sanayi devriminde ise üç büyük değişim olarak ortaya çıkmıştır. 1750-1890 yıllarında başlayan ve Birinci Sanayi Devrimi olarak adlandırılan sürecin bir diğer ismi de Buhar Çağıdır. Buhar çağı ile anılmasının nedeni ise James Watt'ın buluşu olan buhar makinesi zamanının başlangıcı olarak kabul edilmesidir. Bu dönemde dokuma sanayi gelişmiş ve metalürjide değişimler yaşanmıştır. Gemicilik ve demiryolları çelik üretiminin artışı ile gelişen sanayiler ortaya çıkmıştır (Ayvaz vd, 2010: 2).

Sanayi Devrimi'nin bir sembolü olarak algılanan "Buhar Makinesi" nin bulunması üretim sistemlerinde bir devrim yaptı. Bu bakımdan Sanayi Devrimi tanımlanırsa, "1768'de James Watt'ın buhar makinesini bulmasıyla başlayan, daha sonra da bir dizi teknolojik gelişmeyi, hızlı kentleşme sürecini, ekonomik, siyasal, kültürel kurumlaşmaları ve değişimi gerçekleştiren döneme Sanayi Devrimi" adı verilir. Sanayileşme, makineleşmeyi kapsayan birinci Sanayi Devrimi ile başlamış ve daha sonra otomasyona geçişi ifade eden ikinci Sanayi Devrimi, bilişim ve iletişim teknolojilerine geçişle tanımlanan üçüncü endüstri sanayi devrimi ile devam etmekte olan bir süreci ifade etmektedir. Aktif bir şekilde iş bölümü ve sermaye birikimini kaçınılmaz kılan endüstrileşme süreci, sadece üretim sürecini değil aynı zamanda büyük bir toplumsal dönüşümü de beraberinde getirmiştir (Kocabaş, 2004). Endüstri Devrimi denilen kavram; "Sade anlamıyla, küçük zanaat, tezgah ve atölye üretiminin yerine yeni buluşların getirdiği teknik makinelerle donatılmış fabrika üretiminin geçmesi, başka bir deyişle, yeni bir enerji kaynağı olan buhar gücünün harekete geçirdiği makinenin; insan, rüzgar, su, hayvan gibi doğa enerjisinin yerini almasıdır" olarak açıklanabilir (Keser, 2009: 15).

Sanayileşme kavramı, öncelikle makineleşmeyi kapsamaktadır. Sanayi Devrimi'nin ilk aşamasında buharlı makinelerin dokuma tezgâhlarına eklenmesi ile üretim kesintisiz devam etmiş ve üretimde standartlaşma söz konusu olmuştur. Üretim kitlesel üretime dönüşmüş ve fabrikalar açılmıştır. Daha önce toprakta çalışan büyük bir emek yığını, işçi grubu ücretli çalışan olarak bu yeni dönemde fabrikalarda yerini almıştır. Sanayi Devrimi'nin ilk yıllarında üretim araçlarına sahip olanlar tarafından, aşırı karlılık gayesi ile çok düşük ücretle, ağır çalışma koşullarında özellikle kadınların ve çocukların çalıştırılması bu dönemin en belirgin özellikleri içerisinde yer almaktadır. Yaşanılan bu dönem vahşi kapitalist bir çağdır. Erkekler, kadınlar ve çocuklar sürekli vardiyalar

halinde güce gündüz 12 saati aşkın çalışmaktaydılar. Emeklerini belirli bir süre karşılığında sermaye yani fabrika sahiplerine kiralayan üretim araçlarından yoksun olan bu yoksul kesimler “işçi sınıfı” olarak adlandırılan bir kitleyi oluşturmaktaydılar (Lordoğlu, 2001). Sanayi devrimi ile fabrikaların kurulmasıyla başlayan yeni üretim biçimi ekonomik olarak da bazı oluşumları da beraberinde getirmiştir. İş bölümü üretim verimliliğini arttırmış, yeni teknolojilerin kullanılmasıyla sermaye birikimi ortaya çıkmıştır (Göksal, 2003).

Bu dönemde çalışma tarzı endüstrileşme öncesi çalışmaya göre daha disiplinli, daha fazla kurallara dayalı bir sistemi ve yoğun bir sınai işgücünü ifade etmektedir. Sanayi toplumunun, yoğun olarak emek kullanılırken, sonraları yoğun olarak sermaye kullanılmıştır. Son aşamasında ise yoğun olarak bilgi kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin devreye girmesiyle, internetin yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte toplumsal hayatın her geçen gün farklılaşarak yüksek ivme kazandığı görülmektedir. Bilginin ekonomide kilit faktör hâline geldiği bu yeni dönemin bilgi toplumu dönemi olarak adlandırılmıştır. Sonuç olarak, endüstriyel dönemde çalışma bir bütün olarak toplumun merkezinde cereyan eden bir oluşuma dönüşmüştür. “Fabrikalar çalışmanın gerçekleştiği mekânlar olmuştur. Bu dönem o kadar çok yüceltilmiştir ki, bireyin yaşamının tamamını ele geçirmiştir. Onu kendi emeğine, çalışmasına yabancılaştıran bir sürece dönüştürmeyi başarmıştır (Keser, 2009: 21).

2.2.2.2. İkinci Endüstriyel Devrim

İkinci Sanayi Devrimini ise 1870 yılı itibariyle başlayan ve doğu bloğunun çöküşü olan 1989 yılına kadar devam eden bir süreçtir. Bu dönemde Petrolün endüstri ve ulaşımdaki etkinliği keşfedilerek kullanılmıştır. Küreselleşmenin de etkinliği bu dönemde artmış ulaşımdaki ilerlemeler hızlı gelişim göstermiştir. “Makineleşme ile başlayan endüstrileşme süreci, otomasyona geçiş ile birlikte yığın üretimin gerçekleştiği ikinci sanayi devrimi ile devam etmiştir.” Bu süreçte ürünlerin kontrol işlemleri insandan alınıp otomatik makinelere verilmiştir (Görçün, 2016: 51). Üretim bandı teknolojisini 1913’te Ford başlatmıştır ve bu teknik diğer sektörlerde de yansiyarak üretimde verimlilik artışı gerçekleşmiştir. Üçüncü Teknoloji Devriminin başlangıcı ile nükleer, bilgisayar, mikroelektronik, lazer ve genetik gibi alanlarda da gelişmeler ortaya çıkmıştır (Akbulut, 2011: 3).

Sanayi devriminin ikinci aşamasında temel hammadde ve enerji kaynaklarında değişiklik ortaya çıkmıştır. Kömür ve demirin yanında çelik, elektrik, petrol ve kimyasal maddeler de üretim sürecine girmiştir. Daha fazla mekanik güç, daha fazla hammadde, daha fazla üretilmiş mal, daha fazla ulaşım sanayi ve ticaret hızını beraberinde getirdi. Bu ürünleri pazarlayacak kitleler oluştu ve daha büyük firmalar daha ucuz ve daha kaliteli mal üretimi için ortaya çıktılar. Sömürgecilik artık yeni bir anlam kazandı. İçten yanmalı motor, telefon, mikrofön, telsiz, lamba, araba lastiğı, bisiklet, daktilo ve ucuz gazete kâğıdı gibi yenilikler insanların hayatına girmeye başlamıştı (Erol, 2002: 138).

2.2.2.3. Üçüncü Endüstriyel Devrim

Bilgisayarın keşfinin ve ileri teknolojik gelişmelerin sanayi devriminin üçüncü aşamasını oluşturduğu düşünülmektedir. Bilgisayarla birlikte internet ağı ile iletişimin en yüksek düzeye ulaşması, sermaye ve pazar ekonomisinin hızla ülkeler arası yer değiştirmesi küreselleşmeyi doğurmuştur. Bu "3. Dalga Sanayi Devrimi" olarak adlandırılır. Seri üretimin elektrik ile yapıldığı dönem hem mekanik hem de elektronik alanların gelişmesini, dijital teknoloji ile programlana bilen aletler ve bilişim teknolojileri ortaya çıkmıştır. Bilgisayar teknolojisinin gelişmesi, internetinde hızla ilerlemesini bu dönemin informatik devrim olarak da bilinmesine neden olmuştur (Çelikleş vd, 2015: 1). 20.yy'ın ortalarında ağır sanayi ve bilgi teknolojisinde gelişmeler ortaya çıkmış, bilgi toplumu gibi yeni iktisadi terimler oluşmuştur. Bu durum, fiber-optik, çip teknolojisi ve atom enerjisinin gelişmesini, mikro elektronik teknoloji üretimini de imkanı hale getirmiştir (Yücel, 2004: 100-101).

Sanayi devrimindeki gelişimler, mekanik ve mikro elektronik alanındaki gelişimler bilgi toplumunun oluşmasını sağlamıştır. İletişim sektörleriyle birlikte enformasyon devrimi ortaya çıkmış ve bilgisayarlarda bu sürece dahil olmuştur. Japonya ve ABD bu süreçte hızlı bir ilerleme kaydederek sektör yapılanmasına gitmiş, teknoloji alanında lider duruma gelmişlerdir. Bu durum gelişmiş ülkelerin enformasyon toplumu olmasına sebep olarak ekonomik yapılarını da etkilemiştir. Enformasyon devrimi ile şirketler ve kurumlar yeniden yapılanma sürecine girmek zorunda kalmışlardır. Bilgi toplumunda, bilgi ve iletişim teknolojileri toplumun tüm kesimlerine yayıldığı ve bir "ağ etkisi" yarattığı zaman bu teknolojilerin sağladığı yarar daha hızlı ve somut olarak ortaya çıkmaktadır. Küreselleşme sürecinin hız kazanması ile tüm dünyada teknolojiye uyumlu bir dönüşüm

yaşanmış ve bilgi toplumunun oluşumu sağlanmıştır. Bilgi toplumunun bugün gelmiş olduğu son yeni sanayi devrimi Endüstri 4.0 olarak adlandırılmaktadır. Siber-Fiziksel Sistemlerin üretim de devreye girmesi ile kişiye özel, doğayla barışık, görsel algısı yüksek olan bir üretim sürecinde iyileştirme gerçekleştirilebilecektir (Erkan ve Erkan, 2007: 2).

2.2.2.4. Dördüncü Endüstriyel Devrim

Endüstri 4.0 kavramının ortaya çıkışı Alman hükümetinin yürüttüğü ileri teknoloji temalı bir projesiyledir. Proje üretimin bilgisayarlaştırılması yaklaşımı ile oluşmuştur. Daha önceki sanayi devrimlerindeki önemli dönüşümlerden esinlenen proje, yeni dönemi Endüstri 4.0 olarak isimlendirmiştir. Kavram ilk kez 2011 yılında Hannover Fuarı'nda ortaya çıkmıştır. Endüstri 4.0, kuramsal boyutta ise ilk kez Kagerman ve arkadaşları tarafından 2011 yılında yayınlanan “Endüstri 4.0: Nesnelerin İnterneti ile 4. Endüstri Devrimine Giderken” başlıklı makale ile ortaya düşmüştür (Kagerman, vd.,2011). Makalede dünyanın yeni bir döneme girdiği ve bu dönemin Endüstri 4.0 olarak adlandırılması gerektiği belirtilmekte ve bu süreci oluşturan bileşenler hakkında bilgi verilmektedir. Daha sonra Alman Ulusal Bilim ve Mühendislik Akademisi tarafından 2013 yılında yayınlanan “Endüstri 4.0 Stratejik İnisiyatifinin Uygulanmasına Yönelik Tavsiyeler” başlıklı raporla konu kuramsal boyutta resmi bir çerçeve kazanmıştır (Acatech, 2013). Endüstri 4.0; birçok şirket, araştırma merkezi ve üniversite için öncelikli bir konu olsa da terimin genel kabul edilmiş bir tanımı yoktur. Endüstri 4.0 terimi, Almanya'da hemen hemen her endüstri ile ilgili fuarda, konferansta veya kamu tarafından finanse edilen projelere yönelik bildirilerde yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Drath & Horch, 2014: 56). Alman federal hükümeti, Endüstri 4.0'ı 2011'deki yüksek teknoloji stratejisinin en önemli girişimlerinden biri olarak ilan ettiğinden dolayı, bu konudaki çok sayıda akademik yayın, makale ve konferanslara odaklanılmıştır (Hermann vd., 2016: 3).

Endüstri 4.0 olarak adlandırılan yeni süreç, üretim ve tüketim ilişkilerini bütünüyle değiştirecek bir şekil içermektedir. Bir yanda tüketicinin değişen ihtiyacına anlık olarak uyum sağlayan üretim sistemlerini, diğer yanda ise birbirleriyle sürekli iletişim içerisinde olan otomasyon sistemlerini tanımlamaktadır ve ürün geliştirmede çeşitli disiplinler arasındaki yakın iş birliğini teşvik etmektedir (Herter, Ovtcharova, 2016, 398-403). Endüstri 4.0 yani dördüncü sanayi devrimi; vasıfsız iş gücü gerektiren işleri otomasyonlaştırarak vasıflı işlerde uzmanlaşarak katma değer yaratma devrimidir;

üretimle direkt ya da dolaylı olarak ilişkili olan bütün birimlerin birbiri ile birlikte çalışmasını planlanmakta, dijital verilerin yazılımının ve bilişim teknolojilerinin birbiri ile entegre olarak çalışmasını sistemleştirmektedir (Schuh, vd, 2014, s.1).

– Endüstri 4.0’ın Yapısı

Sanayi 4.0 kavramı ve tasarımı, sadece değer zincirlerinin otomasyon sistemi içinde olmasını değil, tüm bileşenlerin birbiriyle entegrasyonunu ifade etmektedir. Entegrasyon, tüm bileşenlerin birbiri ile gerçek zamanlı ve sürekli iletişim halinde kalmasını, böylece akıllı ve kendini yöneten makine-makine etkileşimleri ile daha hızlı, yüksek kalitede ve verimli bir sanayiye dijital dönüşümü içermektedir. Endüstri 4.0 sadece makinelerin iletişiminden oluşmayıp; daha geniş kapsamlıdır. Genetikten bilgi işlem teknolojilerine kadar çeşitli bilimsel alanları etkisi altına almaktadır. Bu devrimi öncekilerden farklı kılan nitelikler; teknolojiadaki gelişmelerin birbirini harekete geçirerek birbirine bağlanması, eşgüdümlü hareket etmesi ve bütün alanların birbirinin etkisi altında kalarak gelişim göstermesidir (Bulut ve Akçacı, 2017: 54).

Endüstri 4.0, özerk kontrolü ve dinamik üretimi nedeniyle değer halkalarının optimizasyonu üzerinde durmaktadır. Rekabetçi ürünlerin, hizmetlerin, güçlü ve esnek lojistik ve üretim sistemlerinin tasarımını ve uygulanmasını içermektedir (Mrugalska, Wyrwicka, 2017). Bir literatür çalışmasında Sanayi 4.0’ı tanımlamak için en çok kullanılan terimler belirlenmiştir ve bunlar; SFS- siber fiziksel sistemler (Cyber-Physical Systems), nesnelerin interneti (Internet of Things), akıllı fabrika (Smart Factory), servislerin interneti (Internet of Services), akıllı ürünler (Smart Product), M2M (Machine-to-Machine), büyük veri (Big Data), bulut teknolojileri (Cloud) şeklinde açıklanmıştır. Sanayi 4.0 üzerine akademik yazılarda en fazla kullanılan terim ve kelimeler bunlardır ve bu sıralamada yer alan ilk dört kavram, Sanayi 4.0’ı ifade etmek için çok daha fazla dile getirilmektedir (M. Hermann, T.Pentek, B.Otto, 2015).

– Endüstri 4.0’ın Prensipleri

Endüstri 4.0’daki temel amaç, kendini yönetebilen üretim süreçlerinin olduğu akıllı fabrikaların hayata geçirilmesidir. Bu ise ancak “Siber-Fiziksel Sistem” ve “Nesnelerin interneti” ile mümkündür. Bu nedenle Sanayi 4.0’ı anlayabilmek için terminolojisi

içerisinde sıklıkla kullanılan bazı prensipleri öncelikle öğrenmekte yarar vardır (EBSO, 2015:9). Bu prensipler şu şekildedir;

- **Birlikte Çalışabilirlik;** Fiziksel dünya ile siber dünya arasındaki iletişim ve koordinasyonu içeren yapıların bütünü Siber Fiziksel Sistemler şeklinde isimlendirilmektedir (Alçın, 2016). Siber-fiziksel sistemler insanların ve akıllı fabrikaların birbirlerine bağlanmalarını ve iletişim kurmalarını kapsamaktadır. Buna örnek olarak Traktör vb. tarım araçları için hidrolik valflerin üretildiği Bosch Rexroth Hamburg fabrikasında uygulanan bir pilot proje gösterilebilir. Proje kapsamında insanlar, makineler ve ürünler birbirlerine bağlı olarak çalışmakta, gelecekte üretim ortamının nasıl olacağına ilişkin bir fikir üretmektedir (TOBB, 2016: 18)
- **Sanallaştırma;** Endüstrinin büyük ölçekli şirketlerinin geleneksel üretim artırma yöntemleri artık yeterli gelmemektedir. Yeni stratejiler ise müşteriden tedarikçiye kadar tüm sistemi kapsayan bütünsel bir çözüm üretme yöntemi gerektirir. Akıllı Fabrikanın sanal bir kopyası, sensör verilerinin sanal modellemeler ve benzetim modelleriyle birleştirilmesiyle oluşturulur. Örneğin Siemens'in Almanya'daki Amberg fabrikası bu şekilde kurulmuş ve üretim süreçleri fabrikada kullanılan ileri teknolojiler sayesinde kendini müşteri isteklerine göre hızla ayarlayabilecek konuma getirilmiştir (TOBB, 2016: 21)
- **Yerinden Yönetim;** Siber-fiziksel sistemlerin kendi kararlarını verme yeteneğine sahip olması ve 3D baskı gibi teknolojiler sayesinde ürünleri yerel olarak üretmek, 3D yazıcıların üretim sürecindeki katkısı Birinci ve İkinci Sanayi Devrimlerinin üretim süreçlerindeki sistemlerden oldukça farklı bir şekilde organize edilmiş olmasıdır. Geleneksel üretim süreçleri, çıkarmalı süreç şeklinde işlemektedir. Yani hammadde, kesilir, biçilir ve daha sonra nihai ürünü ortaya çıkarmak üzere birleştirilerek son halini alır. Bu süreçte ciddi bir miktarda malzeme atığı meydana gelir ve bu atığın nihai üründe değerlendirilmesi mümkün değildir. Öte yandan üç boyutlu yazdırma işleminde üretim sistemi eklemeli şeklinde ortaya çıkmaktadır. Üç boyutlu yazdırma esnasında yazılım, erimiş malzemeyi üst üste ekleyerek katmanlar oluşturur ve bu işlem sonunda ürün tek parça olarak ortaya çıkarılabilmektedir. Bu şekilde eklenerek meydana gelen ürün, çıkartılarak yapılan üretimde kullanılan hammaddenin onda birini kullanarak üretimi

sonuçlandırmaktadır. Bu özellik 3D yazıcılara verimlilikte ve üretkenlikte ciddi bir avantaj sağlamaktadır. Bu gelişmelerin sonucunda birçok şirket üretim merkezlerini düşük maliyetli bölgelerden yeniden şirket merkezlerinin bulunduğu ülkelere taşımaya başlamıştır (Rifkin, 2015: 98-99).

- **Gerçek Zamanlı Yetenek;** Verileri toplama ve analiz etme yeteneği ve türetilmiş analizleri hemen sunma olanağıdır. Örneğin bir enerji yönetim şirketi olan Eaton, yüksek basınç hortumlarına, hortumun ne zaman aşınabileceğini fark eden sensörler yerleştirerek muhtemel tehlikeli kazaların önüne geçmeye çalışıyor ve geçebiliyor. Ayrıca hortumların kilit bileşeni olduğu makinelerin yüksek atıl durma maliyetinden tasarruf edilmesi durumu sağlanmış oluyor (Schwab, 2016: 151).
- **Platform Odaklı Hizmetler:** Servis sağlayıcı platformlar üzerinden siber-fiziksel sistemler, insanlar ve akıllı fabrika servislerinin sunulması demektir. Üretim, müşteri odaklı olmalıdır ve bu bağlamda insanlar ve akıllı cihazlar, müşterinin özelliklerine dayalı ürünler üretmek için servis sağlayıcı platformlardan verimli bir şekilde bağlanabilmelidir.
- **Nesnelerin İnterneti;** Nesnelerin İnterneti (NI) nesne ve canlıların tekil tanımlayıcılar üstünden, insan-insan ve insan bilgisayar etkileşimine gerek kalmadan yerel bir ağa veya internete bağlı veri aktarımı yapılabilen teknolojik bir sistemi ifade etmektedir. Endüstriyel internet olarak da isimlendirilen Nesnelerin İnterneti, akıllı fabrikalar, akıllı ürünler ve akıllı servislerin temelini oluşturmaktadır. Bir işyeri ya da fabrikada bulunan farklı kaynaklardan verilerin toplanılabilmesi, çoğaltılabilmesi ve organize edilebilmesini ifade etmektedir (Alçın, 2016:25). Nesnelerin interneti; fiziksel dünyadaki nesnelerin bunların içinde gömülü olan sensörlerin kablosuz ya da kablolu bağlantılar aracılığıyla internete bağlanmalarına imkan veren bir sistemi ifade etmektedir. Burada sensörler nesnelerin interneti ağında veri toplama aletleridir (Banger, 2016:95).
- **Siber Fiziksel Sistemler:** Siber-fiziksel sistemler; gözleme, koordinasyon ve kontrol gibi üretimin ana unsurlarını, hesaplama ve iletişimin birlikte oluşumu ile oluşa gelen birleşik teknoloji tarafından yönetilen sistemleri ifade etmektedir. Bahsi geçen karma teknoloji daha açık bir ifadeyle, fiziksel sistemleri siber teknoloji ile birleştirerek daha akıllı bir hal alması sağlanmayı amaçlamıştır. Bu

sürecin tamamı siber-fiziksel sistemler şeklinde isimlendirilmektedir. Bu oluşum fiziksel ekipmanları siber teknoloji ile bütünleştirme yoluyla çok daha akıllı hale getirmektedir (NSF, 2017).

- **Akıllı Robotlar:** Endüstri 4.0'ın hedeflediği üretim süreci, üretimin tam otomatik olarak gerçekleşmesiyle mümkündür. Müşteri ve tedarikçilerden toplanan verileri kullanarak üretimi daha verimli hale getirecek analizler yapabilmek için akıllı fabrikalarda robotlar kullanılarak üretim yapılması öngörülmektedir. Üretim ortamlarının esneklik kazanması ile akıllı robotlar diğer cihazlarla, malzemelerle ve diğer üretim bileşenleriyle etkileşime geçerek şirketlerin üretkenliklerinde artışa neden olabileceklerdir. Bu durumda insanların yerini tamamen robotların alacağını söylemek mümkün değildir; fakat, geleceğin fabrika işçilerinin iş özelliklerinde yüksek öğrenim ve özel yetenekler yer alacak, diğer kalan iş gücü ise başka alanlarda değerlendirilebilecektir. Geleneksel üretim bandında hareket eden malzemeler akıllı robotlar aracılığıyla sensör teknolojileriyle tanımlanıp nasıl bir işlemden geçmesi gerektiği bilinmektedir. Böylece üretim hattında ürünleri sıfır hatayla işleyip takip etmek mümkün olabilmektedir. Sonraki aşamada ise birbiriyle konuşan, bağlantılı makineler ürünün kalite kontrolünü yaparak üretim sürecindeki olabilecek hataları daha hızlı tespit edebiliyor. Bütün bu sürecin birbirine bağlı siber fiziksel sistemler tarafından yönetebilmesi düşünülmektedir (EKOIQ, 2014: 4-5).
- **Büyük Veri:** Büyük veri; boyutları, tipik veri tabanı yazılım araçlarının yakalamak, depolamak, yönetmek ve analiz etme kabiliyetinin ötesinde olan veri kümeleridir. Ancak bu tanım subjektiftir ve bir veri kümesinin büyük veri olarak kabul edilmesi için ne kadar büyük olmasının gerektiği konusunda değişken bir tanımlama içermektedir. Zamanla teknolojinin ilerlemesiyle, büyük veri niteliği taşıyan veri kümelerinin boyutunun da artacağı varsayılmaktadır (McKinsey, 2011:1). Büyük veri karar alma sistemlerinde büyük bir kaldıraç görevi üstlenebilir. Çok farklı sektörler ve uygulamalarda daha iyi ve daha hızlı karar alma ortamı oluşturacaktır. Otomatik karar alma insanlar için karmaşıklıkları azaltabilir, şirketlere ve hükümetlere gerçek zamanlı hizmetler ve müşteri etkileşiminden otomatik vergi beyanı ödemeleri gibi daha birçok alanda olumlu etkisi mevcuttur. Büyük veriyi karar almada kaldıraç gibi kullanmanın da riskleri

ve faydaları mevcuttur. Karar almada kullanılan verilere ve algoritmalara güven duyulmasını sağlamak sistemin işlemesi için oldukça önemlidir. Kişilerin mahremiyet endişeleri açısından, iş ve hukuk yapılarında hesap verebilirlik oluşturmak için açık yol gösterici ilkelere gerek duyulacaktır. Uygulamada Büyük Veri kavramı; toplumsal medya paylaşımları, ağ günlükleri, bloglar, fotoğraflar, video, log dosyaları vb. gibi değişik kaynaklardan toparlanan tüm verinin, anlamlı ve işlenebilir biçime dönüştürülmüş şekli olarak yer almaktadır. Büyük veri, doğru analiz yöntemleri ile yorumlandığında şirketlerin stratejik karar almalarına, risklerini daha iyi yönetmelerini ve yenileme yapmalarını mümkün kılabilir (EBSO, 2015:19). Üretimde yeni yeni kullanılmaya başlanan büyük veriden yararlanarak analiz yapma yöntemleri, bir taraftan üretim kalitesini üst seviyelere çıkartırken, diğer taraftan da enerji tasarrufu sağlama ve ekipman bakımını kolaylaştırma etkisiyle maliyetleri azaltmaktadır (BCG, 2015: 5).

- **Bulut Bilişim Sistemi:** Bulut depolama sistemi ile artık şirketler, bulut bilişim sistemine uyumlu yazılımları aracılığıyla kurumsal işlemlerini yapabilmektedir. Yeni ürün bilgilerinin sistemde mevcut olması ile bulut teknolojinin performansının artırılması ve etki tepki süresinin azalması da mümkündür. Bulut bilişim sayesinde daha çok bilgiye ulaşılabilecek ve üretim sistemlerinde bilgiye bağlı hizmetlerde verimlilik artışı imkanı olabilecektir. İşlevsel anlamıyla çevrim içi bilgi dağıtımı da denilen Bulut Bilişim Sistemi; bilişim aygıtları arasında ortak bilgi paylaşımını sağlayan hizmetlere verilen addır (TÜSİAD, 2016: 29).
- **Akıllı Fabrikalar:** Dünyanın önde gelen sanayileşmiş ülkelerinin birçoğu, küreselleşen dünyada ileri üretim, yenilik ve tasarımı teşvik etmek için ulusal girişimlere yatırım yapmıştır. Bu yatırımın büyük kısmı, Endüstri 4.0 gibi akıllı fabrikaların ve akıllı imalatın norm olduğu bir geleceğe ulaşmak için olmuştur. Sanal ve fiziksel dünyaların siber-fiziksel sistemler aracılığı ile birleşmesi ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan teknik süreçlerin ve iş süreçlerinin bir araya getirilmesi, “akıllı fabrika” kavramı ile en iyi tanımlanabilecek yeni bir endüstriyel dönemi temsil etmektedir. Siber-fiziksel sistemlerin üretim sistemlerine yerleştirilmesi “Akıllı Fabrikayı” oluşturmaktadır (Yang, 2017).
- **Simülasyon:** Hala tasarım sürecinde olan ürünlerin, üretim süreçlerinin ve de malzemelerin 3 boyutlu simülasyonlarından faydalanılabilecek ve ilerleyen

dönemlerde simülasyonlar fabrika üretimlerinde daha etkin kullanılabilecektir. Gerçek zamanlı olarak alınan verilerle, hazırlanan sanal modeller verimliliği daha yüksek ürünler üretilmesine imkan tanımaktadır. Bu durumda operatörler, üretim hattını takip edecek olan ürünün üretimden önce sanal olarak test edilebilmesi ve en uygun kurulum ile kalitede artış elde edebileceklerdir. Örneğin Siemens ekipman üreticisi olan bir firmayla ortak çalışarak makinelerden toplanan verileri, bir simülasyon geliştirerek, ürünün işlem sürecini %80 oranında azaltarak verimlilik artışı sağlayabilmiştir (TÜSİAD, 2016: 26-27). Şu an tasarım aşamasında ürünlerin, malzemelerin ve üretim süreçlerinin 3 boyutlu simülasyonundan yararlanılmaktadır. Ancak gelecekte simülasyonların fabrika operasyonlarında daha da yaygınlaşacağı düşünülmektedir. Gerçek zamanlı verilerden yararlanarak hazırlanan sanal modellemelerde, makineler, ürünler ve insanlarla beraber fiziksel dünyanın sanal gerçekliği oluşturulacaktır. Böylelikle operatörler üretim hattında takip eden ürün için makine parametrelerini gerçekten ayarlamadan önce sanal dünyada test etme fırsatı bularak, makine kurulum süresini azaltacak ve kaliteyi arttıracaktır (BCG, 2015: 5).

- **Sanal Gerçeklik:** Sanal gerçeklik grafiksel ortamda ses, video, grafik veya GPS verileri ile bilgisayarlar aracılığıyla üretilen insanların duyularını etkileyecek düzeye getirilebilen dijital ortamdaki canlandırma, uygulamalardır. Bu canlandırma sonucunda fiziksel ve gerçek alanda birleşme sağlanmakta ve kullanıcıya yeni bir algılama alanı oluşma fırsatı sunmaktadır. Yeni algı ortamını canlı olarak doğrudan veya dolaylı görseller aracılığıyla canlandırma ile gösterebilmektedir. Bu sistemde insan duyularına hitap edecek ve duyuları etkileyecek girdiler dijital ortamda zenginleştirilerek simüle edilebilir ve sonrasında sanal bu gerçeklik kullanıcının algısına sunulur. Görüntü ve algı düzeyinde zenginleştirme programı gerçek anlı uygulanarak ve ortam çevresindeki öğeler ile etkileşime halinde olabilmektedir (www.endustri40.com, 2016-2). Sanal Gerçeklik, katılımcılarına gerçekmiş gibi gelen, bilgisayarlar tarafından yaratılan dinamik bir ortamla karşılıklı iletişim olanağı sağlayan, üç boyutlu bir benzetim şeklidir (Bayraktar, Kaleli, 2007: 1). Sanal gerçeklik uygulamaları birçok alanda yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu bağlamda endüstriyel üretimdeki planlama, tasarım, üretim, servis, bakım, test ve kalite

kontrol gibi birçok alanda sanal ortamlardan faydalanılabilmektedir. Bu boyutlarıyla Sanal Gerçeklik, Endüstri 4.0'ın da temel özelliklerinden biri olarak karşımıza çıkıyor. Örneğin, bir fabrikanın ne kadar verimli çalışacağını görmek için fabrikanın fiziksel olarak kurulmasını beklemeye gerek olmadan, fabrika sanal ortamda kuruluyor ve analiz ediliyor. Bu faaliyet sadece fabrika düzeyinde değil, tek tek tüm üretim süreçleri ya da makineler de incelenip detaylarına inilebiliyor (Siemens, 2016: 13).

– Endüstri 4.0 Sisteminin Uygulanabilirliği

Günümüzde İnternet; kişisel bilgisayarlar, tabletler ve akıllı telefonlar aracılığıyla bir milyardan fazla insanla ilgilidir. Gelecekte, basit veya karmaşık sensörler ve mikrobilgisayarlar olabilen küçük aletlerle, birkaç yıl veya on yıl boyunca ek bir güç kaynağına ihtiyaç olmadan otonom çalışma olasılığına sahip olmuş ve daha da önemlisi çoğu aletler çoğunlukla kablosuz İnternet'e bağlanma fırsatına sahiptir (Lee & Lee, 2015: 431). İnternet ve mobil teknolojileri yüksek hızda uygulanabilirliği ile birleştiren sayısallaştırma, kurulu iş modellerinin değişimine neden olmuştur (Zoroja, 2015: 2). Özellikle de üretimdeki verimliliğin artmasını sağlayarak, endüstrilerin büyümesine olanak tanıyan bu gelişmelerin doğrultusunda; daha hızlı, daha düşük hatalı, yüksek kaliteli ve daha az maliyetli bir üretim yapısı oluşmuştur. Endüstri 4.0 anlamında üretim teknolojilerinin ve iş modellerinin teknolojik ilerlemesinin gerekliliği konusunda ortak bir mutabakat olmasına rağmen, algılanan karmaşıklık ve soyutluk, endüstriyel uygulamaya hızlı dönüşümü kısmen engelleyen büyük bir engel oluşturmaktadır. Zorluklar, yeni teknolojilerin edinilmesi için gerekli olan finansal yatırımla sınırlı değil, aynı zamanda gelecekteki üretim sistemlerinin artan karmaşıklığının üstesinden gelebilecek özellikte personelin tüm organizasyon seviyelerinde bulunması ile alakalıdır (Erol, vd., 2016).

Küresel pek çok raporda bu konu detaylı olarak ele alınmaktadır ve geleceğin işleri ve istihdam yapısı hakkında tahmin çalışmaları uygulanmaktadır. Tarafların bu gelişme ve tahminleri dikkate alarak özellik kazanmaları ve yeni iş dünyasının atalarına hazırlanmaları gerekmektedir. Ancak farklı uluslararası kuruluşların yetkili ve donanımlı fikir insanları, “bu yeni devrimin hızını, kapsamını, derinliğini, yok ediciliğini, yapıcılığını, yaratıcılığını tam olarak anlayamıyoruz” yolunda açıklamalar yapmaktadır.

Günümüzde yapılan gelecek tahminlerinin daha önce yaşanmış sanayi devrimlerinin sonuçları ve adapte edilmiş olan süreçlerin göstergelerine dayanan ve olasılık teorisi kullanılarak ulaşılan projeksiyonlar olduğu düşünüldüğünde bu beyanlara katılmamak imkansızdır. Yani gelecek epey belirsizlik içermektedir. Endüstri 4.0 başlamış bir yolculuktur, bunun dışında kalmak gibi bir seçenek pek mümkün değildir. Tıpkı Bilişim teknolojilerinin pek çok alanda kullanılır duruma geldiği geçiş gibi bu süreç de sabit kalmayacaktır. Burada bireylere, firmalara hatta devletlere düşen görev, yeni devrimin fırsatlarından en iyi şekilde yararlanmak tehdit ve riskleri en alt seviyeye çekerek önlemler almak ve bu süreçte aktif olmaktır (Schwab,2016).

– Endüstri 4.0’ın Avantajları ve Dezavantajları

Gelişmekte olan teknoloji devrimini WEF (World Economic Forum) Kurucusu ve Başkanı olan Klaus Schwab üç temel nedene bağlayarak 4. Sanayi devriminin nasıl oluştuğunu ve 3. Sanayi devriminin devamı olmadığını savunmaktadır. Endüstri 4.0’ın diğer sanayi devrimlerinden farkları ve avantajları şöyle sıralanabilmektedir; (Schwab, 2016: 11);

- **Hız:** Bu devrim doğrusal olarak değil üstel bir hızda ilerleme kaydetmektedir. Birbiriyle bağlantılı ve çok yönlü olan yeni teknoloji birbirini etkileyerek hızlı bir şekilde gelişim göstermektedir.
- **Sistem etkisi:** Sanayi 4.0 sonucunda bütün sektörler, şirketler ve hatta ülkeler olarak bütünsel bir değişim yaşanması olasıdır.
- **Genişlik ve Derinlik:** Dijitalleşme ile bu devrim hız kazanmıştır. Sanayi sektörünün bireyselliğe daha çok önem verdiği bir değişim ile ilerlemesi sonucu teknoloji çeşitliliğinin artması sağlanmıştır. İktisadi sorular olan “ne” ve “nasıl” soruları ile “biz kimiz” sorusunun da değişmekte olduğu belirtilmiştir.

Sanayi 4.0 yalnızca makinelerin iletişiminden ibaret değildir, daha geniş kapsamlı olduğu ifade edilebilir. Genetik alanından bilgi işlem teknolojilerine kadar her türlü bilimsel alanı etkisi altına alacak tüm alanlarda aynı anda ilerlemeler mevcut olabilecektir. Bu devrimin öncekilerden farkı ise teknolojideki gelişmelerin birbirini tetikleyerek iç içe geçmesi, koordineli bir şekilde hareket etmesi ve tüm alanların beraber gelişmesidir. Sanayi 4.0’ın; hizmet kesiminde ve iş modellerinde, güvenilirlik ve verimlilikte, bilgi teknolojileri ve

makine güvenliğinde, ürünlerin yaşam döngüsünde, çalışanların eğitim ve becerilerinde, sosyoekonomik etkenler gibi alanlarda etkili olacağı ön görülmektedir. Özellikle de insan kaynağı yetiştirme hususunda, yüksek standartlarda becerilerin ön plana çıkacağı düşünülmektedir (Bonekamp & Sure, 2015: 33).

Sanayi 4.0'ın dezavantajları ise; Endüstri 4.0 ile ilgili firmalar yeterince bilgi ve donanıma sahip olmayabilirler. Yeni sanayi devrimin kavramları bile yeterince kavranamamaktadır. Nitelikli iş gücü ihtiyacı niteliksiz iş gücü talebinin azalmasına neden olacaktır. Kurumlarda mevcut olan geleneksel sistemin değişime karşı direnç sergilemesi düşünülmektedir. Üçüncü sanayi devrimini gerçekleştirmiş firmalar Endüstri 4.0 dönüşümünü gerçekleştirmekte çok da istekli değildir (www.elektrikport.com,2016-1). Küresel alanda dezavantajları incelendiğinde; Küresel Riskler Raporuna göre, küresel risklerin en başında yer alan beş risk şöyle sıralanmaktadır;

- Terörist saldırılar,
- Aşırı hava olayları,
- Veri dolandırıcılığı / hırsızlığı,
- Büyük ölçekli zorunlu göç,
- Büyük doğal felaketler.

Bu riskler içinde veri dolandırıcılığı ve hırsızlığı bilişim ile doğrudan bağlantılı teknolojik bir risktir ve düzenlemeleri dünyanın hiçbir yerinde yeterli düzeye erişememiş olan veri-bilgi güvenliği sorununu gündeme oturmaktadır. Diğer yandan 4. Sanayi Devrimi, dijital, biyolojik ve fiziksel teknolojilerin yakınsamasıyla birlikte yeni küresel riskler oluşturmakta ve mevcut riskleri fazlalaştırmaktadır. Kanıtlar, endüstriyel gerileme ve iş gücü piyasasındaki umutların kötüye gitmesi konusunda teknolojik değişimin, küreselleşmeye göre daha iyi bir açıklama sağladığını göstermektedir. Günümüz dünyasında üretim, hareketlilik, iletişim, enerji ve diğer sistemler benzeri görülmemiş hız ve kapsam ile değişmekte ve istihdam modellerinden sosyal ilişkilere ve jeopolitik istikrara kadar çok değişik alanlarda ayrışmalar görülmektedir. Belki de yenilikçi teknolojinin her geçen gün artan yaygınlığı sebebiyle, Global Riskler Algılama Araştırması'na katılanlar teknolojik riskleri en etkili ya da en olası olanlar arasında göstermemeye çalışmaktadır (Wef, 2017).

Sanayi 4.0 Devriminin insan ve çalışan üzerindeki etkileri şüphesiz sürdürülebilirlik çatı felsefesinin hem ekonomik hem de toplumsal sürdürülebilirlik boyutları açısından çok büyük bir dinamik oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan küresel değerlendirmeler ve yayınlanan raporlar üzerinden bir inceleme yapmak büyük resmi daha net olarak ortaya koyacaktır. Dünya Ekonomik Forumu'nun hazırladığı “İşlerin Geleceği” konulu raporda yer alan bazı belirlemeleri özetlemek bu konuyu aydınlatacaktır. Ayrıca bu raporun, eylem çağrısında bulunmayı amaçladığı belirtilmektedir. Önümüzdeki yıllarda, iş modellerinde yıkıcı değişikliklerin, istihdam manzarası üzerinde derin bir etkisi olacaktır. Günümüzde küresel endüstrileri etkileyen dönüşüm, ana itici güçlerinden fazlasını, çok anlamlı önemli işler yaratmaktan- işten çıkarılma durumuna ve işgücü verimliliğinin artırılmasından- beceri boşluklarının artmasına kadar geniş bir yelpazede istihdam üzerinde önemli bir etkisi olması düşünülmektedir. Birçok sanayi ve ülkede, en çok istek alan meslekler veya uzmanlıklar; 10 veya 6 yıl önce mevcut değildi ve bu alanda değişim hızı arttı. Popüler bir tahmine göre, bugün ilkokula başlayan çocukların %65'i sonunda, henüz günümüzde yeri olmayan, tamamen yeni iş türlerinde çalışmaya başlayacaktır (Wef, 2016).

2.3. Bilişim Teknolojileri

Teknolojinin giderek insanların günlük yaşamında etkinlik kazanması, teknolojik bilgilerin -yeni buluş ve yenilikler, Ar-Ge çabalarının sonuçlarını içine alan bilgiler- birikiminin giderek fazlalaşmasına, raporların, bilimsel yazıların patentlerin sayılarının hesaplanamayacak ölçülere ulaşmasına neden olmuştur (Dalgıç, 1982). Bu durumda bilgide yaşanan önemli dönüşüm gelecekte bilginin tamamıyla sayısal olacağını göstermektedir. Çünkü sayısal hale gelen bilgi, bir kez depolandığında, kişisel bilgisayar yoluyla erişim izni olan herkes tarafından anında elde edilebilir, karşılaştırılabilir ve yeniden şekillendirilebilir. Bu yüzden, toplumun her bölümünün verimli ve etkili bilgi kullanımını, iletişimini ve dağıtımını sağlayacak bilişim teknolojisine dayalı ortamları oluşturmaları zorunlu hale gelmiştir (Gates, 1999).

2.3.1. Bilişim Sistemleri Kavramı; Tanımı ve Önemi

Bilişim sistemi; yöneticinin karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik alanlardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan bir bilgi sistemi olarak açıklanabilir. Formal bilgi

sistemleri, bilgisayar destekli olabileceği gibi kağıt-kalem kullanılarak oluşturulan elle yapılan teknoloji şeklinde de olabilmektedir. Bilişim sistemlerinin çıktısı olan bilgi üretimi için, genellikle –bilgisayar kullanımı söz konusu ise bu girdilere yazılım da eklenebilir- donanım ve personelden oluşan iki önemli girdi unsuruna ihtiyaç olmaktadır. Sistemle ilgili değerlendirmeler bu iki ana parça ve onlar üzerinde meydana gelen değişimin incelenmesi yoluyla yapılabilir (Gurbaxani, vd, 2000). Bu arada bilişim sisteminin temel içeriğini oluşturan bilgilerin, belirli birtakım özelliklere sahip olma gerekliliği hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. Bilginin değerini belirleyen temel özellikler; eksiksizlik, doğruluk, zamanlılık, yerindelik, uygunluk ve ucuzluktur. Sıralanan niteliklerden biri bile eksik olsa, karar verici karar almada sorunla karşılaşabilir. Tüm bu ifadelerden anlaşılabileceği gibi, ancak bu niteliklerin hepsine sahip olan bilgiler, kullanıcı için anlamlı ve kıymetli olacaktır (Kaya, 1996).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler zaman, maliyet, kalite ve hizmet konularında işletme faaliyetlerini sürekli olarak etkilemekte ve değiştirmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletme yapısında köklü değişikliklere sebep olmakta ve işletmelere, yeni pazarlara girmede, ürünlerini ve hizmetlerini sunmada, süreçlerinin verimliliğini artırmada, müşteri kazanımında ve müşteri sadakatinin sağlanmasında yeni yollar göstermektedir (Papazoglu ve Tsalgatidou, 2000). Genel olarak bilişim teknolojileri, “bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini sağlayan teknolojiler” olarak açıklanabileceği gibi, “bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler, uygulama ve hizmetlerin bütünü ve sistem üzerindeki bilgilerin tümü” olarak da tanımlanabilir (Sarıhan, 1998).

2.3.2. Bilişim Sistemleri ve Teknolojisi

Bilgi, gelişen bilişim ve iletişim teknolojileri ile hem daha çok artmakta hem de bilgiye erişim gittikçe daha kolay hale gelmektedir. Bilgi odaklı yeni toplum yapısı, hızlı iletişim, sürekli değişim gösteren yeni teknolojiler bilginin tüm alanlarda temel güç ve kaynak kabul edilmesine ve hayatımızın olmazsa olmaz bir gereksinimi olmasına neden olmuştur. Günümüz bilgi toplumunun bir uzantısı olan bilişim teknolojileri; insanlara pek çok yarar sağlamakla birlikte, aynı zamanda bu teknolojilerin etkili, olumlu ve istenen şekilde kullanılabilmesi için bireylerin yeni beceriler elde etmesi gerekliliğini de ortaya

koymuştur. Son günlerde, örgütler bilgi temelli, bilgiyi üretebilecek ve kullanabilecek nitelikli insan gücü arayışına girmiştir. Bu da bir anlamda kişilerin yetkin kabul edilebilmesi için sürekli gelişen teknolojiere daha iyi motive olabilmelerini, sürekli gelişerek yenilenen bilgi anlayışına uyum sağlamasını gerekli kılmaktadır. Bilgi toplumunun ileri dönemlerinde nitelikli insan ihtiyaı bilişimsel bilgiye kayarak bu yönde bir ihtiyaa sebep olacaktır. Bu da sanayi toplumunun belli bir döneminde yaşanan fabrikalaşma ve bunun sonucunda insan emeğinin ve iş gücünün yok sayılması durumunun bilgi toplumunun ilerleyen dönemlerinde kendini yeniden göstereceği fikrini ortaya atmaktadır (Erkan, 1997).

Bilişim teknolojileri ile; bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması, erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler uygulama ve hizmetlerin bütünü ve sistem üzerindeki bilgilerin tümü kastedilmektedir. Bu nedenle bilişim sistemleri, içinde yer aldığı organizasyon ve bulunduğu vredeki, konular, yerler ve insanlar hakkında önemli bilgilere sahiptir. Bilindiği gibi bilgi, kişisel ve örgütsel kararların ana maddesini oluşturur (İnceler, 1998). Bilişim teknolojisi kavramı ele alındığında, bu kavram ile; kuruluşlara bilgi sağlamak için kullanılan ve hızla gelişmekte olan araçların, uygulamalar ve hizmetlerin tamamının kastedildiği görülmektedir (Güvenen, 1998). Bilişim teknolojisi ile ilgili pek çok değişik tanımlama yapılabilir. Kimileri bilişim teknolojisini “bilginin bilgisayarlar vasıtasıyla elde edilip, işlenmesi, saklanması ve gerekli yerlere gönderilmesi” olarak tanımlarken, kimilerine göre de “bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve yayımında, mühendislik ve yönetim tekniklerinin kullanıldığı teknolojiler ve bunlarla ilişkili, sosyal, ekonomik ve kültürel yapılanmalar” bilişim teknolojisini oluşturmaktadır. En genel şekliyle, “bilişim teknolojisi, bilginin mevcut bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileri ile işlenmesi” olarak açıklanmıştır (Akdağ, vd, 1996).

2.3.2.1. Bulut Bilişim Teknolojileri

İnternetin ortaya çıkışı ve yaygınlaşması veri alışverişinde önemli gelişmelere neden olmuştur. Belli merkezlerde depolanan veriler internet ağı üzerinden geniş bir kullanıcı kitlesine sunulmaya başlanmış, veri merkezlerinde kaybolmuş verilerin internet ile dış dünyaya ulaşımı sağlanmıştırdır. Ofis ve evlerde kullanılan bilgisayarlar ve ardından taşınabilir cihazlarda internet kullanımı hızla artmıştır. Kullanıcı tarafındaki hızlı tüketim doğrultusunda web standartları da yeniden şekil verilmiş, yeni web teknolojileri ve

servisleri ortaya çıkmıştır. Web 1.0 ve Web 2.0 arasında SOAP ve Point-to-Point gibi teknolojiler kullanılmaya başlanmış; günümüze doğru gelindiğinde, Web 2.0 ve 3.0 arasında zengin internet uygulamaları ortaya çıkarak, iş uygulamaları hazırlanmaya başlanmıştır (Atay 2010).

Bulut bilişim devam eden bir süreç olup, bu nedenle henüz genel kabul görmüş bir açıklamasını bulmak güçtür. Yine de bilişim sektörü içerisindeki tarafların bulut bilişime kendi taraflarından bakarak bir tanım yapma çalışmaları hala sürmektedir. Birbirinden farklı en az 22 tanımı olduğu düşünülmektedir. Yapılan tanımlar, çoğu modelin getirdiği genel özellikleri tanım içerisine almaktır. Bu tanımların her biri, modelin genel esaslarını da ortaya koymaktadır. En basit tanımla bulut bilişim, kurumların işlerini yürütürken yararlandıkları bilişim sistemlerine ilişkin hizmetlerin üçüncü kişilerden internet üzerinden sağlanmasıdır. Kısaca Bulut bilişim, web servisleri aracılığıyla internet üzerinde veri depolayabilen ve aynı zamanda ortak bilgi paylaşımına izin veren bir sistemi ifade etmektedir. Süreç içerisinde kullanıcı talepleri; uygulamaları, zaman, mekân ve platformdan bağımsız olarak kullanabilme yönünde gelişme göstermiştir. Bu isteklere cevap verebilmek için, bulut bilişim adı verilen yeni bir oluşum gündeme oturmuştur (Selvi 2011, 1).

Bulut Uygulama Modelleri bulut bilişim sağlayıcıları dört modele göre hizmetlerini sunarlar. En temelini altyapı hizmetleri oluşturmaktadır ve her yükselen model bulut hizmeti alan kuruluşlara daha az iş bırakmayı amaçlamaktadır.

- **Yazılımın Servis Olarak Sunulması;** Bireysel kullanıcılara verilen e-posta hizmetine ilişkin yazılımdan tutun da muhasebe, finans ve ofis uygulamalarını da içerebilen, ihtiyaç duyulan web tabanlı kurumsal ya da son kullanıcıya hitap eden güncel sürümleriyle birlikte hizmet olarak sunulan modeldir. Bu servis hizmetinde kullanıcıların web üzerinden ihtiyaçları olan uygulamalara erişimleri mümkündür. Kullanıcılar Browserlar yardımıyla hizmet satın aldıkları servis sağlayıcının sunucularına erişerek işlemlerini bu sunucular üzerinde gerçekleştirirler.
- **Platformun Servis Olarak Sunulması;** Bu tarz bulut modelinde yeni uygulamaların geliştirilmesine ilişkin yaratılan ortam, hizmet olarak sunulmaktadır. Başka bir ifadeyle, bulut hizmeti veren işletmenin alt yapısında

alışan kendinize ait bir uygulama oluşturabilir ve işletmenin sunucularından kullanıcılarınıza hizmet verebilirsiniz. Bulut hizmeti veren servis sağlayıcılarıdaki işletim sistemlerinin, veri tabanlarının, ara katmanların ve web sunucuların uzaktaki istemcilere kullandırılmasına dayanan bir hizmettir.

- **Altyapının Servis Olarak Sunulması;** Bu modelde hizmet sağlayıcı kullanıcıya tam anlamıyla kullanabileceği, üzerine işletim sistemi ve diğer yazılımlar kurabileceği işlemci gücü, bellek, depolama ve ağ hizmetleri sunmaktadır. Diğer modellerde olduğu gibi kullanıcı bu bilgisayarların nerede olduklarından, nasıl yapılandırıldıklarından veya bakımlarının nasıl yapıldığından habersizdir. Sadece belirlenen kalite standartları içerisinde bu hizmeti talep etmektedir. Bu yaklaşımda Bulut Bilişim hizmeti “kullandığın kadar öde” mantığına göre çalışır. Daha çok bellek, bant genişliği ve veri depolama vb. işlemler için kullanılan hizmet çeşididir. Bu hizmet çeşidinde kullanıcılara bir nevi sanal donanımlar sunulmaktadır (Armutlu ve Akçay 2013).
- **Servis Olarak Bulut;** Tüketicie ticari ürünler, servisler ve özömler internet üzerinden gerçek zamanda sağlanır.

Bulut bilişim kurulum modelleri genelde 4 tür olarak ifade edilmektedir. Bunlar; genel bulut, özel bulut, karma bulut ve topluluk bulutudur (NIST, 2013, ss.9-10).

- **Genel Bulut (Public Cloud);** Bulut bilişim hizmeti sunan üçüncü bir tarafa ait olmakla birlikte, internet üzerinden genel kullanıma açık bulunan hizmetlerdir. Burada, kullanıcı birimler, web uygulamaları üzerinden hizmetlere erişmektedirler. İki veya daha fazla bulut modelinin birleşiminden oluşan Bulut Bilişim modelidir (Yıldız 2011, 9).
- **Özel Bulut;** Büyük şirketler ve veri güvenliği önemli her boyuttaki şirketler için sunulan bir hizmettir. şirketler kendi bulut sistemlerini kurar ve bu sistem, sadece şirket içerisinde ortak bir kullanıma açık, dışarıya kapalıdır (National Institute of Science and Technology, 2011).
- **Karma Bulut;** ok sayıda genel ve özel bulut modellerinin bütünleştirilmesi ile oluşurlar. Karma bulut hem genel bulut hem de özel buluta uygulamaların nasıl dağıtılacağının belirlenmesi açısından karmaşıktır (Mell ve Grance, 2009, s.11). Ayrıca, bulut bilişim ile ilgili olarak kurumların bilgi güvenliği amaçlı çeşitli

çözümleri bulunabilmektedir. Örneğin, Adalet Bakanlığı, kendi özel bilgilerini özel bulutta, UYAP ile ilgili bilgilerini ise genel bulutta tutmakta ve herkes bundan faydalanabilmektedir (TBD, 2012, s.59).

- **Topluluk Bulut;** Bulut teknolojisine ait hizmetlerin, belirli bir toplulukla paylaşılan hizmet şeklidir. Bu yapıyı kullanan firmalar, kendi taraflarında bu hizmeti paylaşımlı bir şekilde kullanırlar ve aynı yapıya sahip firmalar tarafından desteklenirler (http://tr.wikipedia.org/wiki/Bulut_bilişim).

2.3.2.2. Bulut Bilişimin Firmalara Sunduğu Avantajlar

Dünyada kullanımı sadece bilişim sistem ve teknolojilerinin getirdiği bir kolaylık olmayıp önemli bir e-ticaret alanı yanında iktisadi getiri ve yatırım alanı oluşturan bulut bilişim çeşitli avantajları da beraberinde getirmektedir. Bu avantajlar şirketleri etkilediği gibi ülke ekonomilerini de etkilemektedir (Barton, 2014, s.53).

- **Maliye**

Bulut bilişimin sağlayacağı avantajların belki de en önemlisi firmalara sağlayacağı maliyet avantajıdır. Bulut bilişim hizmetleri alan firmaların büyük sermaye yatırımı yapmalarına gerek kalmamaktadır. Bu özellikle kısıtlı kaynakları olan KOBİ'ler ve yeni kurulan ve finansal kaynakları sınırlı olan işletmeler açısından oldukça önemlidir. Çünkü bulut bilişim sayesinde bu firmalar ancak büyük firmaların sahip olabileceği bilişim hizmetlerine uygun fiyatlarla ve kendilerini aşan yatırımları yapmaksızın ulaşabileceklerdir (Goodburn ve Hill, 2010).

İşletmeler ihtiyaç duyulan yazılımlarını hizmeti sağlayan üçüncü tarafın sunucularında tutulacak olup, gerektiğinde erişim sağlanarak kullanılacaktır. Kullanılan kadarı için ödeme yapılacağından, yazılım lisansları, güncellemeleri, yamalar ve sıkılaştırmalarının yapılması ile yazılımı yönetecek ve yaşatacak bilişim teknolojileri uzmanlarından tasarruf edilebilecektir. Bunun yanında kötü niyetli yazılımlara karşı korunmaya yönelik maliyetlerde de önemli oranda azalmalar yaşanacaktır. Her birimde farklı farklı yazılımların ve donanımların kullanılmasının önüne geçilerek yönetimde basitleşme sağlanarak, bilişim, üst yönetimin daha fazla ilgi alanı haline gelebilecektir. Ayrıca işletmelerde yeni BT sistemlerini kurmak uzun bir süre alabilmektedir. Çalışır sistemlere

çabucak ulaşabiliyor olmak bu firmaların operasyonlarına kısa bir sürede başlamalarını sağlayacaktır. Diğer yandan önemli sermaye yatırımlarına gerek kalmaması, firmaların harcamadıkları bu kaynakları başka alanlarda kullanılmasına olanak sağlayarak, özellikle bazı işletmelerin daha hızlı pazara girmesine katkı sağlayacaktır (Yıldız 2011, 10).

- **Esneklik**

Bulut bilişim modelinde çalışanlar şirketin bilişim kaynaklarına istedikleri yerden ulaşabilirler. Mekândan bağımsız olarak firma çalışanlarının BT hizmetlerine ulaşabilmesi de esneklik avantajı sağlamaktadır. Özellikle küresel ekonomiyle birlikte dünyanın farklı yerlerinde ofisleri ve çalışanları olan firmalar için bu önemli bir avantajdır. Ayrıca firma çalışanları ihtiyaç duydukları bilgilere ve yazılımlara iş yerinden veya dışarıdan çok farklı araçlarla ulaşabilmektedirler (Iyer ve Henderson, 2010). Bulut bilişimin faydalarından biri, belki de maliyetlerden sonraki en önemlisi esnekliktir. Günümüzde bilişim sistemleri dâhil tüm iş yapılarının, işte meydana gelebilecek büyüme veya azalma durumlarına göre anında değişebilmesi istenmektedir. Bu nedenle kurumun esnekliği sağlayacak şekilde yapılanmış olması gereklidir. İstendiğinde hizmetin kullanılabilir olması, kurulum maliyetinin çok düşük olması ve işteki artma veya azalmaya anında cevap verebilmesi gibi özellikleriyle bulut bilişim kurumları daha esnek bir yapıya kavuşturacaktır. Daha fazla karar, bilgi işlem birimini dâhil etmeden alınabilir, yeni fikirler uygulamaya konabilir ve önceki sisteme kıyasla daha fazla yeni iş gereksinimi karşılanabilir. Böylece, bulut bilişimle iş yeniden yapılırken hem yönetime hem de paydaşlara daha fazla seçenek sunulur. Nitekim bulut bilişim hizmetlerinden yararlanan kurumlarda yapılan araştırmalarda, elde edilen avantajların kurum paydaşlarının geri bildirimlerinin daha hızlı alınması ve değişikliklere anında cevap verilmesine imkân verdiği görülmüştür. Daha önce bu geliştirmeler aylar veya haftalar alırken, şimdilerde günlere kadar düşmüş durumdadır (KPMG, 2009: 8).

- **Hizmet Kalitesi**

Bulut bilişimin temel varsayımı, bilgi yönetimi ve bilişim teknolojileri faaliyetlerinin, dış kaynak kullanmak suretiyle, süreçleri geliştirmek, verimliliği arttırmak ve iş faaliyetlerini daha çekici, daha hızlı ve daha ucuz olacak şekilde yenileştirmek için kurum çalışanlarına imkân vermesidir. Bulut bilişim, birçok kullanıcı firma için kaliteli BT hizmeti almak

anlamına gelecektir. Çünkü hizmet sağlayıcı firmalar birçok kullanıcı firmaya hizmet verdiklerinden, yedekleme, güvenlik ve kesintisiz hizmet konusunda büyük bir bilgi ve tecrübe birikimine sahip olacaklardır. Ayrıca hizmet sağlayıcı firmaların asıl faaliyet alanları BT olduğundan, BT ile ilgili son gelişmeleri takip edecek, BT altyapılarını sağlam ve güçlü tutacak ve yeterli sayıda uzman personel bulunduracaklardır. Asıl faaliyet alanı BT olmayan ve özellikle kaynakları kısıtlı olan firmalarda bu ölçüde kaynakların ve bu düzeyde bir birikimin bulunması pek olası değildir. Dolayısıyla firmaların kendi BT departmanlarının sağladığı hizmetlerden daha kaliteli bir hizmeti bulut bilişim sağlayıcılarından temin etmeleri mümkün olacaktır (ISACA, 2009).

2.3.2.3. Bulut Bilişimle İlgili Zorluklar

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler maliyet, zaman, kalite ve hizmet konularında işletme faaliyetlerini sürekli olarak etkilemekte ve değiştirmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletme yapısında köklü değişikliklere neden olmakta ve işletmelere, yeni pazarlara girmede, ürünlerini ve hizmetlerini sunmada, süreçlerinin verimliliğini artırmada, müşteri kazanımında ve müşteri sadakatinin sağlanmasında yeni yollar sunmaktadır. Bulut bilişim daha çok getirdiği riskleriyle gündemdedir. Gerçeği söylemek gerekirse, halen gelişmekte olan bir süreç olduğundan geçiş sürecine özgü riskleri vardır. Ancak, şimdiye kadar riskler ve alınacak önlemleri değerlendiren değişik çalışmalar yapılmış ve bulut bilişime geçişin güvenli şekilde yapılması için rehberler hazırlanmıştır. Bu çalışmalar kabul edilecek standartlara ulaşana kadar da devam edecek gibi görünmektedir (ENISA, 2009c). Bulut bilişimin firmalar için önemli bir takım ekonomik faydalar ve beceriler sağlayacağı ve bu teknolojinin BT sektörü üzerinde köklü etkileri olacağı açıktır. Bununla birlikte, gelişmekte olan bu teknolojinin uygulamada firmalar ve kullanıcılar için birtakım zorluklar ve riskler içerdiği ve bu sorunların henüz tam olarak çözülmemiş olduğu da bir gerçektir. Firmaların hizmet kalitesi ve güvenlik başta olmak üzere birçok konuda endişeleri bulunmaktadır. Bulut bilişimle ilgili bu sorunlar, firmaların bu teknolojiyi kabul etmelerinin önünde engel teşkil etmekte ve birçok potansiyel kullanıcının bu teknolojiden uzak durmasına neden olmaktadır (Papazoglu ve Tsalgaidou, 2000).

- **Güvenlik**

Bilişim güvenliği, özellikle internetin gelişimiyle birlikte firmalar için önemi artan ve sağlanması gittikçe zorlaşan bir konu haline gelmiştir. Firmalar için yüksek öneme ve hassasiyete sahip finansal ve kurumsal bilgilerin, yetkisiz kişilerin eline geçmesi, çalınması, bu verilerin sahte ve yanlış verilerle değiştirilmesi ya da bu verilerin tamamen kaybolması kabul edilemez bir durumdur. Bu nedenle, güvenlikle ilgili risk ve tehditlerin ortadan kaldırılması veya asgari düzeye indirilmesi birçok kurum ve kişi için hayati öneme sahiptir. Bulut bilişim uygulamalarında, birçok kullanıcı ve firma hizmet sağlayıcının bilgisayarlarını ortak kullandığından ve kendi verilerine ve bilişim hizmetlerine internet üzerinden eriştiklerinden, bulut içerisindeki bilgisayarlar saldırganlar için çok cazip bir hedef haline gelmektedir. Bulut bilişim hizmetlerine internet üzerinden erişmek, internet ile ilgili bütün güvenlik sorunlarını bulut bilişim için de güvenlik sorunu haline getirmektedir. Güvenliğin sağlanabilmesi için BT kaynaklarına sadece yetkili kişilerin erişmesinin sağlanması ve kimin hangi kaynaklara eriştiğini takip edilmesi oldukça önemlidir (Subashini ve Kavitha, 2011).

- **Gizlilik**

Bilginin gizliliği, bilgiye sadece izin verilen kişilerin izin verilen yollarla erişimi anlamına gelir. Bilginin gizliliği yetkisiz erişim yoluyla ihlal edilebilir. Bulut bilişim ortamında, verilerin kurum dışında tutulması, işlenmesi veya transfer edilmesi, başkalarıyla paylaşılan bilişim ortamı, veriler üzerindeki fiziksel kontrollerin kaybolması, hizmet sağlayıcı tarafından yönetilen fiziksel ve mantıksal erişim ve hizmet sağlayıcı kurum personeli hakkında sınırlı bilgi gibi hususlar yetkisiz erişim riskini artırmaktadır. Ancak erişim ayrıcalıklarının önceden belirlenmesi ve uygulamalarının takip edilmesi, verilerin şifrelenmesine ilişkin politikanın bulunması, bu politikanın uygulamasının önceden bilinen nitelikli bilişim uzmanları tarafından yönetilmesi, erişimlerin günlük kayıtlarının anlaşılabilir formatta tutulması ve raporlanması gibi kontrollerin bulunması bu riski kabul edilebilir bir düzeye çekecektir. Bulutlar üzerindeki verilerin güvenliği, uygulama geliştiriciler tarafından en ince ayrıntısına kadar analiz edilip sağlam sonuçlara varmaları gerekmektedir. Mobil cihazlar üzerinden bulutlara erişim sağlanırken güvenlik açısından da kimlik doğrulama ve dijital haklara dikkat edilmesi gerekmektedir. Kimlik doğrulama ile her oturum hareketi kontrol edilmekte sonrasında dijital haklar

yönetiminde korsanlara karşı yasadışı kopyaları engellemeye çalışılmaktadır (Oberheide, vd, 2008).

- **Yasal Engeller**

Bulut bilişim uygulamalarında kullanıcı, verilerin nerede nasıl saklandığı gibi teknik detaylarla ilgilenmez. Ancak kullanıcıya önemli bir rahatlık sağlayan bu özellik hukuksal anlamda bazı sorunlar oluşturabilir. Özellikle verilerin, bilişim hizmetini kullanan firmanın ülkesinden farklı bir ülkede depolanması halinde, bu ülkeler arasında veri güvenliği ve gizliliği başta olmak üzere var olan yasal farklılıklar sorunlar oluşturabilir. Birçok ülkede veri gizliliği ile ilgili yasalardan dolayı verilerin nerede saklandığı oldukça önemli bir konudur. Örneğin Avrupa Birliğinde hassas konularla ilgili olan bazı verilerin ülke sınırları dışına çıkarılması yasaktır. Ayrıca bu tür verilerin incelenmesini gerektiren bir sorun çıkması halinde bu verileri inceleme yetkisinin hangi ülkenin yetki alanı içerisinde olduğu da anlaşmazlık konusu olabilmektedir. Bulut bilişim hizmetlerinin çeşitlenerek yaygınlaşması ve hizmet sağlayıcı firmaların farklı ülkelerden müşterilere hizmet vermesiyle birlikte bu firmalar, hizmet verdikleri farklı ülkelerin yasalarına uyma konusunda sorunlar yaşayabilirler (Subashini ve Kavitha, 2011).

2.3.3. Küreselleşme Olgusu ve Bilişim Teknolojisi

Küreselleşme ile birlikte dünya çapında büyük bir değişim rüzgarı esmektedir. Değişim rüzgarı aslında iki boyutta esmekte: Bir yandan teknoloji devriminin haberleşmede yarattığı olağanüstü hızlanma ve alan genişlemesi var; elektroniğin sadece haberleşmede yarattığı devrimle kalmayıp, ekonominin her kesiminde yeni olanaklar ve üretim biçimleri; dünyayı yerleşen deyimle “Küresel Köy”e döndürecek kadar küçültmesi, uzaya açılmada yeni boyutlar eklemesi; diğer yandan da serbest piyasa ekonomisi -serbest dış ticaret- serbest sermaye hareketleri (Kazgan, 1997).

Küreselleşme olgusuyla ortaya çıkan bir diğer köklü gelişme de endüstri toplumunun yerini bilgi toplumuna bırakmasıdır. Bu yeni toplumda, maddi sermaye ve maddi üretim toplumun temeli olma özelliğini kaybetmiş, yerini bilgi ve hizmet üretimi almıştır. Bilgi teknolojisi kullanımının artması hizmet sektörünün endüstriyel üretimdeki ağırlığını artırmış, bu da bilgisayar destekli tasarım ve bilgisayar destekli üretimi devreye sokup,

üretimde sayısal kontrollü makineler ve robot kullanımını arttırmış ve sonucunda üretim süreci hizmet sektörüyle bütünleşmiştir. Yani, ekonomik gelişmenin kaynağı fiziki sermayeden, bilgiyi işleyen ve bilgi üretebilen işgücüne dönüşmüş, bilim ve teknoloji giderek daha fazla önem kazanmış ve üretim sürecinde araştırma-geliştirme faaliyetleri verimliliğin temel belirleyicisi haline gelmiş, iletişim ve ulaşım alanında yaşanan teknolojik gelişmeler; alıcı ve satıcılar arasındaki coğrafi uzaklıkları kaldırmış ve böylece tüketim alanının genişlemesine yol açmıştır. Başka bir deyişle günümüzde zenginlik oluşturmak için maddi sermayeye duyulan ihtiyaç yerini, bilgi varlıklarına duyulan ihtiyaca bırakmıştır (Tokol, 2001).

2.3.3.1. Küreselleşme Kavramının Tanımı ve Oluşumu

Küreselleşme kavramı son yıllarda üzerinde en çok konuşulan konulardan birisidir. Küreselleşme, karşı çıkanlar olduğu kadar onu destekleyenleri de olan bir olgu olarak hayatımızda yer almaktadır. Küreselleşme denildiği zaman akla gelen kavramlar; dünyanın ekonomik olarak büyük bir pazar haline gelmesi, teknolojik gelişmelerin insan hayatına etkisi, kültürel değişimler, popüler kültür ve benzeri kavramlardır. Globalleşmenin Türkçe karşılığı olarak kullanılan “Küreselleşme”, ekonomik içerikli bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Tezcan, 1996, 187). Bilginin, hammadenin, mal ve hizmetlerin artan bir şekilde uluslararası dolaşım ve paylaşımına girmesi 20. yüzyılın şahit olduğu bir gelişmedir. Özellikle 1980’li yıllardan sonra ekonomik ilişkiler yaygınlaşmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş, kültürler, inanç ve idealler sınırları aşarak daha benzer bir hale dönüşmeye başlamıştır (Erbay, 1996: 3).

Son çeyrek yüzyılda hızlanan ve küreselleşme olarak nitelenen sürecin ortaya çıkmasında bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, taşıma/ulaştırma maliyetlerindeki azalma ve bunların üretim teknikleri ve piyasaların bütünleşmesi üzerinde yarattığı köklü değişiklikler kuşkusuz önemli ölçüde etkili olmuştur. Hangi açıdan ele alınırsa alınsın, teknolojik gelişmeler, ekonomik ve ideolojik etkenler küreselleşmenin ana etkenleri arasında sayılabilir. Bilişim teknolojilerinin ucuzlaması ve yaygınlaşması bilgi akışını hızlandırmış, zaman, mekân ve mesafe algılamalarını değiştirmiş, kültürleşme sürecine ivme kazandırarak küresel değerlerin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Yurdabakan, 2002, 63).

Bugünkü küreselleşme sürecinin kökenleri neoliberalizmin 1970’li yılların sonlarında başlayan yükselişiyle yakından ilişkilendirilebilir. Öte yandan, ikinci Dünya Savaşı’nı izleyen yirmi beş otuz yıllık dönem de özünde 1870-1913 yılları arasına düşen birinci küreselleşme döneminin kimi önemli izlerini taşımakta ve ona dönüş işaretleri vermektedir. 1980’li yılların başlarında neoliberal iktisat politikalarının da katkısıyla hız kazanan küreselleşme süreci, dış ticaret, yabancı sermaye ve özellikle finansal akımların hızla artmasında ve çok uluslu şirketlerin etkinlik alanının genişlemesinde önemli bir rol oynamıştır. Aynı zamanda küreselleşme kavramı bir yandan dünya toplumlarının birbirine benzeme, buna bağlı olarak da tek bir küresel kültürün ortaya çıkma süreci, diğer yandan da toplulukların, toplumların kendi farklılıklarını tanımlama, ifade etme süreci olarak kullanılmaktadır. Küreselleşme yalnızca siyasal ve ekonomik alanları değil aynı zamanda kültürel alanı da etkileyen bir süreçtir. Dünya siyasal ve ekonomik alanlarının yanı sıra kültürel anlam sistemleri ve simgesel biçimlerin geniş ölçekli aktarımından dolayı küresel bir bütünleşme içine girmektedir. (Keyman, Sarıbay; 2000:1).

2.3.3.2. İşletmeleri Hızlı ve Sürekli Değişime Zorlayan Faktörler

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için şirketlerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirme ve yenileme işlemi genel olarak tek bir kavram altında “inovasyon” olarak adlandırılır. Inovasyon, Latince bir sözcük olan “innovatus” tan türemiştir. “Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamındadır. Türkçede “yenilik”, “yenileme” gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniştir (<http://www.inovasyon.com.tr/>). Küreselleşme, dünyanın hemen her ülkesini etkisi altına alan bir süreç olmasına karşın ülkeler arasında bu sürece katılma hız ve kapsamı açısından olduğu kadar bu sürecin etkileri açısından da önemli farklılıklar gözlenmektedir. İçinde bulunduğumuz süreçte küreselleşme olgusu gittikçe güçlenmektedir. Küreselleşme süreciyle dünya giderek küçülmekte ve bu süreç yerel olan her türlü faaliyetlerin binlerce mil uzaklardaki olaylarla bir biçimde ilişkili ve onlardan etkilendiği bir gelişmeyi ifade etmektedir. Küreselleşmeye, dünyadaki mekânsal sınırların önemini kaybederek, toplumların bütünleşmesi ve dünyanın tek bir yer olarak algılanması gibi simgesel bir anlam yüklenmektedir. Toplumların bütünleşebilmeleri, birbiri ile uyum içinde bir sistem oluşturabilmeleri, dünyada olan yeniliklere ayak

uydurabilmeleri için de birtakım değişiklikler geçirmeleri gerekmektedir. Bu durumu zorlayan faktörler mevcuttur. Aksi taktirde yeni oluşan düzene ayak uydurmakta zorlanırlar ve yok olmak tehlikeleri geçirirler (Short, 2004:4).

- **Küresel Rekabet Ortamı**

Küreselleşmenin dünya ekonomisi üzerindeki en önemli etkisi, rekabetin küresel düzeye taşınmasıdır. İşletmeler artık sadece ülkelerindeki rakiplerle değil, aynı zamanda başka ülkelerdeki rakip işletmelerle de rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum işletmelere, maliyetlerini rakiplerinin altına düşürme ve iş veya işletme stratejilerini küresel düzeye çıkarma zorunluluğunu getirmektedir. Günümüzde rekabet avantajı getirebilecek yatırımların ön plana çıkarılmak istendiği ve eğitim, yenilik ve haberleşmenin önem kazandığı bir süreç yaşanmaktadır. Özellikle iletişim teknolojisinde meydana gelen büyük ilerlemelerin etkileyip yönlendirdiği süreçler, küreselleşme kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bilginin, üretim faktörlerinin, mal ve hizmetlerin, uluslararası dolaşıma girmesi ve tüm uluslar tarafından paylaşılması 21. yüzyılın şahit olduğu bir gelişmedir. 1990'lı yıllardan sonra ekonomik ilişkiler yaygınlaşmış, ideolojik farklılıklardan kaynaklanan kutuplaşmalar çözülmüş, dünya genelinde bir liberalleşme sürecine girilmiş, kültürel değerler ve idealler, sınırları aşarak daha benzer bir yapıya dönüşmeye başlamıştır. Bütün bu konu edilen değişimlerle birlikte, gerek hükümetlerin serbest piyasa ekonomisine yönelik politikaları, gerekse teknolojik gelişmeler sonucunda, işletme faaliyetleri küresel bir boyut kazanmıştır. Böylece işletmeler, üretim alanı olarak tek bir ülkeyi değil; bütün dünyayı hedeflemiştir. Ticari faaliyetlerin küreselleşmesi, bir taraftan yatay ve dikey birleşmeler yoluyla işletmeler arasındaki iş birliğini artmış; diğer taraftan da rekabetin yoğunlaşmasına yol açmıştır. Küreselleşme ile kendi pazarlarında uluslararası işletmelerle birçok firma rekabet etmek zorunda kalmıştır. Bu durum işletmelerin rekabet anlayışlarının dolayısıyla rekabet stratejilerinin değişmesine neden olmuştur. Kısaca küreselleşme, rekabetteki avantajların artmasını ve rekabet stratejilerinin değişmesini sağlamıştır. Aşağıdaki konularda küreselleşme ile değişen rekabet koşullarına ilişkin incelemelere yer verilmektedir (Erbay;1996;3).

- **Rekabet Araçlarındaki Değişim**

Artan küreselleşme beraberinde artan rekabeti de getirmektedir. Artan rekabetle birlikte işletmeler, hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler ve ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısaltmalarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Sayılan durumlar işletmelerin yüz yüze kaldıkları rekabet yapısını zorlaştırırken aynı zamanda hayatta kalmalarını da zorlaştırmaktadır. (Cottrill, 1998: 36-40). Küreselleşme sürecinde rekabet avantajı, mamul, pazar, hizmet, pazarlama faaliyetleri ve finansal yapı gibi alanlarda rakiplere göre daha iyi olma şeklinde ifade edilebilir. Küresel rekabet avantajını etkileyen çok sayıda değişkenden söz edilebilir. Bu değişkenler arasında en önemlisi teknolojik gelişmeler denilebilir. Buna bağlı olarak iletişim ve ulaşım ağındaki hızlı gelişmeler, reklâmlar yoluyla mal ve hizmetlerin tanıtımını kolaylaştırmıştır. Tüketicilerin üretilen mal ve hizmet çeşitlerini yakından tanınmasına fırsat sağlamışlardır. Özellikle fast food türü yiyeceklerin tüketiminden giyime kadar pek çok alanda tüketici tercihlerinde benzerlik görülmektedir. Liberal demokrasinin hâkim olduğu bütün ülkelerde, bu tip ürünleri üreten ve pazarlayan birtakım firmaların şubelerini görmek mümkündür (Akgeyik;2002;25).

- **Teknolojik Gelişmeler**

Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştiği, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, ürünlerin hızla demode olduğu, rakiplerin sürekli çoğaldığı günümüz küresel rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler sürekli olarak yeni arayışlara yönelmektedirler. Bununla birlikte işletmeler, yönetim felsefesi ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, organizasyon yapısı ve süreçlerinde de pazar beklentilerine uygun yeni alternatif stratejiler geliştirmektedirler. Bilim ve teknolojinin temelinde yaratıcılığın olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Yaratıcılık yeni teknolojilerin ortaya çıkmasına, uygulanabilir yeni teknolojiler rekabet gücünün artmasına, rekabet gücü kârlılığın artmasına, kârlılığın artması ise yaratıcılığın artmasına neden olur. Günümüzde yaratıcılık sadece teknoloji üretmek anlamına gelmemektedir. Rekabet kavramı ile birlikte düşünüldüğünde, yaratıcılık piyasa tarafından kabul görecekt teknolojileri geliştirebilmeyi ve zamanında pazara sokabilmeyi de içermektedir (Tanyeri, Fırat, 2005). İletişim olanaklarındaki teknolojik gelişmeler küreselleşme sürecinin hızlanışına önemli katkılar sağlamaktadır. Diğer taraftan çokuluslu işletmelerde de yönetime yeni olanaklar sunmaktadır. Bu şekilde

iletişim olanaklarındaki gelişmeler küreselleşme sürecini de hızlandırmaktadır (Akin, 12/07/2002). İnternet de teknik özellikleri aracılığıyla diğeri iletişim teknolojilerinden ayrılarak, zaman ve mekan sınırlarını aşarak birey-birey ve birey-grup iletişimine izin vermektedir. Etkileşim özelliğı sayesinde ise grupların aynı anda karşılıklı iletişimini, tıpkı bir yüz yüze iletişimde olduğı gibi kolaylaştırmaktadır İnternetin bu özelliğı onu daha çok yeni toplumsal ilişkiler alanı olarak öne çıkarmaktadır. Dolayısıyla, günlük hayatta yaşamış olduğumuz birçok ilişki biçimi internet sayesinde farklı bir boyuta taşınmaktadır ve sanal mekan, sanal gerçeklik, sanal cemaatler ve kimlikler gibi yeni kavramlar hayatımıza girmektedir (Timisi, 2003, s. 26).

- **Krizler**

1970'lerin başından itibaren yaşanan başlıca küresel finansal krizleri açıklamaya yönelik birçok teori geliştirilmiştir. Bu teoriler çeşitli iktisat okullarının görüşleri doğrultusunda kriz olgusunu açıklamaya çalışmışlardır. Söz konusu teorileri şu şekilde özetlemek mümkündür; Aşırı Borç Birikimi, Bankacılıkta Yaşanan Panik, Rasyonel Bekleyişler Teorisi, Belirsizlik Teorisi, Kredi Yayınlaması Teorisi, Asimetrik Bilgi ve Acenta Giderleri, Dealer Piyasası Çöküş Teorisi ve Finansal Piyasa Teorisi (Duman, 2002: 134-138). Bugün yaşanan küresel kriz, faiz hadlerinin çok düşük olduğı bir dönemde, gayrimenkul fiyatlarının hiç düşmeyeceğı varsayımı ile bankaların ya da aracı kuruluşların geri ödeme riski olabilecek kişilere çok düşük peşin teminatlarla ciddi bir risk analizi yapmadan verdiğı konut kredileriyle başlamıştır. Ucuz maliyetli sıcak para akımlarının kredi patlamasına neden olduğı bir ortamda, mali ve para piyasalarında gevşek düzenlemeler, firma yönetişim uygulamaları ve konut fiyatlarında hızlı değeri düşüşü krizi asıl tetikleyen unsurlar olmuştur (şikago Başkonsolosluğı, 2010: 7).

Krizin ortaya çıkışından sonra tüm dünya ülkelerini önemli ölçüde etkilediğı görölmektedir. 2009 Ağustos, 21.yüzyılın küresel finansal krizin başlangıcının ikinci yıldönümüdür. Dünya üretimi, çoğı ekonomilerin 2008 ve 2009 itibariyle 1929 büyük depresyondan bu yana en keskin düşüşü yaşamıştır. Krizin şiddeti hemen hemen herkesi şaşırtmıştır. Cari finansal kriz, küresel reel faaliyetleri, ticareti ve enflasyonu ikinci dünya savaşından beri beklenilmeyen bir ölçüde azaltmıştır. Yıllık büyüme %10'dan daha fazla düşmüş, yıllık ticaret hacimleri %30'dan daha fazla azalmış ve tüketici fiyatları aşağılara girelemiştir. İşletmeler kendilerini korumak ve küresel ortamda piyasada kalabilmek için

sürekli dünya ekonomisi gelişmelerini takip etmek zorundadırlar. Küresel ekonomide işletme olarak ayakta kalabilmenin en büyük zorluklarından biri krizlerde ayakta kalabilme çabasıdır (Cecchetti, Kohler ve Upper, 2009: 3).

- **Tüketici İstek ve İhtiyaçları**

Güdüleme, tüketici davranışlarını etkileyen nedenlerin başında yer almaktadır. Üretici veya pazarlayıcı olarak tüketicilerin güdüleyici faktörlerini bilebilirsek işletmemiz için büyük yarar sağlayabiliriz. Ancak, bu aşamaya ulaşılabilmesi, önceki adımların başarı ile yürütülmesine bağlıdır. Zira, tüketicilerin güdülenmesi kendi eğilimleri ve rasyonel karar verme süreçlerinden çok, çevresel koşulların ve geçmişteki davranışların bir sonucudur. İhtiyaçlar, satın alma davranışının güdüleyici yönünün ilk itici gücüdür. Bu güç, geçmişin etkisini de taşıyan dinamik ve çok yönlü bir özelliğe sahiptir ve tüketici davranışlarına kaynaklık ederek onu eyleme iten bir güçtür. Tüketiciler, seçici bir davranışla çevrelerindeki bilgiler arasından bazılarını daha fazla önem vermekte ve kendilerine göre anlamlı bir çerçeve kurmaktadır. Güdülenme, bireyin çevresinden seçtiği bilgilerin ve kendine kurmuş olduğu çerçevenin etkisi altındadır. Bir bireyin nasıl güdülendiği birçok etmene bağlı olmakla birlikte son yıllarda geliştirilen yeni bakış açıları güdülemeyi "bilgi edinme", "iletişim" ve bunların sonucunda edinilen bilgiler ışığında "anlam çıkarma" şeklinde açıklamaktadır (Kabasakal, 1989).

Yirminci yüzyılın son dönemlerinde, bilişim teknolojilerinde görülen hızlı değişimler, bilgisayarları yaşamın ayrılmaz bir parçası konumuna getirmiştir. Bilgisayarın Internet teknolojisi ile birlikte kullanılması, özellikle bankacılık, günlük gazete okuma, radyo ve televizyon izleme, kütüphane incelemesi, üniversite eğitimi, iş başvurusu gibi birçok alanda büyük değişimlere neden olmuştur. Günümüzde bilgi toplumu olabilmenin en önemli şartı, sürekli bilgi aşısı ve bilgiye ulaşma; bilişim ve iletişim teknolojilerin etkin ve verimli kullanabilme olarak ifade edilmektedir. Internet kullanımının hızlı bir şekilde toplumun her kesiminde yaygınlaşması, bireylerin yaşamları kadar tüketici olarak da alışkanlık ve davranışlarını değiştirmiştir. Son yıllarda ortaya çıkan önemli olgulardan biri olan Internet üzerinden alışveriş, pazarlama uygulamaları ile teknoloji yönetimi ilkelerinin bir sentezi olması nedeniyle akademisyenler ve uygulamacılar açısından gittikçe önem kazanan ve üzerinde tartışılan bir konu olmuştur (Vijayasathya, 2004).

Günümüzde internetin yoğun kullanımı ve teknolojinin gelişimiyle beraber bireyler önlerine çıkan her türlü reklamdan etkilenmektedirler. Özellikle markaların uyguladığı reklamlar kişileri bilinçsel olarak etkilemektedir. Marka, üreticilerin ya da satıcıların mallarının kimliğini belirleyen ve mallarını rakiplerinden ayırt eden bir isim, simge, şekil veya bunların birleşimidir. Diğer bir ifadeyle mal ya da hizmeti tüketiciye tanıtmayı amaçlayan bir isim veya sembol olarak tanımlanabilmektedir (Tokol, 1994:94). Tüketiciler satın alma karar sürecinde ve marka tercihlerini gerçekleştiririrken marka imajından etkilenmektedirler. Marka imajı kişilerin isteklerini ve beklentilerini yansıtır, tüketici markaya karşı bir bağlılık duymaktadır. Tüketicilerin bir markayı diğerlerine tercih etmesinde en önemli unsur duygusal ve bilişsel olarak etkilenmesidir. En genel ifade ile marka tercihi, tüketici ihtiyaçları ile tüketicinin markaya ilişkin inanç ve tutumlarının etkisiyle markayı değerlendirilmesi sonucunda satın alma karar sürecinde belirli bir markanın belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle marka tercihi, hedef tüketicilerin alışkanlıkları veya geçmişteki tecrübelerine bağlı olarak diğer markaların içinden genellikle belirli bir marka seçme davranışın göstermesidir (Aktuğlu, 2004:36-37).

2.3.3.3. Küreselleşmenin Etkisiyle Kullanımı Yaygınlaşan Yeni Teknolojinin Yarattığı Değişim

Teknolojideki değişimin dinamik doğası, yenilik yapma süreci ve bu yeniliklerin uygulanmasında bulunmaktadır. Teknolojik değişimin toplum üzerindeki etkileri; bilim ve teknoloji politikalarının tasarımcıları için ön planda göz önünde tutulması gereken bir veri setidir. Bilim ve teknoloji politikaları, ülkelerin refah düzeyini doğrudan etkileyen sosyal ve politik gelişmelere yön veren, gelişim ve değişim şartlarını ortaya koyan politikalar olarak tanımlanmaktadır (Göker, 1999). Pazar ekonomisinin doğası daimi teknolojik değişikliklere imkan vermektedir. Firmalar arasındaki rekabet hem yeni teknoloji ürünleri sayesinde daha ucuz üretme hem yeni ürünleri diğerlerinden ayıran farklar oluşturarak tüketicinin dikkatini çekmek yönünde devam eden çabayı körüklemektedir. Mevcut durum da birçok ilginç buluşları, ürünleri ve hizmetleri tüketiciye satmak ile ilgilidir. Dahası var olan ürünlerde yapılan değişim ile yeni teknoloji biçiminde ortaya koyulmaktadır (Ropke, 2001).

- **İnternetin Gelişimi**

İnternet, birçok bilgisayar sistemini TCP/IP protokolü ile birbirine bağlayan dünya çapında yaygın olan ve sürekli büyüyen bir iletişim ağıdır. İnternet, bilgiye kolay, ucuz, hızlı ve güvenli ulaşmanın ve onu paylaşmanın günümüzdeki en geçerli yoludur. İnternet'in önemi, 'olmazsa olmaz' derecesinde sürekli olarak artmaktadır. Günümüzde bilgi toplumu olabilmenin en önemli şartı, sürekli bilgi aşısı ve bilgiye ulaşma; bilişim ve iletişim teknolojilerini etkin ve verimli kullanabilme olarak ifade edilmektedir. İnternet kullanımının hızlı bir şekilde toplumun her kesiminde yaygınlaşması, bireylerin yaşamları kadar tüketici olarak da alışkanlık ve davranışlarını değiştirmiştir. Son yıllarda ortaya çıkan önemli olgulardan biri olan internet üzerinden alışveriş, pazarlama uygulamaları ile teknoloji yönetimi ilkelerinin bir sentezi olması nedeniyle akademisyenler ve uygulamacılar açısından gittikçe önem kazanan ve üzerinde tartışılan bir konu olmuştur. İlk başlarda, bilgi arayışını, kişilerarası iletişimi ve ticari işlemleri kolaylaştırmak için tasarlanmış olsa da internet, kimi kullanıcılar için hayatlarının merkezinde ve karşısında direnmenin zor olduğu bir ortam halini almıştır. Günümüzde internetin önemi ve çevrimiçi kullanma miktarı dikkate değer şekilde artmaktadır (Nalwa ve Anand 2003: 653).

1993 yılında, dünya çapında internet kullanıcı sayısı 900 bin iken, 2000 yılında bu sayı 304 milyona, Şubat 2002'de 544,2 milyona, 2004 yılı sonunda 934 milyona ulaşmıştır. 2005 yılı sonunda dünyadaki internet kullanıcı sayısı 1,07 milyara ulaşmış ve 2007'de de 1.35 milyara ulaşacağı tahmin edilmektedir. Avrupa dünyadaki internet kullanımının %26,4'ünü yapmaktadır. 2007 yılında Avrupa'da yaşayan nüfusun %43,4'ü internet kullanıcısı olarak kayıt altındadır. Türkiye'de İnternetin yaygınlaşması diğer ülkelerdeki gibi hızlı gerçekleşmemiştir. Ülkemizde, internet kullanıcısı sayısı 1998 yılında 239 bin iken, 2005 yılında 14 milyon olmuştur. 2007 yılı itibari ile ülkemiz Avrupa internet kullanımının %4,6'sını oluşturmaktadır (Mestçi, 2005).

- **Toplumsal Çevrenin Gelişimi**

Toplumların yapıları geçirdikleri sosyal ve siyasi değişimler sonucu şekillenmiş ve birçok bakımlardan gelişim ve yenileşmeye uğramıştır. Bilginin insan hayatındaki öneminin artması, toplumsal yaşamın sürekli değişmesini, çeşitlenmesini ve elde edilen bilgilerin

yeni bilgilere dönüşebilmesini sağlayacak sürekli ve sistemli bir bilgi üretimi ortamının oluşmasını sağlamıştır. “Toplumsal değişme, düzenli insan ilişkileri dediğimiz, toplumsal yapının değişmesidir. Diğer bir deyişle toplumsal değişme, toplumsal ilişkilerde, ilişkilerin kalıplaşmış biçimi olan kurumlarda ve toplumsal yapıdaki başkalaşma veya farklılaşmadır.” En genel anlamda “zorunlu bir süreç, toplumsal sistemin devam edebilmesi açısından bir mekanizma” olarak ele alabileceğimiz toplumsal değişme kavramı bilimsel ve nesnel özelliği nedeniyle objektif bir kavramdır (Ataöv, 2007).

Küreselleşme ile beraber gelişen teknoloji ve internetin yaygın kullanımı yeni toplum tipinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilgisayar ve internet teknolojileri çalışma hayatında çok önemli değişimlere neden olmaktadır. Bilgi işlem ve iletişim teknolojileri olarak da adlandırılan yeni teknolojiler hem meslekleri hem de iş yapma tarzlarını ya değiştirmekte ya da dönüştürmektedir. Çalışma modellerini daha esnek hale getirerek zaman ve mekana olan bağımlılığı azaltmaktadır. İnsanlar, artık sadece fabrikalarda çalışarak üretime katkı sağlamamaktadırlar. Evden tamamen veya kısmen çıkmadan ya da alışılmış mesai saatlerine bağlı kalmadan birçok çalışma faaliyetinde bulunma imkanı giderek yaygınlaşmaktadır. E-ticaret, para transferleri, bankacılık işlemleri, borsa işlemleri, dış ticaret süreçleri, e-egitim ve birçok yeni imkan artık internet teknolojileri ile her mümkün olmuştur. Dünyanın başka bir yerindeki kişi ve firmalarla zaman ve mekan engelleri olmaktan eş zamanlı olarak iletişim kurulabilmekte ve mal ve hizmet alım ve satımı hızlıca yapılabilmektedir (Ören ve Yüksel, 2012; 37-39).

Küreselleşme ile birlikte toplumun aile yapısında da birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Sosyolojik olarak içinde yaşadığımız yüzyılın, değişim ve buna bağlı olarak iletişim çağı olduğunu ve bu dönemde bütün toplumların temel karakteristiğini değişiminin oluşturduğunu söyleyebiliriz. Bu karakteristik özellikle 19. ve 20. yüzyıllarda kendini iyiden iyiye hissettirmektedir. İmparatorluklar yıkılmaya, ulus devletler kurulmaya başlanmış, demokratik cumhuriyete doğru bir eğilim başlamıştır. Yaşanan bu değişimlerden toplumsal yapının diğer üniteleri gibi, aile de kendi payına düşeni almıştır. Günümüzdeki pek çok sosyolog, sanayileşme ve kentleşme ile birlikte geniş aileden çekirdek aileye geçildiği ve süreçlerle aile arasında evrensel bir bağlantı olduğu fikri üzerinde durmaktadır (Özen, 2002).

- **Çalışma Standartlarındaki Değişim**

Sanayi İnkılabı öncesinde doğal bir yaşam süren ancak endüstrileşmeyle beraber ev yaşamı ve iş yaşamı arasına sıkışan insanoğlu, var olduğundan bu yana yaşayabilmek için sürekli çalışmıştır. Özellikle Sanayi Devrimi'nden önce insanlar kendi tarlasında ekip biçmiş ve onu tüketmiş ancak insanoğlunun yaşamında bir dönüm noktası olan Sanayi Devrimi'nden sonra ise insanlık makinelere bağımlı hale gelmiş ve hayat bu işleyişe göre planlanmıştır. Başka bir ifadeyle, insanlık Sanayi Devrimi ile beraber tabii bir hayattan sunî bir hayata geçiş yapmış ve çalışmanın tanımı da buna paralel olarak değişmiştir. Küreselleşme ile birlikte endüstri sonrası model olan bilgi toplumunda gündeme gelen bilgi teknolojileri, öncelikli olarak bu teknolojilere hakim işgücü arayışını gündeme getirdiği için eğitim, bu çağa damgasını vurmuştur. Fiziksel emekten ziyade bilgi işçiliği önem kazanmış, hizmet sektörüne bağlı meslekler başta olmak üzere pek çok yeni çalışma alanı ortaya çıkmıştır (Watson, 2004).

Günümüzde çalışmaya yönelik çok çeşitli düşünce türleri ortaya çıkmıştır. Teknolojinin gelişimiyle insanlar birbirinden etkilenmeye başlamış hemen hemen aynı çalışma şeklini istemeye ve aynı davranışları sergilenmeye başlamıştır. İnsanlara, çalışmak yerine boş zaman aktivitelerine katılmak daha çekici gelmeye başlamıştır. Gelir düzeyi yüksek olan gruplarda dahi yaptıkları işi ilginç bulmama ve erken emekli olmak gibi eğilim de dikkat çekicidir. Bu kişiler emekli olarak zamanlarını, golf oynamak, tatil yapmak, balık avlamak gibi çeşitli boş zaman aktivitelerine yönelmektedirler. Dolayısıyla son çeyrek yüzyılda, çalışmaya yönelik ilginin azalması bir tesadüf değildir. Yeni teknolojilerin gelişim, çalışma saatlerinin kısalması, çalışma şekillerindeki esneklik gerek mavi yakalı işçi grubunca gerekse beyaz yakalı ve yönetici düzeyinde kısacası işgücünün tüm gruplarında benzer tepkiler verilmesine yol açmıştır. Bu tepki de tam zamanlı çalışma yerine kısmi süreli çalışma olarak irdelenebilir (Drucker, 1999, s.119).

Son zamanlarda, tam zamanlı çalışmanın yerine yarı zamanlı çalışmanın tercih edilmeye başlandığı belirtilmişti. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, mevcut şartlar altında yarı zamanlı çalışanların sağladığı iş tatmini, tam zamanlı çalışanlara oranla daha yüksektir. O halde, birçok insan, gerçek mutluluğu, ücretli işleri ile diğer aktiviteleri arasında bir denge oluşturarak, içindeki çeşitlilikten hoşnut kalacakları bir yaşam sürmekte bulmaktadırlar. (Giddens, 2000, s. 353).

2.4. Bilişim İşçileri

Teknoloji, günümüzün bilgi toplumlarında, insan yaşamının temel dinamiğini oluşturmaktadır. Bilişim teknolojileri, sürekli ve artan biçimde gelişmektedir. Teknolojik yeniliklerin kısa süre içerisinde demode olduğu görülmektedir. Bu gelişme ve yenilikler insanları ve toplumları etkilemekte, yeniliği icat eden insanoğlunu kendi icadının peşinde koşan öznelere çevirmektedir. Endüstri sonrası dönüşüm sürecinde etkili olan faktörlerden biri olan bilişim teknolojileri, istihdam ve iş yapısında olduğu gibi işgücünün yapısında da önemli değişmelere sebep olmuştur. Bilgi ekonomisine geçiş sürecinde işgücünün niteliğindeki değişimde bilginin en önemli üretim faktörü ve ürün olmasına bağlı olarak yüksek vasıflı işgücü talebinin artması, söz konusu vasıflı işgücünün elde edilmesinde eğitimin artan önemi ve buna bağlı olarak işgücünün yaş ortalamasındaki artış ve son olarak mesleklerin yapı ve niteliklerindeki değişim önemli rol oynamaktadır (Zaim, 2006: 22). Bilişimin özellikle iktisadi büyümeyi ve iş gücü verimliliğini arttıracığı görüşü, “insanoğlunun karşılaştığı en büyük teknolojik devrim” söylemleriyle büyük bir beklenti haline gelmiştir. “Enformasyon devrimi” tanımında toplanan bu ilgi, hem bilişimde yaşanan gelişmelerin insanlar üzerindeki etkisini arttırmış, hem de bu gelişmelerin oluşumunda etkili olmuştur. Döneme dair analizler ve tanımlamalar bir yandan iletişim teknolojilerinin gelişimini anlatırken, bir yandan da bu gelişme sayesinde hızla yayılmaya, kanıksanmaya ve bu karşılıklı ilişki birbirini etkilemeye başlamıştır (Snow, 1966, s. 652). İşletmelerin küresel bir karakter kazanmaları farklı dil, din, ırk ve kültüre dayalı insanların aynı işletmede istihdam edilmeleri dışında, farklı değerler ve farklı davranış konseptlerinin de bir arada barındırılması zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 298).

Altın yakalı işçiler olarak da tanımlanan bilgi işçilerinin problem çözme kabiliyeti, yaratıcılık ve zekâ gibi niteliklere sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bilgi işçileri için “altın yakalı” tabirinin kullanılması, bilgiyi organizasyon açısından değere dönüştürme kabiliyetine ve potansiyeline sahip olmalarına yapılan atıfla sağlanmaktadır (Collins, 1997, ss.41-42). Buna göre bilgi işçisi bir yandan enformasyon teknolojilerini etkili biçimde kullanmayı bilmeli, diğer yandan normal (manüel) işleri de yapmalı ve “bilgi toplumuna hükmeden değil ama liderlik yapan” yüksek gelirli sınıfı olmalıdır. Bilgi işçilerinden ayrıca beklenenler: yaratıcı ve yenilikçi olmaları, kendilerini yaşam boyu

geliştirmeyi bilmeleri, farklı görevleri yerine getirebilme kabiliyetine ve esnekliğine sahip olmaları, mesleki başarılarıyla motive olmaları, bilgisayar becerilerine sahip olmaları, mesleklerine bağlı olmaları ve işlerini sevmeleri gibi özelliklerdir (Smith ve Rupp, 2002, s. 107-124; OECD, 1999, s. 154).

2.4.1. Bilgiye Dayalı Yeni Rekabet Faktörleri ve Bilişim İşçileri

İnsanoğlunun, bilişim teknolojilerine ihtiyaç duymasının temel nedeni, içinde bulunduğu sosyal sistemlerin giderek genişlemesi, karmaşıklaşması ve çevre ile etkileşimlerinin artmasıdır. Bilişim teknolojileri, organizasyonlar için “başarı ya da başarısızlığı” belirleyen önemli bir güç olarak ortaya çıkmıştır. Bilişim teknolojileri artık tüm organizasyonlar için stratejik bir kaynak haline gelmiş ve işletmeler küresel rekabet ortamında kendilerine stratejik avantaj sağlamak amacıyla bu teknolojilere yatırım yapmaya başlamışlardır (Earl, 1991: 5). Bilişim teknolojileri, bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması, ağlar aracılığıyla bir yerden bir yere iletilmesi ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında yararlanılan ve iletişim ve bilgisayar teknolojilerini kapsayan bütün teknolojiler olarak bilinmektedir (Tonta, 2005). Bilişim teknolojileri, örgütsel süreçlerde yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlere önem veren işletmelerde maliyetlerin azalmasını ve verimliliğin artmasını sağlayan ve bu yolla ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet üstünlüğü kazandıran teknolojiler bütünüdür (Güloğlu, 2002: 600). Bilişim sistemleri işletmelere yeni şekiller kazandırmıştır. Müşteri hizmetleri, operasyon, dağıtım, ürün ve pazar stratejileri büyük oranda, zaman zaman tamamıyla bilişim sistemlerine bağlıdır. Enformasyon teknolojileri ve uzantıları işletmelerin günlük hayatlarının bir parçası durumuna gelmiştir (O’Brien, 2001). Günümüzde birçok işletme bilgisayar sistemleri olmaksızın iş bile görememektedir. İşletmelerin büyük bir kısmı etkinliğini ve verimliliğini geliştirmek için bilişim teknolojisine güvenirken, birçok kritik görevin başarılmasında da bilişim teknolojileri başlıca rolü üstlenmektedir. Bu nedenle endüstrileşmiş ülkelerde bilişim teknolojilerinin etkisi hemen hemen tüm işletme süreçlerinde ve fonksiyonlarında gözlemlenebilmektedir (Gunasekaran ve McGaughey, 2002: 1)

Bilişim teknolojileri, işletmelere rakiplerinden daha iyi performans göstermek için yeni olanaklar sunmakta ve böylece işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilme yeteneklerini artırmaktadır. Bunun yanında, bilişim teknolojileri işletmenin finansal yapısını önemli bir

şekilde etkilemekte ve pazar koşulları doğrultusunda farklılaşma için fırsatlar sunmaktadır. Bilişim teknolojilerinin endüstrinin yapısını değiştirerek, rekabet üstünlüğü oluşturarak, yeni iş fırsatları yaratarak ve verimliliği artırarak performansı etkilediği ileri sürülmektedir (Porter ve Millar, 1985: 6). Günümüzde gelişen yeni teknolojilerin kullanılması için vasıflı iş gücüne duyulan ihtiyacın altı çizilirken, eğitime verilen önem de artmış, böylece beşeri sermaye, fiziksel sermaye gibi önemli bir faktör haline gelmiştir. İhtiyaç duyulan bu vasıflı iş gücü günümüzde bilgi işçisi kavramıyla tanımlanmaya başlamıştır. Sanayi toplumundaki yarı vasıflı işçilerin yerine bilim insanlarını, mühendisleri, öğretmenleri, teknisyenleri, bilgisayar temelli hizmet işlerini ve yöneticileri kapsayan, kısaca teknik ve profesyonel olarak adlandırılan sınıf; yüksek sosyal konum, yüksek gelir, yüksek değer ve rahat yaşam koşullarıyla ön plana çıkarılmaya başlamıştır (Drucker, 1994).

Küreselleşmeyle birlikte teknolojinin gelişmesi ve bilginin önem kazanması bilişim teknolojilerinin gelişmesini sağlamıştır. Bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle bilgisayar ve internet önemli bir yere sahip olmuştur. İnternet ve elektronik alet kullanımının yaygınlaşmasıyla yeni bir meslek tipi ortaya çıkmıştır. Bilgisayar ve haberleşme teknolojileri konusunda bilgi sahibi olan, bilgisayar programlama alanında standartın üzerinde beceriye sahip bulunan ve böylece ileri düzeyde yazılımlar geliştiren “*hacker*” adı verilen kişiler ortaya çıkmıştır. Bir başka kaynakta ise, hacker; “bilgisayar ve haberleşme teknolojileri konusunda bilgi sahibi olan, bilgisayar programlama alanında standardın üzerinde beceriye sahip bulunan ve böylece ileri düzeyde yazılımlar geliştiren kişi” olarak açıklanmaktadır (tr.wikipediaorg/wiki/Hacker-28k). Sportif ve büyük bir heyecan, büyük bir teknik merak ve istekle inanılmaz elektronik başarılar elde etmek olarak da açıklanmaktadır. Heyecanlı ve meraklı gençler diye nitelenebilecek olan bu kişilerin ortak özellikleri; okulla problem yaşamaları, bilgisayar ortamı dışında sağlıklı arkadaşlıklar kuramayışları, bilimkurgu romanlarına olan düşkünlükleri, sistemlerin sanıldığı kadar güvende olmadığını göstermeye ilişkin heyecan duymalarıdır. Bu tarz “*hacker*” örneklerinin çoğunun ailelerinin hediye ettiği bilgisayarlara yeni donanımlar eklemek isteyen heyecanlı ve meraklı tipler olduğu ve sisteme girebilmenin heyecanının, onları bu noktaya sürüklediği söylenebilir (Öztürk,2008). Hacker kavramı günümüzde bilgisayar sistemlerine erişim yetkisi olmadığı halde sisteme erişmenin bir yolunu bulan ve sistemden bazı bilgileri alan, sistemin işleyişine değiştiren veya sonlandıran kişi veya

kişiler olarak anlaşılmaktadır. Bu anlayışın tersine bilişim teknolojisi alanında çalışan veya bilişim teknolojileri ile yakından ilgilenen kişiler için hacker kavramı daha farklı bir anlam ifade etmektedir. Bu farkın nedeni bilişim teknolojileri ile sadece kullanıcı düzeyinde ilişkisi olan kişilerin konuya ilişkin fikirlerini şekillendiren yazılı ve görsel basın ile sisteme yetkisiz olarak erişen kişilerin kendilerini hacker olarak tanımlaması yatmaktadır (Linus, 2006: 3). Bir başka deyişle bilişim işçileri, bilgi ve iletişim sistemlerinin bakımını yapan, bu sistemleri kullanma ve geliştirme becerisine sahip olan ve bu erişime yasal çerçevede izni olan kişilerdir. Bilişim sektörü bu kişilerin işlerini doğrudan oluşturmaktadır. Bilişim işçileri, bilgi ve iletişim teknolojilerini diğer insanlar için geliştirmekte ve onların kullanımına sunmaktadırlar. Bugün bilgisayar dâhileri olarak gördüğümüz, bilişim işçileri; bilgisayar sistemlerini inceleyerek, buldukları problemlere ürettikleri çözümler ile sistemleri üretildikleri amaçların ötesine taşıyarak, yazılım ve işletim sistemlerinin gelişmesini ve kişisel bilgisayarların yaratılmasını sağlamışlardır. Bilişim işçileri, programlamayı teorileştirmekten ziyade, programlamadan tutkulu bir şekilde zevk alan; çalışan bir sistemin kapasitesini geliştirecek yaratıcı kodlama yöntemleri bularak, sistemdeki kısıtlamaların ve aksaklıkların üstesinden gelmekten, bunları alt etmekten zevk alan kişilerdir. Bilişim işçileri bir kurum bünyesinde ki bilişim bazlı bütün sorunları çözmek ve sistemin sağlıklı işleyebilmesi için gerekli çalışmaları yapmakla görevlidirler (Raymond, 1993).

2.4.2. Bilişim İşçilerinin Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

1900'lü yıllarda operasyonel, 1960'li yıllarda yönetsel bir rol üstlenen insan kaynakları yönetimi, dünyadaki değişime paralel olarak 1980'li yılların başından itibaren stratejik bir rol üstlenmektedir (Sürgevil ve Budak, 2006: 462). Kapsamlı bir tanıma göre insan kaynakları yönetimi; örgütün ihtiyaç duyduğu personel ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanların örgüte kazandırılması, işletme kültürüne alıştırmaları, çalışanların motivasyonu, gruplar ve örgüt arasında uyumlu, sinerjik işbirliği yaratılması ile iletişimin etkin hale getirilmesi, işletmenin yeniden yapılandırılması sürecinde örgütsel iklimin daha sağlıklı hale getirilmesi, çalışanların eğitimi ve gelişiminin sağlanması gibi güncel konuları ve uygulamaları kapsamaktadır. Bilişim teknolojileri, işletme içinde en tepe yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar bireyi, çalışmayı, çalışma yaşamı ve ortamını

ve statüleri etkilemekte ve insan kaynaklarının yeni çalışma profillerine uyum göstermelerini zorunlu kılmaktadır (Öğüt vd., 2003: 105).

İnsan kaynakları departmanlarının etkinliği, bilişim teknolojileri ve sistemlerinden en uygun biçimde yararlanmayı gerektirmektedir. Bilişim teknolojisi, insan kaynaklarının yönetilmesinde maliyeti düşürücü ve hızı arttırıcı bir işlev görmektedir. Kullanılan insan kaynakları formlarının elektronik ortama taşınması ve intranet platformları üzerinde kullanılması, eğitimlerin ve içeriklerin hazırlanarak aynı şekilde elektronik ortamda sunulması, duyuruların, sunumların ve prosedürlerin bu ortamlarda tutulması ve gerekli erişim yetkileri verilerek denetlenmesi, yapılan değişikliklerin yine aynı şekilde gereken kişilere elektronik olarak duyurulması, elektronik ortamlarda eğitim merkezlerinin kurulması, çalışanların memnuniyet ve memnuniyetsizlik hallerini elektronik ortamlarda bildirmeleri, anketlerin elektronik ortamlarda düzenlenmesi, bilgi paylaşma ve tartışma platformlarının elektronik ortamlar üzerinde sağlanması gibi birçok uygulama, insan kaynakları ve bilişim teknolojilerini birleştirerek oluşur. Bu sistemi kuracak olan kişilerin yani bilişim işçilerinin seçiminin yapılması, istihdam edilmesi, iş memnuniyetinin sağlanması, örgüt kültürüne alıştırılması yine insan kaynaklarının görevidir. Bilişim teknolojileri sektörüne nitelikli insan kaynağının sağlanması ve sektörde nitelikli bilişim işçisi istihdamı yaratılmasının; güçlü, rekabetçi ve yenilikçi bilişim teknolojileri sektörü için bir ön koşul olmasının yanı sıra, işgücü piyasasının genelinde gözlemlenen sorunların giderilmesine olumlu etkileri de mevcuttur (Gökalp, 2008).

2.4.3. Bilişim İşçilerinin GÜDÜLENMESİ ve Örgüte Bağlılıkları

Son yıllarda üzerinde oldukça fazla araştırma yapılan örgütsel bağlılık, “çalışanın örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda örgütte kalma yolunda duyduğu arzu” olarak tanımlanmaktadır (J.P. Meyer, N.J. Allen, 1997). Bilişim işçilerinin farklılaşan özellikleri nedeniyle onları güdüleyici etmenler ve örgütsel bağlılıklarının yöntemleri de farklı olacaktır. Tempoe’nin “bilişim işçilerinin güdülenmesi” ile ilgili araştırması, bilişim işçilerinin etkinliğinde güdüleyici faktörlerin farklılığın açıklayıcı olmuştur. Tempoe dört ana başlık altında an güdüleyicileri belirlemiştir:

- **Bireysel gelişme;** bilişim işçileri potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri, zihinsel gelişme, kişisel gelişme ve kariyer gelişimi ile ilgilenmektedir.
- **İşlevsel özerkliğin sağlanması;** bilişim işçileri kendilerine verilen görevi yerine getirirken belli sınırlar çerçevesinde özerk olabilmeleri önemlidir. İş görenlerin çeşitli konularda öneri ve fikirlerde bulunması, hem verimliliği yükselterek örgütün etkinliğini artırmakta, hem de fikirleri dikkate alındığından dolayı iş görenlerin içsel tatmin duymalarına katkı sağlamaktadır. Çeşitli konularda yapılan grup toplantıları gibi bilgi paylaşım uygulamaları, iş görenlerin öneri ve fikirlerinin alınması açısından önemli uygulamalardır (P. Pare, M. Tremblay, P. Lalonde, 2000).
- **Verilen görevi başarı ile yerine getirmek;** bilişim işçileri görevlerini belirli bir standart ve kalitede yerine getirebilmekle gurur duymaktadır.
- **Para;** ücret artışı, prim, bonus gibi maddi faktörler bu personel tipi için önemlidir. Bilişim işçileri performanslarına dayalı olarak ve örgüte yaptıkları katkının karşılığı olarak örgütün maddi kazanımlarını paylaşmak istemektedirler (Tampoe, s.51, 1990).

Çalışma bilişim işçilerinin kişisel ve kariyer gelişimleri açısından dört sınıfa ayırmakta ve her sınıfın farklı biçimde güdüleneceğini savunmaktadır. Ancak araştırma sonuçları, temelde bilişim işçilerinin maddi ödüllere önem vermediğini ortaya koymaktadır. Bunun nedeni, bu kişilerin zaten gelir düzeylerinin iyi olması ve yüksek ücretlerle çalışıyor olmaları olarak da yorumlanabilir. Aynı zaman da örgüte karşı duygusal olarak bağlılık hisseden iş görenlerin sadece ücretten dolayı örgütte kalmayı düşünen iş görenlere göre, örgütte kalmayı daha fazla arzuladıkları söylenebilir. Bilişim teknolojileri sektöründe ki çalışanlar ile ilgili bir başka araştırmada çalışanların örgütte kalma ya da ayrılma kararlarını etkileyen faktörler; ücretlendirme, sosyal haklar, yönetim, teknoloji ve eğitim, çalışma arkadaşları, kariyer gelişimi, çalışma saatlerinde esneklik olarak saptanmıştır. Bilişim işçileri benimsedikleri yaşam stili ile çalışma yaşamları arasında çatışmanın en alt düzeyde olduğu bir çalışma yaşamını tercih etmektedir. Bu durum çalışma koşullarında ki esnekliğin onlar için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bilişim işçisi tanımıyla birlikte her türlü esnekliği geliştiren “yeni çalışma kültürü”, sanayi kapitalizminin sunduğu boş zamandaki hazzı, ofis partileri, spor aktiviteleriyle yapılan toplantılar, iş gezileri vs. ile çalışma zamanına kaydırabilmektedir. Bu “zevkli” ortam

sayesinde telefon ve bilgisayarla bağlantılı çalışanlar, evlerinde ve sosyal aktivitelerinde bile çalışmaya devam edebilmekte, böylece çalışma saatleri sınırsız bir şekilde uzatılabilmektedir (Bora ve Erdoğan, 2011, s. 21). Onlar özellikle bireysel gelişme olanakları ile ilgilenmektedirler. Bu anlamda en iyi teknolojiye ulaşabilmek, kendilerini geliştirebilecek eğitim olanaklarına sahip olmak, uzmanlık alanları ile ilgili yeni tecrübeler edinmek bilişim işçilerinin örgüte bağlılıklarını arttıran faktörlerdir (Lason-Daughterty, s.158, 2000).

2.4.4. Bilişim İşçilerinin Seçim Süreçleri

Bilişim sistemini teknik açıdan ele alacak olursak, organizasyondaki karar verme adımına kadar olan süreçte bilgiyi toplamak, düzenlemek, işlemek ve saklamak gibi birbirleriyle ilgili parçaların kümesi olarak tanımlamak mümkündür. Ayrıca karar verme desteği ile birlikte koordinasyon ve kontrol sağlayan bilişim sistemleri, yöneticilerin ve çalışanların problem çözümüne, karmaşık konuları tasavvur etmelerine ve yeni ürünler oluşturmalarına da yardım edebilmektedir. Bilişim sistemleri, organizasyon içinde ve çevresinde önemli insanlar, yerler, olaylar ve her türlü şeyler hakkında da bilgi içermektedirler. Bilişim denince ilk önce, insanlar için faydalı ve anlamlı biçime sokulmuş veriler anlaşılmalıdır. Veri ise, önce insanların anlayabileceği ve kullanabileceği biçimde hazırlanmış ve organize edilmiş, daha sonra organizasyonlarda veya fiziksel çevrelerde görünen olayları tanımlayan ham gerçeklerin yoğunluğu şeklinde açıklanabilir. Bütün bu sistemin oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve iletilmesinde önemli bir rol oynayan kişilere de bilişim işçisi, uzmanı denmektedir. Bu kritik işlemleri gerçekleştiren kişilerin personel seçim süreçleri bazı zorluklar içerebilmektedir, diğer personel seçim süreçlerinden farklılıklar gösterebilmekte ve bu personel tipini seçmek için değişik yollar izlenmesi gerekebilmektedir. Her alanda ihtiyaç duyulan personel seçimi ve alımı, kurumun/kuruluşun amaçları ve hedefi doğrultusunda temel ve tartışmasız çok önemli bir konudur. Doğru anlaşılması, uygun metodların seçilmesi ve uygulanması durumunda kurumun stratejik amaçları ve beklentilerine ulaşması için büyük bir öneme sahiptir. Mülakatın iyi geçmesi için gerekli en önemli unsur, o mülakata hazır olarak gitmektir. Mülakata gidilen kurum, kurumun genel politikası, başvuru alanı kurumdaki konumu, adayın bu konumdaki bir göreve ne kadar hazır olduğu beklenenlere karşılık verebilmek hususunda mevcut özellik ve eğitiminin yeterliliği gibi

konularda bilgi sahibi olunması, mülakata hazır gidebilmek adına büyük bir adım olacaktır. Bu noktada mülakat çift yönlü bir alışveriş olarak görülmelidir (Gürer, 1990). Mülakatı yapan kişi, adayı potansiyel bir çalışan olarak görecektir, aynı zamanda aday da kurumun organizasyon yapısı, yönetim yaklaşımı ve özellikleri hakkında bilgi edinmeye çalışacaktır. Bu durum her personel seçim süreci için geçerli olan bir durum niteliğindedir. Bilişim işçilerinin seçim süreçlerinde de bu durum geçerliliğini korumaktadır. Bilişim işçilerini değerlendirmek, niteliklerini ölçmek, bilişim işçilerine ulaşma yöntemlerine dair bilişim sistemlerin yapısı ile alakalı birtakım spesifik faktörler nedeni ile bazen değişik metodların seçilmesi gerekebilmektedir. Bilişim işçilerinin seçim süreçlerinde değerlendirme yöntemleri, bilişim işçilerine ulaşma yöntemleri gibi temel süreçler farklılık gösterebilmektedir. Bu araştırmanın temel amacı da bilişim işçilerinin seçim süreçlerinin daha iyi anlaşılabilmesi ve bu süreci daha verimli hale getirebilmek adına yapılması gerekenlerin daha net ortaya koyulmasıdır.

BÖLÜM 3. BİLİŞİM UZMANLARININ SEÇME YERLEŞTİRME VE ELDE TUTMA SÜREÇLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın bu bölümünde bilişim işçilerinin işe alım ve yönetim süreçlerinin incelenebilmesi ve sürecin geliştirilebilmesi amacıyla belirli spesifik kişilere uygulanan mülakatlar sonucunda elde edilen verilerin analizi yer almaktadır. Bilişim işçilerinin işe alım ve yönetim süreçlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için mülakat sonuçlarının detaylı analizi yapılmıştır. Araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi açıklanarak, araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan 16 soruluk mülakat; bilişim işçilerinin seçim ve yönetim süreçlerine dair; bilişim işçilerine ulaşabilme, bilişim işçilerini istihdam edebilme, adapte edebilme, örgütsel bağlılığı sağlama, uzun süre istihdam edebilmelerini sağlama, güvenlik problemini aşabilme, bilişim işçilerinin yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler, bilişim işçilerinin niteliklerini işe almadan önce doğru analiz edebilme gibi temel sorunları ve geliştirilebilecek çözüm yollarını içermektedir.

3.2. Verilerin Çözümü ve Yorumu

Türkiye’ de kurumsal şirketlerde ve bilişim şirketlerinde yapılan 20 mülakata ait verilerin girişi Nvivo programında yapılmıştır. Elde edilen veriler Nvivo programı ile detaylı olarak mülakatın içeriğindeki soru ve cevaplara göre belirli kategoriler altında analiz edilmiştir. Veriler arasında ki ilişkiler incelendikten sonra elde edilen bulgular, literatür verileri de kullanılarak yorumlanmış ve araştırmanın sonucu oluşturulmuştur.

3.3. Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen verilerin analizinde betimsel ve içerik analizi yöntemleri kullanılmıştır. Betimsel ve içerik analizinde veri kaybının yaşanmaması, kodlar, kategoriler ve temalar arasındaki ilişkileri daha açık ifade edebilmek için nitel çalışmalarda yaygın olarak kullanılmakta olan Nvivo 12 nitel veri analiz yazılımı

kullanılmıştır. Nvivo programı ile nitel araştırmada kritik olan verilerin zenginliğini kaybetmeksizin tüm nitel verileri derinlemesine inceleyerek analiz etmek ve yönetmek mümkündür (Bazeley & Richards, 2000). Verilerin analizinde araştırmacılar tarafından transkript edilen mülakat metinleri Nvivo programına aktarılmıştır.

3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Bulgular

Çalışmada ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini, Türkiye genelinde birkaç ilde bilişim şirketlerinde ve çeşitli alanlarda faaliyet gösteren kurumsal şirketlerde işe alım ve yönetim süreçlerinde etkin rol oynayan 20 kişi oluşturmaktadır. Mülakat uygulanan kişilerin demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

Tablo 1: Araştırmanın Örneklemi

Yaş Göstergeleri				
25 - 35 Yaş Arası		36 - 45 Yaş Arası		46 - 55 Yaş Arası
3 Kişi		3 Kişi		14 Kişi
Cinsiyet				
Kadın			Erkek	
11 Kişi			9 Kişi	
Eğitim Durumu				
Mühendislik Fakültesi			İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	
9 Kişi			11 Kişi	
Çalışılan Sektörler				
Bilişim	Otomotiv	Metal	Beyaz Eşya	Gıda
10 Kişi	5 Kişi	2 Kişi	2 Kişi	1 Kişi
Statüler				
Bilişim Uzmanı	İnsan Kaynakları Yöneticisi	İnsan Kaynakları Yönetici Yardımcısı	Genel Müdür	İnsan Kaynakları Sorumlusu
1 Kişi	3 Kişi	4 Kişi	2 Kişi	10 Kişi

Mülakat uygulanan kişilerin yaş göstergeleri; 3 kişi 25-35 yaş aralığında, 14 kişi 36-45 yaş aralığında, 3 kişi de 46-55 yaş aralığında toplam 20 kişi şeklindedir. Mülakat uygulanan 20 kişiden, 9'u erkek 11'i kadındır. Mülakat uygulanan 20 kişinin 9'u mühendislik fakültesinde, 11'i iktisadi ve idari bilimler fakültesinde lisans eğitim görmüş ve mezun olmuşlardır. Mülakat uygulanan kişilerin çalışmakta oldukları firmaların sektörel bazda faaliyet alanları; 10 bilişim sektöründe faaliyet gösteren firma, 1 gıda sektöründe faaliyet gösteren firma, 2 beyaz eşya sektöründe faaliyet gösteren firma, 2

metal sanayi alanında faaliyet gösteren firma ve 5 otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firma şeklindedir. Mülakat uygulanan 20 kişinin statüleri; 1 kişi bilişim uzmanı statüsünde, 3 kişi insan kaynakları yöneticisi statüsünde, 4 kişi insan kaynakları yönetici yardımcısı statüsünde, 2 kişi genel müdür statüsünde, 10 kişi insan kaynakları sorumlusu statüsünde çalışmaktadır.

Bu araştırmada bilişim işçilerinin işe alım ve yönetim süreçlerinde etkin rol oynayan 20 kişi ile yapılan mülakatların analiz edilmesi neticesinde bulgular beş temada toplanmış ve incelenmiştir. Bunlar;

- Bilişim işçilerinin istihdamı için bilişim işçilerine ulaşım yöntemleri;
- Bilişim işçilerinin işe alım süreçleri,
- Bilişim işçilerinin niteliklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
- Bilişim işçilerinin örgütsel bağlılığını oluşturmak,
- Bilişim işçilerini yönetebilmek,

Mülakatların analiz neticesinde oluşturulan her bir tema bulgular kısmında alt başlıklar halinde incelenmiştir. Aşağıda temaların sunulduğu tablolarda verilen frekanslar her bir durumun ifade edilme sıklığını göstermektedir. Aynı kişi birden fazla görüş belirtebildiği için; tablolardaki frekansların toplamı çoğunlukla mülakat yapılan kişi sayısını geçebilmektedir. Bulgular da sunulan tablolarda hesaplanan yüzdelere toplam frekanslara göre hesaplanmıştır. Mülakata katılan kişiler içindeki yüzdeyi ifade etmemektedir.

• **Bilişim İşçilerinin İstihdamı İçin Bilişim İşçilerine Ulaşım Yöntemleri**

Mülakat formlarında “Personel seçim süreciniz hakkında bilgi verebilir misiniz?” sorusu sorulmuş ve mülakat uygulanan şirketlerin genel personel seçim süreçleri, yöntemleri hakkında bilgi alınması amaçlanmıştır. Mülakat uygulanan kişiler personel seçim süreçlerini anlatırken bilişim işçilerine ulaşma yöntemleri hakkında da bilgi vermişlerdir. Bilişim işçilerine ulaşma yöntemleri ile ilgili kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevaplar; sorusuna kurumsal şirketlerde çalışan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizi; 10 kişi internet üzerinden personel bulma sitelerine ilan verdikleri, 3 kişi kendi şirketlerinin resmi internet sitelerinde açık olan pozisyonla ilgili ilan yayınladıkları ve 3 kişi ise uluslararası personel bulma sitelerinden özgeçmiş

taraması yaptıkları cevabını verilmiştir. Toplamda 16 frekansın çıkmasının sebebi bazı şirketlerin hem internet üzerinden personel bulma sitelerine ilan vermesi hem de kendilerinin uluslararası personel bulma sitelerinden özgeçmiş taraması yapması gibi sebeplerle verilmiş olan çoklu cevaplardır. Verilen cevapların analizi aşağıdaki Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Bilişim İşçilerine Ulaşma Yöntemleri

Ulaşım Yolları	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Uluslararası Personel Bulma Siteleri	3	1
Referans	0	2
Kurumsal İnternet Sitesi	3	1
İnternette Personel Bulma Sitelerine İlan Verme	10	10

Bu veriler gölgesinde toplamda en çok kullanılan yöntem 10 cevap ile internette personel bulma sitelerine ilan vermektir. Şirketlerin kendi kurumsal internet sitelerinden ilan verme ve uluslararası personel bulma sitelerinde ki özgeçmişleri görüntüleme ise 3’er cevapla aynı seviyededir. Buradan hareketle en çok tercih edilen yöntemin internette ilan yayınlamak olduğunu söyleyebiliriz.

Bilişim işçilerine ulaşma yöntemleri açısından kişilerin vermiş oldukları cevaplar genel itibari ile;

- *Bilişim işçilerine ulaşmak için diğer pozisyonlar için personel aradığımızda kullandığımız yöntemler harici bir yöntem kullanmıyoruz. İnternet üzerinden ilan yayınlıyoruz ve gelen başvuruları değerlendiriyoruz. Bazen istemiş olduğumuz niteliklere sahip kişilere bu yöntem ile ulaşamıyoruz ve bizde uluslararası personel bulma sitelerinde ki özgeçmişleri inceliyoruz ve uygun olan adaylara kendimiz ulaşmaya çalışıyoruz. Her halükarda bilişim işçilerine ulaşmanın kolay olduğu söylenemez.*

- *Bilişim işçilerine ilk etapta internet üzerinden personel bulma sitelerine ilan açarak ulaşmaya çalışıyoruz. Ve kendi kurumsal internet sitemiz üzerinden de ilan yayınlıyoruz. En çok ulaşımı internet üzerinden ilan açarak sağlıyoruz. Uygun görülen adayları görüşmeye davet ediyoruz daha sonra.*

Şeklindedir. Mülakatlara verilen cevaplardan hareketle bilişim işçilerine ulaşmanın diğer personel seçimleri için ulaşılması gereken kişilere nazaran daha zor olduğu söylenebilir. Ve tam olarak istenilen niteliklere sahip olduğu düşünülen kişilere ulaşmak için birden fazla yöntem kullanıldığı söylenebilir.

Aynı soruda bilişim şirketlerinde ise şöyle bir sonuç elde edilmiştir; 10 kişi internet üzerinden personel bulma sitelerine ilan verme cevabını, 1 kişi kurumsal internet sitesi üzerinden ilan verme cevabını, 2 kişi referanslar aracılığıyla ulaşma cevabını, 1 kişi uluslararası internet siteleri üzerinden özgeçmiş tarayarak kişilere ulaşabilme cevabını vermişlerdir.

Bu veriler gölgesinde toplamda en çok kullanılan yöntemin 10 cevap ile yine internetten personel bulma sitelerine ilan vermek olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle hem kurumsal şirketler için hem de bilişim şirketleri için en çok kullanılan ve tercih edilen yöntemin internet üzerinden personel bulma sitelerine ilan verme olduğu söylenebilir.

Bilişim işçilerine ulaşma yöntemleri açısından kişilerin vermiş oldukları cevaplar genel itibari ile;

- Bilişim işçilerine ulaşmak için internet üzerinden ilan yayınlıyoruz, birtakım referansları dikkate alıyoruz ve uluslararası personel bulma sitelerinden özgeçmişleri inceliyoruz. İstemiş olduğumuz niteliklere sahip olan kişilere ulaşmak bezen zor olabiliyor bu yüzden birden fazla yöntem kullanmamız gerekebiliyor.

- Bilişim işçilerine ulaşmak amacı ile internet aracılığıyla ilan yayınlıyoruz. Ve gelen başvuruları değerlendiriyoruz. Bu süreç bazen uzun olabiliyor fakat sonunda istediğimiz nitelikte ki kişilere ulaşıyoruz.

Şeklindedir. Bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevaplar kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevaplar ile benzerlik göstermektedir. Ve bütün cevaplar dikkate alındığında bilişim işçilerine ulaşma yöntemi olarak birden fazla yöntemin tercih edildiği, bilişim işçilerine ulaşmanın kolay olmadığı ve en çok kullanılan yöntemin internet üzerinden personel bulma sitelerine ilan verme yöntemi olduğu söylenebilir.

- **Bilişim İşçilerinin İşe Alım Süreçleri**

Şirketler bazen boş olan pozisyon için alınacak olan personelin aranılan niteliklerine göre iş görüşmelerinde hem kendilerini yetersiz hissetmemek için hem de personelin niteliklerini iyi analiz edebilmek için görüşmeyi kendi şirket bünyelerinden uzman kişilerle yapmayı tercih etmektedir. Bu yüzden görüşmeler alınacak olan personelin niteliklerine göre bir ekip halinde yönetilmekte ya da tek bir kişi tarafından yönetilmektedir. Yine şirketlerin personel seçim süreçlerini anlamaya yönelik, kurumsal şirketler için personel seçim sürecinde yapılan iş görüşmelerinde görüşmeye katılan kişi sayısı sorulmuştur ve çıkan sonuçların analizi aşağıdaki Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3: Görüşmeye Katılan Kişi Sayısı

Görüşmeye Katılan Kişi Sayısı	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Bir Ekip Halinde	10	2
Bir Kişi	0	8

Yukarıda iş görüşmelerini bir ekip halinde yapmaya yönelik; 10 cevap verilmiştir. Yukarıdaki tablodan hareketle bu tip bir personel seçimi için tek bir kişinin görüşmeleri yönetmesini tercih etmedikleri söylenebilir. Bu soru için kişilerin vermiş oldukları cevaplar genel itibari ile;

- Örgüt kültürümüz gereği kritik personel seçim süreçlerini birden fazla kişi tarafından yönetmekteyiz. Bu hem değerlendirmenin sağlıklı ve objektif olmasını sağlamakta hem de aday karşısında kendimizi yetersiz hissetmememizi engellemekte. Çünkü bu tür personel seçimlerinde seçim yapılacak olan alana fazlasıyla hakim olunması gerekmekte ve ne kadar görüşmeden önce o alana, departmana dair araştırma yapılsa da bazen yeterli gelmemekte ve bunun sonucunda adayın nitelikleri iyi anlaşılamamakta.

- Bilişim işçilerinin iş görüşmelerini bir ekip halinde yapmayı tercih ediyoruz. Bilişim alanı ile ilgili yetkili kişi özellikle görüşmeye katılmakta. Bilişim işçisinin niteliklerini analiz etmekte bize yardım etmekte. En önemlisi de kendi birebir çalışacağı kişiyi seçmekte söz sahibi olmakta.

Şeklinde cevaplar verilmiştir. Verilen cevapların genelinde görüşmeleri bir kişi şeklinde yönetmeyi tercih etmedikleri bildirilmiştir. Bunun temel sebebi olarak da genel itibari ile kendilerini yetersiz hissetme, bilişim işçilerini iyi değerlendirebilme ve örgüt kültürleri yer almaktadır.

Bu durum bilişim şirketlerinde ise yukarıdaki tabloda yer alan veriler dahilinde; bir ekip halinde yapılan görüşmelere verilen cevap 2, 1 kişi ile yapılan görüşmelere verilen cevap 8 şeklindedir. Bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevapların geneli ise;

- *Bilişim sektörüne dair yeteri kadar tecrübeli olduğum için görüşmeleri kendi başıma yönetmeyi tercih ediyorum.*
- *Kendim de bir bilişim işçisi olduğum için görüşmeleri kendim yönetmekte zorlanmıyorum ve bunu tercih ediyorum.*
- *Görüşmeleri birkaç kişi yapıyoruz. Görüşmeye bilişim işçisinin birebir çalışacağı müdürü, ustası da katılmakta. Bunun temel sebebi kendimi yetersiz hissetmem değil ekip halinde çalışmanın kolaylaştırılmaya çalışılması.*
- *Görüşmeleri ben kendim yönetiyorum. Nitelikli olan adayı bulmak benim için zor olmuyor.*

Şeklindedir. Bütün verilmiş olan cevaplar dikkate alındığında bilişim sektöründe çalışmakta olan kişilerin görüşmeleri tek başlarına yapmayı tercih ettikleri söylenebilir. Kurumsal şirketlerde mülakat uygulanan kişilerin %100'ü görüşmeyi ekip halinde yaptıklarını belirtmişlerdir. Bunun temel sebebi olarak verilen cevapların geneli; “kendilerini tek başlarına yetersiz hissetme, bilişim işçilerinin niteliklerini daha iyi analiz edebilmek için bir ekibe gereksinim duyma, seçim sürecinin daha hızlı olabilmesi için bir ekip halinde çalışma gereksinimi duyma” şeklindedir.

Bilişim şirketlerinde ise durum; mülakat uygulanan bilişim şirketlerinin %20 si bir ekip halinde görüşmeleri gerçekleştirmeyi tercih ederken %80 i ise görüşmeleri 1 kişi tarafından yapmayı tercih etmektedir. Bu tercihlerin temel sebebi olarak da verilen

cevaplardan hareketler “şirketlerinin kendi örgüt kültürleri ve personel seçim politikaları” cevapları verilebilir.

Bilişim işçilerinin seçim süreçlerinde bilişim işçilerinin kişisel özellikleri, bilişim teknolojilerinin karmaşık yapısı ve zor anlaşılması gibi sebeplerle seçim sürecinde yer alan kişilerin kendilerini tedirgin hissedebilecekleri düşünülmüş ve bilişim işçilerinin seçim sürecinde yapılan görüşmelerde görüşmeyi yapan kişilerin tedirginlik hissedip hissetmediklerine dair soru sorulmuştur. Bu soruya kurumsal şirketlerde verilen cevapların analizi aşağıdaki tablo 4’de ki gibidir.

Tablo 4: Tedirginlik Hissetme Durumu

Tedirginlik Hissedip/Hissetmeme	- Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Hissediyorum	1	1
Hissetmiyorum	9	9

Yukarıda ki tabloda yer alan veriler gölgesinde 1 kişi görüşme sırasında tedirginlik hissettiğini belirtmiştir. 9 kişi de görüşme sırasında tedirginlik hissetmediklerine dair cevap verilmiştir. Görüşme sırasında tedirginlik hisseden kişi bunun nedenini;

- Bilişim işçilerinin zeki olmalarından kaynaklı sergiledikleri değişik denilebilecek davranışlardan ötürü bazen tedirginlik hissediyorum.

Şeklinde açıklamıştır. Tedirginlik hissetmeyen kişilerin verdikleri ortak cevapların geneli ise;

- Görüşmeyi bir grup halinde yaptığımız için tedirginlik hissetmiyorum.

- Yeteri kadar tecrübeli olduğum için tedirginlik hissetmiyorum.

- Görüşmeden önce gerekli araştırmaları yaptığım ve alanımda yeteri kadar tecrübeli olduğum için tedirginlik hissetmiyorum.

Bu durum bilişim şirketlerinde ise yukarıda ki tablo 4’de yer alan veriler gölgesinde 1 kişi görüşme sırasında tedirginlik hissettiğini belirtmiştir. 9 kişi de görüşme sırasında tedirginlik hissetmediklerine dair cevap verilmiştir. Görüşme sırasında tedirginlik

hisseden kişi bunun nedenini “bazen hissettiği” şeklinde açıklamıştır. Tedirginlik hissetmeyen kişilerin verdikleri ortak cevapların geneli ise;

- Zaten mühendislik fakültesinden mezunun bu sektöre fazlasıyla hakimim.
- Yeteri kadar tecrübeli olduğum için tedirginlik hissetmiyorum.
- Bu sektörde uzun zamandır çalışıyorum ve kendimi tedirgin hissetmiyorum.

şeklinde dir. Aşağıda ki tablo 5’de kurumsal ve bilişim şirketlerinde mülakat uygulanan kişilerin bu soru için verdikleri cevapların analizi mezun oldukları fakülte bazında yapılmıştır.

Tablo 5: Mezun Olunan Fakülte

Tedirginlik - Hissedip/Hissetmeme	Mühendislik Fakültesi Kurumsal (f)	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kurumsal (f)	Mühendislik Fakültesi Bilişim (f)	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bilişim (f)
Hissediyorum	0	1	1	0
Hissetmiyorum	2	7	6	3

Yukarıda ki tablo 5’e göre kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevaplara göre; görüşmeler sırasında tedirginlik hisseden 1 kişi iktisadi ve idari bilimler fakültesinden mezun olmuştur. Tedirginlik hissetmeyen kişilerden 2 si mühendislik fakültesinden 7 si iktisadi ve idari bilimler fakültesinden mezun olmuştur.

Bu alanda kişileri mezun oldukları fakülte bazında incelememizin temel sebebi kişilerin tedirginlik hissetmelerinde bilgi eksikliğinin etkisini lmeye çalışmaktır. ıkan sonuçlardan anlaşılacağı üzere tedirginlik hisseden 1 kişi iktisadi ve idari bilimler fakültesinden mezun olmuştur ve kendini tedirgin hissetmesinde ki ana sebep bilgi eksikliği olabilmektedir. Kişinin vermiş olduğu cevap ise;

- *Bilişim teknolojileri karmaşık bir alan olduğu için görüşmeye çağırılan kişilerin niteliklerini doğru yöntemlerle lmek konusunda sıkıntı yaşıyoruz ara sıra. Bu nokta da bilişim teknolojilerine hakim olmak gerekmekte. Bende bu yüzden yeteri kadar hakim olamama konusunda tedirginlik hissetmekteyim ara sıra.*

Bilişim şirketleri için sorulan bu soru için verilen cevapların analizi aşağıda ki tablo 7’ de ki gibidir.

Bu durum bilişim şirketlerinde ise yukarıda ki tablo 5’e göre görüşmeler sırasında tedirginlik hisseden 1 kişi mühendislik fakültesinden mezun olmuştur. Tedirginlik hissetmeyen kişilerden 6’sı mühendislik fakültesinden 3’ü iktisadi ve idari bilimler fakültesinden mezun olmuştur. Çıkan sonuçlar incelendiğinde tedirginlik hisseden 1 kişinin mühendislik fakültesinden mezun olduğu görülmektedir. Bu kişinin bu soruya vermiş olduğu cevap ise;

- Bilişim işçileri değişik kişilik özelliklerine sahip kişilerdir ve genel itibari ile zekilerdir. Bu insanları incelemek, seçmeye çalışmak yer yer zor olabilmekte. Bu yüzden kendimi tedirgin hissettiğim zamanlar mevcut.

Şeklindedir. Mülakat uygulanan kişilere bilişim işçilerinin seçim süreçlerinin diğer personellerin seçim süreçlerinden farkları nelerdir diye sorulmuştur. Bu soruya kurumsal şirketlerde çalışan kişilerin verdikleri cevaplar aşağıdaki tablo 6’da ki gibidir.

Tablo 6: Diğer Personel Seçimlerinden Farklılıklar

Farklar	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Uygulanan Testler	8	8
Ulaşım Şekli	2	0
Her Personel Tipi İçin Görüşmemiz Farklı	2	0
Farklılık Yok	1	3
Değerlendirme Şekli	2	2
Görüşmeye Katılan Yetkili Kişi Sayısı	1	0

Yukarıda ki tablo 6’da kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin bilişim işçilerinin seçim süreçlerinin diğer personel seçim süreçlerinden farklılıklarına dair sorulan mülakat sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir; 8 uygulanan testlerin farklı olduğu cevabı, 2 ulaşım şeklinin farklı olduğu cevabı, 2 her personel seçim sürecinin farklı gerçekleştirildiği cevabı, 1 bir farklılık olmadığı cevabı, 2 değerlendirme şeklinin farklı olduğu cevabı, 1 görüşmeye katılan yetkili kişi sayısının farklı olduğu cevabı verilmiştir. Bütün cevaplar dikkate alındığında çıkan yüzdelerden hareketle farklılığın %50 oran ile en çok uygulanan testler olduğu söylenebilir. Bu testler verilen cevaplardan hareketle her

pozisyon için herkese uygulanan testlerden ziyade bilişim işçilerinin niteliklerini doğru ölçebilmek için kullanılan bilişim alanında hazırlanmış testler şeklindedir.

Bu durum bilişim şirketlerinde ise; yukarıda ki tablo 6’da bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin bilişim işçilerinin seçim süreçlerinin diğer personel seçim süreçlerinden farklılıklarına dair sorulan mülakat sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir; 8 uygulanan testlerin farklı olduğu cevabı, 2 değerlendirme şeklinin farklı olduğu cevabı, 3 bir farklılık olmadığı cevabı verilmiştir. Bütün cevaplar dikkate alındığında çıkan yüzdelerden hareketle farklılığın %61,53 oran ile en çok uygulanan testler olduğu söylenebilir.

Hem kurumsal şirketler de hem de bilişim şirketlerinde bilişim işçilerinin işe alım süreçlerinin diğer personellerin işe alım süreçlerinden farklılıkları sorusuna verilen cevapların oransal bazda en yüksek olanı bilişim işçilerinin niteliklerini ölçmek için uygulanan birtakım testler olduğu saptanmıştır.

Mülakat sorularında yer alan “Bilişim işçilerinin seçim süreçlerinde başarıyı belirleyen faktörler nelerdir?” sorusuna kurumsal şirketler bazında verilen cevapların analizi aşağıda ki tablo 7’ de ki gibidir.

Tablo 7: Başarıyı Belirleyen Faktörler

Başarıyı Belirleyen Faktörler	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Bilişim İşçilerinin Niteliklerinin Doğru Yöntemlerle Ölçülmesi	10	10
Bilişim İşçilerinin Uzun Süre İstihdam Edilebilmesi	0	3
Karşılıklı Beklentilerin Analizi	6	3

Bilişim işçilerinin seçim süreçlerinde başarıyı belirleyen faktörlerde kişilerin verdikleri cevaplara göre verilerin analizi şu şekildedir; 10 bilişim işçilerinin seçim süreçlerinde başarıyı yakalayabilmek için bilişim işçilerinin niteliklerinin doğru yöntemlerle ve detaylı analiz edilmesi gerektiği cevabı verilmiştir. Kurumsal şirketlerde ki mülakat uygulanan kişilerden bilişim işçilerini uzun süre istihdam edilmesine dair herhangi bir cevap veren olmamıştır. 6 başarıyı yakalayabilmek için görüşme sırasında karşılıklı beklentilerin iyi analiz edilmesi gerektiği cevabı verilmiştir. Verilen cevaplar dikkate alındığında en çok

verilen cevabın bilişim işçilerinin niteliklerinin doğru yöntemlerle detaylı analiz edilebilmesinin yer aldığı görülmektedir. Bu soru için verilmiş olan cevapların geneli ise;

- *Bilişim işçilerinin niteliklerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Bunun olmaması başarısızlığı getirebileceği gibi niteliksiz personelin önemli işlerin aksamasına sebep olması da mümkündür.*

- *Bilişim işçilerinin nitelikleri doğru yöntemlerle analiz edilmeli ve karşılıklı beklentiler iyi anlaşılmalıdır. Bu bilişim işçisini uzun süre istihdam edebilmek ve performansını üst seviye de tutmak için fazlasıyla önemlidir. Bütün bu faktörlerin anlaşılabilmesi başarısızlığa neden olabilir.*

- *Bilişim işçilerinin niteliklerinin iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Niteliksiz bir personel ancak kurumu zarara uğratır.*

Şeklinde. Bu durum bilişim şirketlerinde ise; bilişim işçilerinin seçim süreçlerinde başarıyı belirleyen faktörlerde kişilerin verdikleri cevaplara göre verilerin analizi şu şekildedir; 10 bilişim işçilerinin seçim süreçlerinde başarıyı yakalayabilmek için bilişim işçilerinin niteliklerinin doğru yöntemlerle ve detaylı analiz edilmesi gerektiği cevabı verilmiştir. 3 bilişim işçilerinin uzun süre şirket bünyesinde istihdam edilmesinin görüşme sırasında analiz edilebilmesinin başarıyı sağlamada önemli bir faktör olduğu cevabı verilmiştir. 3 başarıyı yakalayabilmek için görüşme sırasında karşılıklı beklentilerin iyi analiz edilmesi gerektiği cevabı verilmiştir. Verilen cevaplar dikkate alındığında en çok verilen cevabın bilişim işçilerinin niteliklerinin doğru yöntemlerle detaylı analiz edilebilmesinin yer aldığı görülmektedir. Bu soru için genel itibari ile verilen cevaplar istemem.

- *Başarıyı bilişim işçilerinin sizin istemiş olduğunuz niteliklere sahip olup olmadığını anlayabilerek elde edebilirsiniz. Aynı zamanda bilişim işçilerinin uzun süre istihdam edilebilmesi çok önemlidir. Özellikle ben yetiştirmiş olduğum, projeler de görev verdiğim nitelikli bir bilişim işçisinin elimden gitmesini istemem. Bunun için de bilişim işçisinin şirketten beklentileri iyi analiz edilmelidir ki uzun süre istihdam edilip edilmeyeceği anlaşılabilir. Bütün bunların anlaşılabilmesi yapılabilecek hatalardır diyebiliriz.*

- Bilişim işçisinin uzun süre istihdam edilebilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda da nitelikli personel seçimi önemlidir. Bu faktörlere dikkat edilmemesi başarısızlığa neden olur.

Şeklinde. Bu veri sonuçlarından hareketle hem bilişim şirketleri için hem de kurumsal şirketler için bilişim işçilerinin seçim süreçlerinde başarıyı belirleyen faktörler olarak verilen cevaplarda ilk sırada bilişim işçilerinin niteliklerinin iyi ve detaylı bir şekilde analiz edilmesi yer almaktadır diyebiliriz. Kurumsal şirketler için personelin uzun süre istihdam edilebilmesi önem arz etmezken bilişim şirketleri için önem arz etmekte ve kişiler yetiştirmiş oldukları personellerinin başka şirketlere geçmesini istememektedir.

Uygulanan mülakat içerisinde yer alan "Bilişim işçisi seçimi yaparken nelere dikkat ediyorsunuz, bilişim işçilerinin hangi niteliklere sahip olması sizce önemlidir?" sorusuna kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizi aşağıda ki tablo 8’ de ki gibidir.

Tablo 8 Bilişim İşçilerinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Bilişim İşçilerinde Aranılan Nitelikler	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Yabancı Dil Seviyesi	8	4
Uzun Süre İstihdam Edilebilmesi	5	6
Örgüt İsteklerini Karşılatabilmesi	10	0
Güvenilir Olması	4	1
Ekip Çalışmasına Yatkınlığı	8	8
Eğitim Seviyesi	1	1
Disiplinli Çalışması	3	4
Mesleki Bilgi ve Becerisinin Yeterli Seviyede Olması	4	10
Araştırmayı Sevmesi	0	4

Yukarıda ki tablo 8’de kurumsal şirketlerde seçim sürecinde etkin rol oynayan sorumlu kişilerin bilişim işçilerinde görmek istedikleri, aradıkları niteliklere verdikleri cevaplar mevcuttur. Bu cevaplar akabinde kurumsal şirketler için; 8 bilişim işçilerinde yabancı dil seviyesinin yüksek olması gerektiği cevabı, 5 bilişim işçilerinin uzun süre istihdam edilebilmesi gerektiği cevabı, 10 bilişim işçilerinin örgüt istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde çalışabilmesi gerektiği cevabı, 4 bilişim işçilerinin güvenilir olması gerektiği cevabı, 8 bilişim işçilerinin ekip çalışmasına yatkın olması gerektiği

cevabı, 1 bilişim işçilerinin eğitim seviyelerinin önemli olduğu cevabı, 3 bilişim işçilerinin disiplinli çalışması gerektiği cevabı, 4 bilişim işçilerinin mesleki bilgi ve becerilerinin yeterli seviyede olması gerektiği cevabı verilmiştir. Bu veriler gölgesinde kurumsal şirketler için bilişim işçilerinde en çok aranan özellik bilişim işçilerinin örgüt isteklerini karşılayabilmesi diyebiliriz. Bunu ikinci sırada bilişim işçilerinin ekip çalışmasına yatkınlığı izlemekte. Üçüncü sırada ise bilişim işçilerinin yabancı dil bilgisinin yeterli seviyede olması yer almakta. Bu soru için verilmiş olan cevapları geneli ise;

- Bilişim sektörü İngilizce üzerinde kurulmuş bir sektördür. Personelin ilerleme kaydedebilmesi gelişmeler akabinde çalışmalarını gerçekleştirebilmesi için yabancı dil bilmesi şarttır. Aynı zamanda örgütün isteklerini tam olarak karşılayabilmesi hem çalışma olarak hem örgüt kültürü olarak fazlasıyla önemlidir. Ekip çalışmasına yatkın olması, iş arkadaşları ile uyum içinde çalışabilmesi de fazlasıyla önemlidir. Bütün bu özelliklere sahip olup olmamasına bakmaktayım.

- Bence nitelikli bir bilişim işçisinin, yabancı dil seviyesinin çok iyi olması, disiplinli çalışması, örgütün istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde çalışma sergileyebilmesi, ekip çalışmasına yatkın olması gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Personel seçim süreci özellikle zaman faktörü açısından maliyetli olduğundan uzun süre istihdam edilebilmesi de gerekmektedir.

- Bilişim işçileri diğer personeller gibi örgütün ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Ekstra olarak da özellikle biz uluslararası bir firma olduğumuz için yabancı dil seviyesinin iyi olması gerekmektedir. Mesleki bilgisinin işini en iyi seviyede yapabilecek kadar gelişmiş olması aranan diğer özellikler kadar önemlidir. Bilişim departmanı bir nevi bilgi birikimi demek olduğu için de güvenilir olması önemlidir.

Şeklindedir. Yukarıda ki tablo 8’de bilişim şirketlerinde seçim sürecinde etkin rol oynayan sorumlu kişilerin bilişim işçilerinde görmek istedikleri, aradıkları niteliklere verdikleri cevaplar mevcuttur. Bu cevaplar akabinde bilişim şirketleri için; 4 bilişim işçilerinde yabancı dil seviyesinin yüksek olması gerektiği cevabı, 6 bilişim işçilerinin uzun süre istihdam edilebilmesi gerektiği cevabı, 1 bilişim işçilerinin güvenilir olması

gerektiği cevabı, 8 bilişim işçilerinin ekip çalışmasına yatkın olması gerektiği cevabı, 1 bilişim işçilerinin eğitim seviyelerinin önemli olduğu cevabı, 4 bilişim işçilerinin disiplinli çalışması gerektiği cevabı, 10 bilişim işçilerinin mesleki bilgi ve becerilerinin yeterli seviyede olması gerektiği cevabı, 4 bilişim işçilerinin araştırmayı sevmeleri gerektiği cevabı verilmiştir. Bu veriler gölgesinde bilişim şirketleri için bilişim işçilerinde en çok aranan özellik bilişim işçilerinin mesleki bilgi ve becerilerinin yeterli seviyede olması diyebiliriz. Bunu ikinci sırada bilişim işçilerinin ekip çalışmasına yatkınlığı izlemekte. Üçüncü sırada ise bilişim işçilerinin uzun süre istihdam edilebilmesi yer almakta. Bu soru için verilmiş olan cevapları geneli ise;

- *Bir bilişim işçisinin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biri İngilizcesinin ileri seviyede olmasıdır. Bu sektör İngilizce üzerine kuruludur ve her türlü gelişme İngilizce olarak gerçekleşmektedir. Aynı zamanda hızlı ilerleyen bir sektör olduğu için bilişim işçisinin bu ilerlemelere araştırmayı severek ayak uydurması gerekmektedir. Bilişim sektörüne bilgisayara meraklı olmalı ve mesleki bilgi birikimi en az iyi seviyede olmalıdır.*

- *Bir bilişim işçisinin İngilizce seviyesinin iyi olması gerekmektedir, bir ekip halinde çalıştığımız için ekip çalışmasına yatkın olması gerekmektedir, disiplinli, düzenli çalışması gerekmektedir, gelişmelere açık olması, araştırmayı sevmesi gerekmektedir. Benim aramış olduğum özellikler genel itibari ile bu şekildedir.*

- *Bilişim işçisi en iyi şekilde mesleğini icra etmeli, bu alana dair yetenekli, bilgili olmalıdır. Uzun süre istihdam edilebilmelidir. Yetiştirilmiş olan personel başka bir şirkete kaptırılmamalıdır ve başka bir şirkete gitmeyecek personel seçilmelidir. Disiplinli çalışmalı ve bilişim sektörüne dair eğitim almış olması gerekmektedir bence.*

Şeklinde. Bu veriler dahilinde kurumsal şirketler için bilişim işçilerinde aranan en önemli özellik örgüt isteklerini karşılayabilmeleri iken bilişim şirketlerinde bu özellik bilişim işçilerinin mesleki bilgi ve becerilerinin yeterli seviyede olmasıdır yorumunu yapabiliriz. Her iki şirket tipi içinde ikinci en önemli özellik bilişim işçilerinin ekip çalışmasına yatkınlıkları diyebiliriz. Ve son olarak da kurumsal şirketler için üçüncü

sıradaki bilişim işçilerinde en önemli özellik uzun süre istihdam edilebilirlikten kurumsal şirketler için bilişim işçilerinin yabancı dil seviyelerinin yeterli seviyede olmasıdır.

Bilişim işçisi seçimi yapacak kişinin bilişim teknolojilerine ne kadar hakim olması gerektiğin dair mülakat soruları içerisinde yer alan “Bilişim işçisi seçebilmemiz için bilişim teknolojilerine ne kadar hakim olmanız gerekmekte?” sorusuna verilen cevapların kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilere yönetilmesi sonucu verilen cevapların analizi aşağıdaki tablo 9’ da ki gibidir.

Tablo 9: Bilişim Teknolojilerine Hakimiyet Durumu

Derece	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Fazlasıyla Hakim Olmak Zorunda	7	9
Genel İtibariyle Hakim Olsa Yeter	5	3
Hakim Olmak Zorunda Değil	0	0
Gerekirse Uzmanlardan Yardım Almalı	10	3
Gerekirse Uzmanlardan Yardım Almamalı	0	0

Yukarıda ki tablo 9’ da bilişim işçisi seçimi yapılabilmesi için seçim sürecinde rol oynayan kişilerin bilişim teknolojilerine ne kadar hakim olmaları gerektiğine dair sorulan soruya kurumsal şirketlerde çalışmakta kişilerin vermiş oldukları cevapların analizleri yer almaktadır. Bu analizlere göre; 7 fazlasıyla hakim olmaları gerektiği cevabı, 5 genel itibariyle hakim olmaları gerektiği cevabı, 10 gerekirse alanında uzman kişilerden yardım alınabileceği cevabı verilmiştir. Bu soru için genel olarak verilmiş cevaplar ise;

- Bir departman için personel seçimi yapabilmeniz için genel itibari ile o departmana hakim olmanız iş görüşmesinde o alana dair çeşitli sorular yöneltmeniz ve adayın gerçekten istemiş olduğunuz niteliklere sahip olup olmadığını yada nitelikleri ile ilgili yalan söyleyip söylemediğini analiz edebilmemiz gerekmektedir. Bütün bunları yapabilmeniz için de o alana dair bilgi birikiminizin olması gerekmektedir. Bu yüzden bir bilişim işçisi seçebilmemiz için ya sizin bu alana dair bilgi birikiminizin olması gerekmekte ya da bu alana dair bilgi birikimi olan uzman birinden yardım almanız gerekmekte. Bu sebeplerden ötürü fazlasıyla en azından genel itibari ile bilişim teknolojilerine hakim olmanız gerekmekte. Ve gerekirse mutlaka bir uzmandan yardım alınmalı. Yoksa seçim sürecinin başarı ile tamamlanma olasılığı yoktur.

- Bir bilişim uzmanı, işçisi seçimi yapabilmeniz için bilişim teknolojilerine kesinlikle hakim olmanız gerekmekte ve gerekirse bir uzmandan yardım almanız gerekmektedir.

- Bir konu alanında bilgi birikiminiz yoksa o alana dair bir değerlendirme de yapamayacağınız için kesinlikle bilişim teknolojilerine hakim olunması gerekmekte. Ve eğer ihtiyaç hissediliyorsa bir uzmandan kesinlikle yardım alınmalı. Bir uzmandan yardım alınacaksa bile yine en azından genel hatları ile bilişim teknolojilerine hakim olunmalı. Bahsi geçen uzman değerlendirme sürecinde ne kadar size destek verse de sizin süreçten, gidişattan haberiniz olması gerekmektedir, buda ancak bilişim teknolojilerine en azından genel itibari ile hakim, m olanız ile gerçekleşecektir.

Şeklindedir. Yukarıda ki tablo 9'da bilişim işçisi seçimi yapılabilmesi için seçim sürecinde rol oynayan kişilerin bilişim teknolojilerine ne kadar hakim olmaları gerektiğine dair sorulan soruya bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizleri yer almaktadır. Bu analizlere göre; 9 fazlasıyla hakim olmaları gerektiği cevabı, 3 genel itibariyle hakim olmaları gerektiği cevabı, 3 gerekirse alanında uzman kişilerden yardım alınabileceği cevabı verilmiştir. Bu soru için genel olarak verilmiş cevaplar ise;

- Bilişim teknolojilerine hakim olunmadan böyle bir personel seçim süreci yönetilemez. En basiti kişileri hangi kriterlere göre değerlendireceğinizi bile bilemezsiniz. Bence en az genel itibari ile bilişim teknolojilerine hakim olunmalı ve gerekirse tabi ki bir uzmandan yardım alınmalı.

- Fazlası ile hakim olunması gerekmektedir. Aksi halde nitelikli personel bulması imkansız olacaktır. Nitelikleri değerleyecek gerekli bilgi kişide mevcut olmazsa uygun olan kişinin seçilmesi de mümkün değildir. Ve evet gerektiği takdirde bir uzmandan yardım alınmalıdır.

- Bilişim teknolojilerine fazlasıyla hakim olunmalıdır. Gerekirse şirket bünyesinden ya da dışından bir uzmanda yardım alınmalıdır.

Şeklindedir. Bu sonuçlardan hareketle hem kurumsal şirketler için hem de bilişim şirketleri için personel seçimi yapılabilmesi için bilişim teknolojilerine fazlasıyla hakim olunması gerekmekte ve özellikle kurumsal şirketler için gerektiği takdirde bir uzman tarafından yardım alınması gerekmekte diyebiliriz.

- **Bilişim İşçilerinin Niteliklerinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi**

Personel seçim sürecinde bilişim işçilerinin niteliklerini analiz etmek, bilişim işçilerini değerlendirmek için kullanılan birtakım yöntemler mevcuttur. Bu yöntemleri mülakat soruları içerisinde ki Bilişim işçisinin alanında uzman olduğunu ve sizin istemiş olduğunuz niteliklere sahip olduğunu nasıl anlıyorsunuz? Bilişim işçilerini değerlendirmek, niteliklerini ölçmek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz? Bilişim işçileri ile yapılan görüşmelerde farklı bir seçim veya değerlendirme yöntemi kullanıyor musunuz? (Yetenek, başarı, zeka testleri, psikolojik testler, kişilik analizi testleri...) sorusu ile verilen cevapların analizi yapılmıştır. Kurumsal şirketler bazında bu soruya verilen cevapların analizi aşağıda ki tablo 10' da ki gibidir.

Tablo 10: Bilişim İşçilerini Değerlendirme Yöntemleri

Yöntemler	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Uygulamalar	4	8
Uygulanan Testler	10	9
İş Görüşmeleri Sırasında Sorulan Sorular	4	7
Bilişim İşçilerinin Daha Önceki Çalışmaları	1	1

Yukarıda tablo 10' da ki veriler dahilinde kurumsal şirketlerde ki kişiler; 4 bilişim işçilerini değerlendirme yöntemi olarak birtakım uygulamaları kullandıkları yanıtını, 10 yöntem olarak birtakım testler (teknik, kişilik, başarı yetenek...) uyguladıkları yanıtını, 4 yöntem olarak iş görüşmesi sırasında sorulan sorular yanıtını vermiş ve son olarak 1 yöntem olarak bilişim işçilerinin daha önceki çalışmalarının incelendiği yanıtı verilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle bilişim işçilerinin niteliklerini değerlendirmek için kullanılan yöntemlerden en çok kullanılan bilişim işçilerine uygulanan bir takım kişilik, yetenek, teknik detaylı testler olduğu söylenebilir. Burada ki bahsi geçen testler her personel tipi için hazırlanmış testlerden ziyade bilişim işçilerine yönelik hazırlanmış özel testler şeklindedir. Bu soru için kişilerin vermiş oldukları cevapların genel ise;

- Bilişim işçilerinin niteliklerini ölçmek için görüşme sırasında veya sonrasında birtakım testler uyguluyoruz. Ve birtakım uygulamalara tabi tutuyoruz. Bu uygulamalar genellikle yanlış olan bir yazılımın düzeltilmesi, ya da bir yazılımın yeniden oluşturulması gibi. Ve bilişim işçilerinin okul yıllarında veya sonrasında yapmış oldukları birtakım çalışmaları inceliyoruz. Ve bütün bu değerlendirmelerden sonra bizim için uygun olan kişiyi seçmeye çalışıyoruz.

- Bilişim işçilerinin niteliklerini analiz edebilmek için iş görüşmesi sırasında bir takım spesifik, bilişim teknolojileri ile alakalı sorular soruyoruz, birtakım testlere tabi tutuyoruz. Bu şekilde objektif bir değerlendirme yöntemi ile nitelikli olan kişiyi seçmeye çalışıyoruz.

Şeklinde. Aynı sorunun için bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizi ise; yukarıda tablo da ki veriler dahilinde bilişim şirketlerinde ki kişiler; 8 bilişim işçilerini değerlendirme yöntemi olarak birtakım uygulamaları kullandıkları yanıtı, 9 olarak birtakım testler (teknik, kişilik, başarı yetenek...) uyguladıkları yanıtı, 7 yöntem olarak iş görüşmesi sırasında sorulan sorular yanıtı verilmiş ve son olarak 1 yöntem olarak bilişim işçilerinin daha önceki çalışmalarının incelendiği yanıtı verilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle bilişim işçilerinin niteliklerini değerlendirmek için kullanılan yöntemlerden en çok kullanılan bilişim işçilerine uygulanan bir takım kişilik, yetenek, teknik detaylı testler olduğu söylenebilir. Bu soru için kişilerin vermiş oldukları cevapların genel ise;

- Genel olarak özel testler uyguluyoruz ve iş görüşmesi sırasında sorular yöneltiyoruz kişilere bazen yeni bir yazılımın oluşturulması gibi bazı uygulamaları yapmaları isteniyor. Bu yöntemler ile bilişim işçilerinin niteliklerini ölçmeye çalışıyoruz.

- Birtakım testler yöntemi ile Bilişim işçilerinin niteliklerini analiz etmeye çalışıyoruz. Aynı zamanda görüşme sırasında sorular yöneltiyoruz kişilere.

Şeklinde. Bu veriler dikkate alındığında her iki şirket tipi için de bilişim işçilerini değerlendirme yöntemi olarak kullanılan yöntemlerden en çok tercih edilen “uygulanan testler” yöntemi olduğu söylenebilir.

- **Bilişim İşçilerinin Örgütsel Bağlılığını Oluşturmak**

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur. Böylece örgütsel bağlılıkta temel olarak şu faktörler üzerinde durulmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koyma. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur (Swales, 2002: 159). Bu açıklama dikkate alındığında bir personelin örgütsel bağlılığını oluşturmak bir kurum için fazlasıyla önem arz etmektedir diyebiliriz. Bu durum bilişim işçileri gibi kritik pozisyonlarda görev yapan personeller için de geçerli bir durumdur. Bu yüzden çalışmanın bu bölümünde mülakat içerisinde yer alan "Bilişim işçisini örgüte nasıl adapte ediyorsunuz, örgütsel bağlılığı sağlamak için kullandığınız yöntemler nelerdir?" gibi sorulara verilmiş olan cevaplar analiz edilmiştir.

Aşağıdaki tablo 11’de kurumsal şirketlerde çalışan kişilere sorulmuş “Bilişim işçilerinin örgüte nasıl adapte ediyorsunuz?” sorusuna verilmiş olan cevapların analizi yer almaktadır.

Tablo 11: Bilişim İşçilerinin Adaptasyon Yöntemleri

Yöntemler	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Oryantasyon	8	6
Diğer Yöntemler	2	4

Yukarıda ki tablo 11’de kurumsal şirketler bazında bilişim işçilerinin örgüte adaptasyonu için kullanılan yöntem olarak; 8 oryantasyon programlarını kullandıkları cevabı, 2 örgüt kültürüne uygun başka “örgüt çalışanlarından yeni gelen arkadaşlarına yakın davranma, örgüt kültürüne alışması için yardımcı olma ya da yılın belirli zamanlarında birtakım uygulamalar yapma” gibi diğer yöntemler cevabı verilmiştir. Bu kısımda diğer yöntemlerdence en çok tercih edilen yöntemin oryantasyon programları olduğu görülmektedir. Bu soru için verilmiş olan cevapların geneli;

- Bilişim işçilerini adapte etmek için her personelimiz için uyguladığımız oryantasyon programlarını uyguluyoruz ve iş arkadaşlarından alışma sürecinde yeni personele yardımcı olmalarını rica ediyoruz.

- Bilişim işçilerini adapte etmek için takım arkadaşlarından ve yöneticilerinden süreci hızlandırmak için yardım istiyoruz. Bir çeşit hem mesleki olarak hem de çalışma ortamının atmosferi olarak çalışanlarımızdan ve yöneticilerimizden yardımcı olmalarını rica ediyoruz. Zaten biz istekte bulunmadan kişiler ellerinden gelen desteği sağlıyorlar.

Şeklindedir. Yukarıda ki tablo 11’de bilişim şirketlerinde bilişim işçilerinin örgüte adaptasyonu için kullanılan yöntem olarak; 6 oryantasyon programlarını kullandıkları cevabı, 4 örgüt kültürüne uygun başka “örgüt çalışanlarından yeni gelen arkadaşlarına yakın davranma, örgüt kültürüne alışması için yardımcı olma ya da örgüt kültürünü ve çalışma koşullarını detaylarıyla anlatma” gibi diğer yöntemler cevabı verilmiştir. Bu kısımda diğer yöntemlerdense en çok tercih edilen yöntemin oryantasyon programları olduğu görülmektedir. Bu soru için verilmiş olan cevapların geneli;

- Bilişim işçilerini adapte edebilmek için bir takım oryantasyon programları kullanıyoruz. Bu programlar bilişim işçilerine yönelik uygulanmıyor, her personelimiz için geçerli olan programlardır.

- Bilişim işçilerini adapte edebilmek için ilk etapta örgüt olarak hepimiz yardımcı oluyoruz. Takıldıkları yerlerde yardımcı oluyoruz, örgüt kültürünü kavrayabilmeleri için genel kurallardan, yapılanlardan bahsediyoruz.

Şeklindedir. Bu verilerden hareketle hem bilişim şirketleri için hem de kurumsal şirketler için en çok kullanılan yöntem oryantasyon programları diyebiliriz.

Mülakat uygulanan kişilere sorulan “Bilişim işçilerinin örgütsel bağlılığını sağlamak için kullandığınız yöntemler, araçlar nelerdir?” sorusuna kurumsal şirketlerde çalışan kişilerin verilen cevaplar aşağıda ki tablo 12’de ki gibidir.

Tablo 12: Bilişim İşçilerinin Örgütsel Bağlılığını Sağlama Yöntemleri

Yöntemler	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Para	10	10

Sosyal Aktiviteler	9	9
Eğitim Olanakları	3	1
Çalışma Ortamının Sosyal Durumu	6	9
Söz Hakkı Tanıma	4	9
Yapılan Çalışmaların Takdiri	3	5
Şirket İçerisinde İlerleme Şansının Olması	3	2

Yukarıda ki tablo 12’de bilişim işçilerinin örgütsel bağlılığını sağlamak amacıyla kurumsal şirketlerde uygulanmakta olan çalışmalara verilen yanıtlar yer almaktadır. Buna göre; 10 paranın bilişim işçilerini motive etmekte önemli bir yer aldığı cevabı, 9 şirket içerisinde bir takım uygulanan sosyal aktivitelerin bilişim işçilerini motive etmekte önemli olduğu cevabı, 3 bilişim işçilerinin kendilerini geliştirmeleri için eğitim aldirmalarının bilişim işçilerinin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı cevabı, 6 bilişim işçilerinin örgütsel bağlılığında çalışma ortamının sosyal durumunun fazlasıyla önemli olduğunu ve bilişim işçilerini motive etmek, örgütsel bağlılıklarını sağlamak için huzurlu, güvenli bir çalışma ortamı oluşturmaya çalıştıkları cevabı, 4 bilişim işçilerinin görüş ve isteklerine önem verdikleri, bilişim işçilerini yaptıkları çalışmalarda dinledikleri cevabı, 3 bilişim işçilerinin çalışmalarının takdir edilmesi, övülmesi cevabını ve son olarak 3 bilişim işçilerinin şirket içerisinde statü olarak ilerleme şansının olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı cevabı verilmiştir. Bu cevaplar oransal bazda incelendiğinde bilişim işçilerini motive yöntemi olarak en çok kullanılan yöntemin para olduğu söylenebilir. Verilen cevaplar içerisinde örgütsel bağlılığı sağlamada paranın çok önemli bir faktör olduğu, bu personelleri istihdam edebilmek ve örgüt içerisinde verimli uzun süre çalışmalarını sağlamak için ücret doyumunun kesinlikle sağlanması gerektiği yer almaktadır. İkinci sırada ise uygulanan sosyal ve kültürel aktiviteler olduğu görülmektedir. Ve son olarak üçüncü sırada ise çalışma ortamının sosyal durumunun örgütsel bağlılığı sağlamada önemli rol oynadığı görülmektedir. Bu soru için verilmiş olan cevapların geneli ise;

- Bilişim işçilerini motive eden tek şey paradır. Fazla sosyal olmadıkları için çalışma ortamının durumu gibi unsurlar onların çok umurlarında değil. Bu sebepten ücretsiz doyum sağlandığında, bilişim işçileri yaptıkları çalışmanın karşılığını aldıklarında örgütsel bağlılıkları artar.

- Bilişim işçilerinin örgütsel bağlılığını sağlamak için ücret doyumunun sağlanması gerekmektedir. Aynı zamanda bir takım örgüt kültürünü geliştirmeye yönelik

aktivitelerin de motivasyonu arttırdığı ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiği görülmektedir.

- Bu personelleri örgüte bağlamanın en önemli yöntemi paradır. Genel gözlemlerime dayanarak bu kişiler yeteneklerinin, yapabildiklerinin farkındalar ve bu da ücret olarak karşılığını beklemelerine neden olmakta. Aynı zamanda bu kişiler çalışma ortamının sosyal durumuna da önem vermektedirler. En azami olarak her personel gibi sorunsuz bir çalışma ortamı istemektedirler. Bunun haricinde başka ufak tefek faktörlerde örgütsel bağlılığı etkilemektedir tabi ki.

Şeklinde. Yukarıda ki tablo 12’de bilişim işçilerinin örgütsel bağlılığını sağlamak amacıyla bilişim şirketlerinde uygulanmakta olan çalışmalara verilen yanıtlar yer almaktadır. Buna göre; 10 paranın bilişim işçilerini motive etmekte önemli bir yer aldığı cevabı, 9 şirket içerisinde bir takım uygulanan sosyal aktivitelerin bilişim işçilerini motive etmekte önemli olduğu cevabı, 1 bilişim işçilerinin kendilerini geliştirmeleri için eğitim aldirmalarının bilişim işçilerinin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı cevabı, 9 bilişim işçilerinin örgütsel bağlılığında çalışma ortamının sosyal durumunun fazlasıyla önemli olduğunu ve bilişim işçilerini motive etmek, örgütsel bağlılıklarını sağlamak için huzurlu, güvenli bir çalışma ortamı oluşturmaya çalıştıkları cevabı, 9 bilişim işçilerinin görüş ve isteklerine önem verdikleri, bilişim işçilerini yaptıkları çalışmalarda dinledikleri cevabı, 5 bilişim işçilerinin çalışmalarının takdir edilmesi, övülmesi cevabını ve son olarak 2 bilişim işçilerinin şirket içerisinde statü olarak ilerleme şansının olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı cevabı verilmiştir. Bu cevaplar oransal bazda incelendiğinde bilişim işçilerini motive yöntemi olarak en çok kullanılan yöntemin para olduğu söylenebilir. Verilen cevaplar içerisinde örgütsel bağlılığı sağlamada paranın çok önemli bir faktör olduğu, bu personelleri istihdam edebilmek ve örgüt içerisinde verimli uzun süre çalışmalarını sağlamak için ücret doyumunun kesinlikle sağlanması gerektiği yer almaktadır. İkinci sırada ise çalışma ortamının sosyal durumunun örgütsel bağlılığı sağlamada önemli rol oynadığı görülmektedir. Ve son olarak üçüncü sırada ise iki yöntem yer almaktadır; uygulanan sosyal ve kültürel aktiviteler ile şirket içerisinde söz hakkı tanıma, yapılan işlerde bilişim işçilerinin görüşünü alma yer almaktadır. İki yönteminde oranları aynı çıkmıştır ve üçüncü sırada iki yöntemde yer almaktadır. Bu soruya verilmiş olan genel cevaplar ise;

- Para faktörü örgütsel bağlılığı arttıran en önemli faktör bence. Bu insanlar yapmış oldukları işin karşılığını almak istiyorlar. Bir ikinci faktör olarak yapılan çalışmalarda söz hakkı tanımak fikirlerini almak da örgütsel bağlılığı fazlasıyla etkilemekte bence. Aynı zamanda yapılan çalışmaların görülmesi ve takdiri örgütsel bağlılık konusunda etkisi olmaktadır.

- Tecrübe edinmiş bir bilişim işçisi için en önemli faktörün para olduğunu düşünüyorum. Fakat sektöre yeni girmiş bir bilişim işçisi için eğitim olanaklarının olması, şirket içerisinde ilerleme olanağının olması gibi faktörler de önemli olabilmektedir. Her personel gibi çalışma ortamının sosyal durumu ve yapılan çalışmaların takdir edilmesi örgütsel bağlılığı arttırdığını düşünüyorum.

- Para herkes için olduğu kadar bilişim işçileri kadar da önemlidir. Bunun yanında şirket içerisinde ilerleme olanağının olması, çalışma ortamının genel durumu, sosyal aktivitelerin olup olmaması gibi faktörlerinde örgütsel bağlılık açısından etkisi vardır.

Şeklindedir. Bu sonuçlardan hareketle hem bilişim şirketleri için hem de kurumsal şirketler için çıkan oranlar dikkate alındığında bilişim işçilerinin örgütsel bağlılıklarını sağlamakta en çok kullanılan yöntemin “para” olduğu söylenebilir. Yani en çok kullanılan yöntem personeller için ücret doyumunun sağlanmasıdır. Şirket tipleri için ikinci en çok kullanılan yöntem değişiklik göstermiş kurumsal şirketler içi ikinci sırada; uygulanan sosyal ve kültürel aktiviteler yer alırken, bilişim şirketleri için; çalışma ortamının sosyal durumunun önemli olduğu sonucu elde edilmiştir. Üçüncü sırada ise kurumsal şirketlerin en çok kullandıkları yöntem; çalışma ortamının sosyal ve kültürel durumunun huzurlu olmasını sağlamak iken, bilişim şirketlerinde üçüncü sırada aynı 2 oranda sonuç çıkmış ve sonuçlar; uygulanan sosyal ve kültürel aktiviteler ile, şirket içerisinde söz hakkı tanınması şeklindedir.

Mülakat uygulanan kişilere bilişim işçilerinin örgütsel bağlılığını sağlamak ve çalışma tarzının böyle bir çalışma şekline uygun olması ve kişilerin böyle bir istekle gelebilecekleri olasılığı nedeniyle “Bilişim işçilerine iş yeri dışında çalışma fırsatı sunuyor musunuz? Sunuyorsanız neden böyle bir toleransa ihtiyaç duyuyorsunuz” sorusu sorulmuş ve veriler analiz edilmiştir.

Bu soruya kurumsal şirketlerde çalışan kişilerin verdikleri cevaplar tablo 13’de aşağıdaki gibi analiz edilmiştir.

Tablo 13: İş Yeri Dışında Çalışma İmkânının Sunulması

İşyeri Dışında Çalışma İmkânı	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Sunuyoruz	3	4
Sunmuyoruz	7	6

Yukarıda ki tablo 13’e göre; 3 bilişim işçilerine iş yeri dışında çalışma imkânı sunduklarını cevabı verilmiştir. Bunun temel sebepleri olarak verilen cevaplar genellikle *“bilişim işçilerinin motivasyonları ve örgüte bağlılıklarını arttırmak, bilişim işçilerine daha rahat bir çalışma ortamı sunmak”* gibi sebepler yer almaktadır. 7 iş yeri dışında çalışma imkânı sunmadıkları yanıtı verilmiştir. Bunun temel sebepleri olarak da yine verilen cevaplardan hareketle *“bilişim işçilerini daha rahat denetleyebilmek, bilişim işçilerinin bütün enerjilerini işlerinde yoğunlaştırmaya çalışmak ve ekip çalışması halinde çalışılan şirketlerde bireysel çalışma imkânının olmaması”* gibi sebepler yer almaktadır. Çıkan sonuçlardan hareketle genel itibari ile bilişim işçilerine işyeri dışında çalışma imkânı tanımak istemedikleri sonucuna ulaşılabilir. Bu soruya bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin verdikleri cevapların analizi ise; yukarıda ki tablo 13’e göre; 4 bilişim işçilerine iş yeri dışında çalışma imkânı sunduklarını cevabı verilmiştir. Bunun temel sebepleri olarak verilen cevaplar genellikle *“bilişim işçilerinin motivasyonlarını arttırma ve bilişim işçilerine daha rahat bir çalışma ortamı sunmak”* gibi sebepler yer almaktadır. 6 iş yeri dışında çalışma imkânı sunmadıkları cevabı verilmiştir. Bunun temel sebepleri olarak da yine verilen cevaplardan hareketle *“bilişim işçilerini daha rahat denetleyebilmek, bilişim işçilerinin bütün enerjilerini işlerinde yoğunlaştırmaya çalışmak ve ekip çalışması halinde çalışılan şirketlerde bireysel çalışma imkânının olmaması”* gibi sebepler yer almaktadır. Elde edilen bu veriler gölgesinde her iki şirket tipi için de oranların daha yüksek çıkması sebebiyle bilişim işçilerine işyeri dışında çalışma imkânı fazla tanımadıkları söylenebilir. Elde edilen bu sonuçlardan hareketle kurumsal şirketlerin bilişim şirketlerine göre, bilişim işçilerine iş yeri dışında çalışma imkânı daha az sunduğunu söyleyebiliriz.

- **Bilişim İşçilerini Yönetim Süreçleri**

Yönetim, beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilir. Bu nedenle yönetimin temel görevlerinden birisi, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını ve amaçlarını karşılama konusunda daha gayretli ve daha istekli görünürler. Ancak örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında aynı gayreti ve isteği göstermeye bilirler. Yöneticiler verimliliğin sadece modern teknolojiyle sağlanamayacağını, bunun yanında insan davranışlarının da verimlilik üzerinde önemli bir faktör olduğunu unutmamalıdır. Zira örgütlerde başarı ancak, örgütün fiziksel ve finansal kaynakları ile insan gücünün uygun bir bileşimi ile sağlanmaktadır. Yöneticinin temel amaçlarından birisi, ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermektir. Aksi durumda ise, bireyin yaşadığı bu dengesizlik, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz etki de bulunacaktır. Başka bir ifadeyle, bireyde iş verimsizliği, performans düşüşü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu yüzden yönetim, çalışanın sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurumun amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve çalışanın işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır (Fındıkçı ,2001). Yönetime bilimine dair bütün söz edilen bu faktörler göz önüne alınarak çalışmanın bu bölümünde bilişim işçilerinin yönetim süreçlerine dair mülakatta yer alan birtakım sorulara verilmiş olan cevapların analizi yer almaktadır. "Bilişim işçilerinin genel yapılarını daha iyi analiz etmek adına mülakat uygulanan kişilere Bilişim işçisi çalıştıran bir kurum olarak bilişim işçilerinin genel özellikleri hakkında neler söyleyebilirsiniz?" sorusu yöneltilmiştir. Aşağıda ki tablo 14'de kurumsal şirkette çalışan kişilerin bu soruya vermiş oldukları yanıtların analizi mevcuttur.

Tablo 14: Bilişim İşçilerinin Genel Özellikleri

Özellikler	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Zekiler	8	10
Teknolojiye Yatkınlar	7	4
Sosyal Değiller	5	4
Sosyaller	3	0
İçe Kapanıklar	8	7
Ekip Çalışmasına Yatkın Değiller	4	5
Araştırmayı- Geliştirmeyi Seviyorlar	4	4
Çalışkanlar	4	2

Yukarıda tablo 14’de ki verilere göre; 8 bilişim işçilerinin zeki olduğu cevabı, 7 bilişim işçilerinin teknolojiye yatkın, bilgisayarla sürekli haşır neşir oldukları cevabı, 5 bilişim işçilerinin sosyal olmadıkları cevabı, 3 bilişim işçilerinin sosyal oldukları cevabı, 8 bilişim işçilerinin içe kapanık oldukları cevabı, 4 bilişim işçilerinin ekip çalışmasına yatkın olmadıkları cevabı, 8 bilişim işçilerinin araştırmayı kendilerini geliştirmeyi sevdiklerini cevabı, 4 bilişim işçilerinin çalışkan oldukları cevabı verilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle bilişim işçilerinin genel özelliklerinden en çok bahsedilen, 2 özellik çıkmış bunlar; bilişim işçilerinin zeki ve içine kapanık olmaları özellikleridir. Bu oranları ikinci sırada teknolojiye yatkın olma özelliği takip etmekte. Üçüncü sırada ise; sosyal olmamaları yer almakta. Bu Soru için kişilerin vermiş oldukları cevapların geneli ise;

- Genellikle zekiler ve bunun farkındalar, bilgisayar, teknoloji ile fazlasıyla alakalıdır ve bu alana dair bence yetenekliler. Birçoğu içine kapanık ve bazen değişik davranışlar sergileyen bile mevcut. Pek sosyal oldukları söylenemez tabi ki.
- İşlerine kapanıklar ve kendi işlerini kendileri yönetmek istiyorlar, işlerine karışılmasından pek hoşlanmıyorlar. Pek sosyal oldukları söylenemez. Genel olarak işlerini bitirip gitmek istiyorlar. Zeki oldukları kesinlikle söylenebilir.
- Zekiler, pek sosyal değiller, değişik kişilik özelliklerine sahipler, işlerini yalnız yapmayı tercih ediyorlar ve ekip çalışmasına pek katılmak istemiyorlar.

Şeklinde. Bu soruya bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin cevapları ise; yukarıda tablo 14’de ki verilere göre; 10 bilişim işçilerinin zeki olduğu cevabı, 4 bilişim işçilerinin teknolojiye yatkın, bilgisayarla sürekli haşır neşir oldukları cevabı, 4 bilişim işçilerinin sosyal olmadıkları cevabı, 7 bilişim işçilerinin içe kapanık oldukları cevabı, 5 bilişim işçilerinin ekip çalışmasına yatkın olmadıkları cevabı, 4 bilişim işçilerinin araştırmayı kendilerini geliştirmeyi sevdiklerini cevabı, 2 bilişim işçilerinin çalışkan oldukları cevabı verilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle bilişim işçilerinin genel özelliklerinden en çok bahsedilen özellik bilişim işçilerinin zeki olmaları özelliğidir. Bu oranı ikinci sırada içe kapanık olmaları özelliği takip etmekte. Üçüncü sırada ise; ekip çalışmasına yatkın olmamaları özelliği yer almakta. Soru için kişilerin vermiş oldukları cevapların geneli ise;

- *Zekiler, detaycılar, çalışkanlar, teknoloji ile fazlasıyla ilgililer, sosyal değiller, birçoğu içe kapanık.*
- *Ekip çalışmasına yatkın değiller, teknoloji ile fazlasıyla ilgililer, içlerine kapanıklar, zekiler, bazıları işlerini büyük bir arzu ile yapıyor, araştırmayı seviyorlar.*
- *Gözlemlerime dayanarak zeki insanlar olduklarını, sosyal olmadıklarını, ekip çalışmasına yatkın olmadıklarını söyleyebilirim.*

Şeklindedir. Bu oranlara göre her iki şirket tipi için yapmış olduğumuz sıralamalar göz önüne alındığında kurumsal şirketler ve bilişim şirketleri için en çok söz edilen birinci özellik bilişim işçilerinin zeki olmalarıdır. Bilişim işçilerinin içe kapanık olmaları özelliği kurumsal şirketler için zeki olmaları özelliğiyle oransal olarak aynı çıkarken bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin verdikleri cevaplara göre içe kapanık olmaları özelliği zeki olmaları özelliğinin oransal olarak biraz altında kalmış ve ikinci sırada yer almıştır. Kurumsal şirketler için bilişim işçilerinin genel özellikleri olarak sosyal olmamaları üçüncü sırada yer alırken aynı sırada bilişim şirketleri için ekip çalışmasına yatkın olmamaları özelliği yer almaktadır. Mülakat soruları içerisinde yer alan Bilişim işçilerinin yöneticilerinin hangi niteliklere sahip olması gerekmektedir? Yöneticiler bilişim teknolojilerine ne kadar hakim olmalıdır sizce? sorusuna kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizi aşağıda ki tablo 15’ de ki gibidir.

Tablo 15: Bilişim İşçilerinin Yöneticilerinin Özellikleri

Özellikler	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Yönetimsel Nitelikler	8	6
Empati Kurma	5	2
Bilişim Teknolojilerine Fazlasıyla Hakim Olmak Zorunda	9	10
Bilişim Teknolojilerine Genel İtibariyle Hakim Olmalı	1	0
Yaratıcı Olması	0	2

Yukarıda tablo 15’ de ki verilere göre; 8 bilişim işçilerinin yöneticilerinin yönetimsel niteliklere, yani dikkatli olması, yönetim bilimine hakim olması, çalışkan olması,

personelleri belirli aralıklarla sıklımadan denetlemesi, yapmış oluğu iş de uzman olması gibi niteliklere sahip olması gerektiği cevabı, 5 bilişim işçilerinin genel kişisel niteliklerini göz önüne alarak empati kurabilmesi gerektiği cevabı, 9 bilişim işçilerinin yöneticilerinin bilişim teknolojilerine yani yapılan işe fazlasıyla hakim olmaları gerektiği cevabı, 1 bilişim işçilerinin yöneticilerinin bilişim teknolojilerine genel itibari ile hakim olmaları gerektiği cevabı verilmiştir. Verilen cevapların analizinden hareketle bilişim işçilerinin yöneticilerinin taşıması gereken niteliklerden en çok bahsedilen bilişim teknolojilerine fazlasıyla hakim olmaları şeklindeyir. İkinci sırada her yöneticide bulunması gereken genel yönetimsel beceriler şeklindeyir. Üçüncü sırada ise empati kurabilme özelliğidir. Bu soru için verilmiş olan cevapların geneli ise;

- Elbette her yönetici gibi en başta yönetimsel niteliklere sahip olması gerekmektedir. Daha sonra bilişim işçilerini yönetebilmek için bilişim teknolojilerine hakim olmak zorundadır ki yönetebilsinler. Empati de kurabilmeliler. Mühendisler yapıları gereği negatif insanlardır. Her zaman bir soruna çözüm bulmaya çalışırlar bu yüzden de negatif yapılılardır. Yöneticisi bu faktörü göz önüne almalı ve empati kurabilmelidir.

- Bilişim teknolojilerine hakim olmalı, yönetimsel niteliklere sahip olmalıdırlar.

- Bilişim işçilerini anlayabilmeleri için empati yapabilmeleri gerekmekte, sabırlı olmak, sözünü geçirebilmek, istediği işi yaptırabilmek gibi yönetimsel niteliklere de sahip olması gerekmektedir.

şeklindeyir. Bu soruya bilişim şirketlerinde çalışan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizi ise; yukarıda tablo 15’ de ki verilere göre; 6 bilişim işçilerinin yöneticilerinin yönetimsel niteliklere, yani dikkatli olması, yönetim bilimine hakim olması, çalışkan olması, personelleri belirli aralıklarla sıklımadan denetlemesi, yapmış oluğu iş de uzman olması gibi niteliklere sahip olması gerektiği cevabı, 2 bilişim işçilerinin genel kişisel niteliklerini göz önüne alarak empati kurabilmesi gerektiği cevabı, 10 kişi bilişim işçilerinin yöneticilerinin bilişim teknolojilerine yani yapılan işe fazlasıyla hakim olmaları gerektiği cevabı, 2 bilişim işçilerinin yöneticilerinin yaratıcı, açık fikirli olmaları gerektiği cevabı verilmiştir. Verilen cevapların analizinden hareketle bilişim işçilerinin yöneticilerinin taşıması gereken niteliklerden en çok bahsedilen bilişim teknolojilerine

fazlasıyla hakim olmaları şeklindedir. İkinci sırada her yöneticide bulunması gereken genel yönetsel beceriler şeklindedir. Üçüncü sırada ise aynı orana sahip olan iki özellik; empati kurabilme ve yaratıcı olabilme özellikleri yer almaktadır. Bu soru için verilmiş olan genel cevaplar ise;

- Bilişim teknolojilerine fazlasıyla hakim olmalılar, empati kurabilmeliler, yaratıcı olmalılar ki bilişim işçilerinin yapmak istediklerini anlayabilsinler ve onların önlerini kesmesinler ve tabi ki yönetsel niteliklere sahip olmalılar.

- Yaratıcı zekaya sahip olmalılar, bilişim teknolojilerine hakim olmalılar, yönetsel niteliklere sahip olmalılar.

- Yönetim kabiliyeti olmalı, yönetici niteliklere sahip olmalılar, bilişim teknolojilerine hakim olmalılar.

Şeklindedir. Bu verilerden hareketle hem kurumsal şirketlerde hem de bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişiler için bilişim işçilerinin yöneticilerinin sahip olmaları gereken özelliklerden ilk sırada yer alan söz konusu yöneticilerin bilişim teknolojilerine fazlasıyla hakim olmaları gerektiğidir. Her iki şirket tipi içinde ikinci sırada yer alan özellik değişmemiş ve bu özellik her yöneticide bulunması gereken yönetsel niteliklerin olması gerektiği şeklindedir. Üçüncü sırada olan empati kurabilme özelliği de her iki şirket tipi için değişiklik göstermemiş ve üçüncü sırada yerini almıştır. Bilişim sektörünün karmaşık bir sektör olması ve bu sektörde bilginin çok önemli bir yere sahip olması nedeniyle mülakat uygulanan kişilere yöneltilen "İstihdam etmiş olduğunuz bilişim işçisine güvenebiliyor musunuz? Güvenilirlik sorununu hangi yöntemlerle çözüyorsunuz? Bilişim işçilerini denetlemek için kullandığınız yöntemler nelerdir?" sorusuna kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizi aşağıda ki tablo 16'da ki gibidir.

Tablo 16: Bilişim İşçilerine Güvenme Durumu

Bilişim işçilerine güvenebiliyor musunuz?	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Evet	2	3
Hayır	8	7

Yukarıda tablo 16’da ki verilere göre; 2 bilişim işçilerine güvenilebildiklerine dair cevap verilmişken, 8 bilişim işçilerine güvenmediklerine dair cevap verilmiştir. Güvenilebilmelerinin temel sebepleri olarak verilen cevaplardan hareketle; *“sürekli bilişim işçilerini denetledikleri için güvenilebildiklerini, belirli aralıklara denetlediklerini ve bilişim işçilerine güvenmek istediklerini”* belirtmişlerdir. Güvenmeme sebebi olarak da *“sektörün bilgi kaçağına izin vermeyecek şekilde olduğunu ve çıkabilecek herhangi güvenlikle ilgili bir sorunun kendileri için büyük kayıplara sebep olabileceği”* şeklindedir. Bu soruya bilişim şirketlerinde çalışan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizi ise; yukarıda tablo 16’da ki verilere göre; 3 bilişim işçilerine güvenilebildiklerine dair cevap verilmişken, 7 bilişim işçilerine güvenmediklerine dair cevap verilmiştir. Güvenilebilmelerinin temel sebepleri olarak verilen cevaplardan hareketle; *“sürekli bilişim işçilerini denetledikleri için güvenilebildiklerini, belirli aralıklara denetlediklerini ve bilişim işçilerine güvenmek istediklerini”* belirtmişlerdir. Güvenmeme sebebi olarak da *“sektörün bilgi kaçağına izin vermeyecek şekilde olduğunu ve çıkabilecek herhangi güvenlikle ilgili bir sorunun kendileri için büyük kayıplara sebep olabileceği”* şeklindedir. Her iki şirket tipi içinde çıkan oranlar incelendiğinde, her iki şirket için de sonuç aynı çıkmış ve yüksek oranla bilişim işçilerine güvenmedikleri ve çeşitli yöntemlerle denetleme ihtiyacı duydukları sonucu elde edilmiştir.

Bilişim işçilerinin güvenilirliklerini arttırmak için şirketlerin kullandıkları birtakım denetleme yöntemleri mevcuttur. Mülakat uygulanan kişilere sorulan “Bilişim işçilerini denetlemek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?” sorusuna kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin verdikleri yanıtların analizi aşağıda ki tablo gibidir.

Tablo 17: Bilişim İşçilerini Denetlemek İçin Kullanılan Yöntemler

Yöntemler	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Yönetimsel Denetleme	9	3
Sistem İzlemesi	2	6
Güvenlik Kameraları	0	1
Hukuksal Garantiler	10	3
Çalışmaların Kontrolü	3	4

Yukarıda tablo 17’de ki verilere göre; 9 bilişim işçilerini yöneticilerinin belirsiz aralıklarla denetlediği cevabı, 2 şirkette kullanılan sistem üzerinden bilişim işçilerinin

denetlendiği yaptıkları her işin görülebildiği cevabı, 10 şirketin çıkarlarını korumak için bilişim işçileriyle yaptıkları iş sözleşmelerini daha kapsamlı hazırladıklarını içeriğine şirketi korumaya yönelik bir takım ek maddeler ekledikleri cevabı, 3 bilişim işçilerinin yapmış oldukları çalışmaları belirli aralıklarla kontrol ettikleri cevabı verilmiştir. Oransal olarak incelendiğinde ise; ilk sırada bilişim işçilerini denetlemek için kullanılan yöntemlerden en çok tercih edilen yönetsel denetlemedir diyebiliriz. Bunu ikinci sırada hukuksal garanti yöntemi takip etmektedir. Üçüncü sırada ise bilişim işçilerinin yapmış oldukları çalışmaların kontrolü yer almaktadır. Bu soru için verilmiş olan cevapların geneli ise;

- *Biz yönetsel denetleme yöntemini kullanıyoruz. Bu yöntem belirli aralıklarla personellerin başında ki yöneticinin personeli denetlemesini içermektedir. Bu sayede işletmenin güvenliğini sağlayama çalışıyoruz. Bu uygulama bilişim işçileri için de geçerli olan bir uygulamadır. Aynı zamanda bilişim işçileri ile yaptığımız iş sözleşmeleri işletmemizi korumak adına daha geniş kapsamlı iş sözleşmeleri şeklindedir.*
- *Yöneticilerin sorumlu oldukları personeli denetlemesi yöntemini kullanıyoruz. Aynı zamanda yapılan çalışmaları da ara sıra kontrol ediyoruz. Hukuksal bağlamda kendimizi garantiye almamız kaçınılmaz bir durum tabi ki de.*

Şeklindedir. Bu soruya bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları yanıtların analizi ise; yukarıda tablo 17’de ki verilere göre; 3 bilişim işçilerini yöneticilerinin belirsiz aralıklarla denetlediği cevabı, 6 şirkette kullanılan sistem üzerinden bilişim işçilerinin denetlendiği yaptıkları her işin görülebildiği cevabı, 3 şirketin çıkarlarını korumak için bilişim işçileriyle yaptıkları iş sözleşmelerini daha kapsamlı hazırladıklarını içeriğine şirketi korumaya yönelik bir takım ek maddeler ekledikleri cevabı, 1 şirkette bulunan güvenlik kameraları yöntemiyle denetledikleri, 4 bilişim işçilerinin yapmış oldukları çalışmaları belirli aralıklarla kontrol ettikleri cevabı verilmiştir. Oransal olarak incelendiğinde ise; ilk sırada bilişim işçilerini denetlemek için kullanılan yöntemlerden en çok tercih edilen sistem üzerinden denetleme yöntemi diyebiliriz. Bunu ikinci sırada yapılan ve yapılmakta olan çalışmaların kontrolü yöntemi takip etmektedir. Üçüncü sırada ise iki yöntem olarak; yönetsel denetleme ve hukuksal garantiler yer almaktadır. Bu soru için verilmiş olan cevapların geneli ise;

- *Biz ortak bir sistem kullanıyoruz ve personelimizin yapmış olduğu her işlem her çalışma sistem üzerinden görünüyor. Güvenilirliği sistem izlemesi yöntemi ile sağlıyoruz ve yöneticilerimizden de ara sıra sorumlu oldukları personelleri kontrol etmelerini bekliyoruz.*
- *Yapılan çalışmaları denetliyoruz ve yönetsel kontrol sağlıyoruz.*
- *Şirket bünyemizde güvenlik kameraları mevcut ve hemen hemen yapılan her işlemi kaydediyorlar. Ve hukuksal olarak kendimizi garanti altına alıyoruz ve bilişim işçilerinin iş sözleşmelerini daha detaylı hazırlıyoruz.*

Şeklinde. Bu veri sonuçlarından hareketle hem kurumsal şirketler için hem de bilişim şirketleri için; kurumsal şirketlerde bilişim işçilerini denetlemek için en çok kullanılan yöntem yönetsel denetlemelerken, bilişim şirketlerinde en çok kullanılan yöntemlerde ilk sırada kullanılan sistem üzerinden denetleme yöntemidir. Kurumsal şirketlerde ikinci sırada hukuksal garanti yöntemi yer alırken, bilişim şirketleri için ikinci en çok kullanılan yöntem yapılan çalışmaların kontrolü yöntemidir. Üçüncü sırada ki yöntem ise kurumsal şirketler için bilişim işçilerinin yapmış oldukları çalışmaların kontrolü iken bilişim şirketlerinde bu sırada yönetsel denetleme ve hukuksal garantiler yöntemleri olarak iki aynı oranda sonuç çıkmıştır.

Her personel tipi gibi bilişim işçileri ile de bazı sorunlar yaşanabilmektedir. İş hayatında bilişim işçileri ile yaşanan sorunları ve çözüm yöntemlerini inceleyebilmek adına mülakat uygulanan kişilere “Bilişim işçileri ile iş ilişkilerinizi nasıl yönetiyorsunuz? Bilişim işçilerinin yönetim süreçlerinde ne tür sıkıntılar yaşıyorsunuz? Bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşadığınızda bu sorunu ortadan kaldırmak için nasıl bir yol izlersiniz? Süreç kontrolünüzden çıkıyor mu? Sorusu sorulmuştur. Bu soruya kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizi aşağıdaki tablo 33’de ki gibidir.

Tablo 18: Bilişim İşçileri İle Yaşanan Problemler

Sorunlar	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Kişisel Problemler	1	6
İş ile Alakalı	10	7

Yukarıda ki verilere göre; 1 bilişim işçileri ile bazen kişisel problem yaşadıkları yanıtı, 10 bilişim işçileri ile genellikle işle ilgili problemler yaşadıkları yanıtı verilmiştir. Bu verilerden hareketle bilişim işçileri ile yaşanan sorunların büyük bir çoğunluğu işle alakalıdır diyebiliriz. Bilişim işçileri ile kişisel problemlerin pek yaşanmadığı söylenebilir. Bu soru için verilmiş olan cevapların geneli ise;

- *Genel olarak iş ile alakalı ufak problemler yaşıyoruz. Şimdiye kadar çok büyük aşılamayacak bir problem yaşamadık.*
- *Kişisel problemlerden çok iş ile alakalı basit problemler, anlaşmazlıklar yaşıyoruz. Şimdiye kadar 1 kez kişisel bir problem yaşadık onu da sorunu çıkaran ilgili personeli işten çıkartarak çözmek zorunda kaldık.*
- *İş ile alakalı arada ufak tefek anlaşmazlıklar yaşadığımız oluyor. Fakat bunlar büyük problemler, aşılamayacak sorunlar değil.*

Şeklindedir. Bu soruya bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları yanıtların analizi ise; yukarıda ki verilere göre; 6 bilişim işçileri ile bazen kişisel problem yaşadıkları yanıtı, 7 bilişim işçileri ile genellikle işle ilgili problemler yaşadıkları yanıtı verilmiştir. Bu soru için verilmiş olan cevapların geneli ise;

- *Genellikle iş ile alakalı ufak tefek anlaşmazlıklar yaşamamızın yanında arada kişisel problemler yaşadığımız da oluyor.*
- *Hem işe dair hem de kişisel problemler yaşadığımız söylenebilir.*
- *Genellikle iş ile ilgili problemler ile karşılaşırız. Kişisel problemler fazla karşılaştığımız bir durum değil.*

Şeklindedir. Bu verilerden hareketle bilişim işçileri ile yaşanan sorunların çoğunluğu işle alakalıdır diyebiliriz. Bilişim işçileri ile kişisel problemlerin ikinci sırada yer aldığı söylenebilir.

Bu verilerden hareketle kurumsal şirketlerde bilişim işçileriyle yaşanan iş bazlı problemler %90,90 oranında çıkarken bilişim şirketlerinde bu oran %53,84 şeklinde hayli düşük çıkmıştır. Kurumsal şirketlerde bilişim işçileri ile yaşanan kişisel problemlerin

oranı %9,1 çıkmışken bu bilişim şirketlerinde fazlasıyla yüksek çıkarak %46,16 oranı elde edilmiştir. Bu sonuçlardan hareketle bilişim şirketlerinde bilişim işçileri ile yaşanan kişisel bazlı problemlerin sıklığı, kurumsal şirketlerdekine göre bayağı fazladır yorumu yapılabilir.

Mülakatta yer alan “Bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşadığınızda bunu kolaylıkla dile getirebiliyor musunuz?” sorusuna kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizi aşağıdaki tablo 19’da ki gibidir.

Tablo 19: Bilişim İşçileri İle Yaşanan Problemi Dile Getirebilme

Dile Getirebiliyor Musunuz?	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Evet	10	9
Hayır	0	1

Yukarıda tablo 19’da ki verilere göre; 10 bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşadıklarında bunu kolaylıkla dile getirebildikleri yanıtı verilmiştir. Ve bilişim işçileri ile sorun yaşadıklarında bunu dile getirememeye dair hiç cevap verilmemiştir. Bu sonuçlardan hareketle kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşadıklarında bunu rahatlıkla dile getirebildikleri söylenebilir.

Bu soruya bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları yanıtların analizi ise; yukarıda tablo 19’da ki verilere göre; 9 bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşadıklarında bunu kolaylıkla dile getirebildikleri yanıtı verilmiştir. Ve bilişim işçileri ile sorun yaşadıklarında bunu dile getirememeye dair 1 cevap verilmemiştir. Bu soru için verilmiş olan cevapların geneli ise;

- Bir sorun yaşadığımız zaman rahatlıkla dile getirebiliyoruz ve bunu da dile getirebilmeliyiz zaten.
- *Herhangi bir sorun yaşadığımızda kişisine göre dile getirmekte sorun yaşadığımız oluyor. Bazı bilişim işçileri bizim tam istediğimiz, beklediğimiz performansa göre çalışıyorlarsa bazen sorunu dile getirmekten çekiniyoruz. Bunun temel sebebi ise o personeli kaybetmem istemememiz. Tabi ki hatasını söylüyoruz fakat izlenmiş olan*

yolun düzgün olması gerekmektedir. Bu sonuçlardan hareketle kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşadıklarında bunu rahatlıkla dile getirebildikleri söylenebilir.

- *Sorun yaşadığımızda dile getirebiliyoruz. Zaten en basiti sorunu çözmek, ortadan kaldırmak için dile getirebilmemiz gerekmekte.*

Şeklindedir. Her iki şirket tipi içinde elde edilen bu veriler akabinde bilişim işçileriyle herhangi bir problem yaşadıklarında rahatlıkla dile getirebildikleri yorumu yapılabilir.

Mülakatta yer alan “Bilişim işçileri ile sorun yaşadığınızda sürecin kontrolden çıktığı oluyor mu?” sorusuna kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları yanıtların analizi aşağıda ki tablo 20’de ki gibidir.

Tablo 20: Sürecin Kontrolden Çıkma Durumu

Süreç kontrolünüzden çıkıyor mu?	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Evet	1	1
Hayır	9	9

Yukarıda ki verilere göre; 10 sürecin kontrollerinden çıkmadığı cevabı verilmiştir. Sürecin kontrollerinden çıktığına dair herhangi bir cevap verilmemiştir. Bu soru için verilmiş genel cevaplar ise;

- *Şimdiye kadar süreç kontrolümüzden hiç çıkmadı. Şimdiden sonra da böyle olmasını ümit ediyoruz.*
- *Şu ana kadar hiç böyle bir problem ile karşılaşmadık. Şimdiden sonra da karşılaşmayız diye umuyoruz.*
- *Çıkıyor. Problemlerimizi profesyonel bir çerçevede halletmeye çalışıyoruz.*

Şeklindedir. Bu soruya bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları yanıtların analizi ise, yukarıda ki verilere göre; 9 sürecin kontrollerinden çıkmadığı cevabı verilmiştir. Sürecin kontrollerinden çıktığına dair 1 cevap verilmemiştir. Bu soru için verilmiş olan genel cevaplar ise;

- *Süreç şimdiye kadar 1 kere kontrolümünden çıktı. Onun temel sebebi ise o zamanlar tecrübesiz olmamdı. Şimdi daha tecrübeliyim ve süreç nasıl sıkıntısız yönetilir iyi biliyorum.*
- *Şimdiye kadar hiç böyle bir problem ile karşılaşmadım. Süreci yönetmek için kendimize göre yöntemlerimiz mevcut.*
- *Sürecin kontrolümüzden çıkacağı kadar büyük bir problem yaşamadık şimdiye kadar.*

Şeklindedir. Bu sonuçlardan hareketle hem bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişiler için hem de kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler için bilişim işçileriyle sorun yaşadıklarında sürecin kontrollerinde çıkmadığı yorumu yapılabilir.

Mülakat soruları içerisinde yer alan “Bilişim işçileriyle sorun yaşadığınızda çözüm yollarınız nelerdir?” sorusuna kurumsal şirkette çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizi aşağıda ki tablo 21’de ki gibidir.

Tablo 21: Sorunların Çözüm Yolları

Çözüm Yolları	Kurumsal (f)	Bilişim (f)
Birebir Görüşmeler Yapmak	3	4
Toplantı Yapmak	9	6

Yukarıda tablo 21’e göre; 3 bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşadıklarında sorunu ortadan kaldırmak için bilişim işçileri ile birebir görüşmeler yaptıkları cevabı, 7 bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşadıklarında sorunu ortadan kaldırmak için bilişim işçileri ile sorunu ilgilendiren kişilerde dahil olmak üzere toplantı yaptıkları cevabı verilmiştir. Bu verilerden hareketle kurumsal şirketlerde oransal olarak en çok kullanılan çözüm yönteminin %70 oranı ile toplantı yapmak yöntemi olduğu söylenebilir. Birebir görüşmeler yapmak yöntemi ise %30 oranı ile ikinci sırada yer almaktadır. Bu soru için verilmiş olan cevapların geneli ise;

- *Bilişim işçileri ile sorun yaşadığımızda bunu birebir görüşmeler yaparak halletmeye çalışıyoruz. Eğer sorun fazla büyürse toplu bir halde görüşmeler yaparız. Ama genellikle birebir görüşmeler yapmayı tercih ediyoruz.*

- *Sorunu ilgilendiren kişiler ile toplantı düzenleyerek sorunu ortadan kaldırmaya çalışıyoruz.*
- *Hem toplantı yaparak hem de birebir görüşmeler yaparak sorunu ortadan kaldırmaya çalışıyoruz. Bu sorunun büyüklüğüne ve niteliğine göre değişebilen bir durum.*
- *İlk olarak yöneticiler kendi aramızda toplantı yapıyoruz, sorunu daha detaylı analiz etmeye çalışıyoruz daha sonra ilgili kişiler ile tekrar bir toplantı yaparak soru ortadan kaldırmaya çalışıyoruz.*

Şeklindedir. Bu soruya bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları yanıtların analizi ise; yukarıda tablo 21'e göre; 4 bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşadıkların da sorunu ortadan kaldırmak için bilişim işçileri ile birebir görüşmeler yaptıkları cevabı, 6 bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşadıklarında sorunu ortadan kaldırmak için bilişim işçileri ile sorunu ilgilendiren kişilerde dahil olmak üzere toplantı yaptıkları cevabı verilmiştir. Bu verilerden hareketle bilişim şirketlerinde oransal olarak en çok kullanılan çözüm yönteminin %60 oranı ile toplantı yapmak yöntemi olduğu söylenebilir. Birebir görüşmeler yapmak yöntemi ise %40 oranı ile ikinci sırada yer almaktadır. Bu soru için verilmiş olan cevapların geneli ise;

- *Bilişim işçileri ile bir sorun yaşadığımız da bunu konuyu ilgilendiren kişiler ile görüşerek, toplantı yaparak halletmeye çalışıyoruz. Eğer sorun konuşularak çözülemeyecek gibiyse yollarımızı ayırmayı tercih ediyoruz.*
- *Bilişim işçileri ile genellikle bir problem yaşamıyoruz ama yaşadığımız zamanlar oluyor. bu sorunları ortadan kaldırmak için de bire bir görüşmeler yapmayı tercih ediyoruz. Sorun büyümeden müdahale etmeye çalışıyoruz.*
- *Oluşan sorunları bire bir görüşerek halletmeye, ortadan kaldırmaya çalışıyoruz. Sorunun köküne inmeye çalışıyoruz bir daha tekrarlanmaması için.*

Şeklindedir. Bu verilerden hareketle hem bilişim şirketleri için hem de kurumsal şirketler için bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşadıklarında sorunu ortadan kaldırmak için

en çok tercih edilen yöntem sorunu ilgilendiren kişilerle birlikte toplantı yapmak yöntemi olduğu söylenebilir.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Kurumsal şirketlerde bilişim işçilerinin işe alım ve yönetim süreçlerini incelemeyi amaçlayan bu araştırmada, Türkiye'nin çeşitli illerinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde çalışmakta olan ve bilişim işçilerinin işe alım ve yönetim süreçlerinde etkin rol oynayan kişiler ile 16 soruluk mülakat uygulaması gerçekleştirilmiştir. Mülakat 20 kişiye uygulanmış ve bu 20 kişiden 10 kişi bilişim şirketlerinde çalışmakta olup 10 kişide kurumsal şirketlerde çalışmaktadır. Her iki şirket grubundan elde edilen bulgular özetlenmiş ve birlikte değerlendirmeye alınarak tartışılmıştır.

Mülakat uygulanan şirketlerin kendi personel seçim süreçleri daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla kişilere sorulmuş olan “Personel seçim süreciniz hakkında bilgi verebilir misiniz?” sorusuna ait yanıtlar incelendiğinde; kurumsal şirketlerde ki ve bilişim şirketlerinde ki görüşme gruplarının her ikisinden alınan bilgilere göre; bilişim işçileri ile görüşme yapmak, bilişim işçilerini istihdam edebilmek için bilişim işçilerine ulaşma yöntemleri olarak frekans değeri en fazla çıkan internet üzerinden ilan verme yöntemidir. Yani her iki şirket tipi içinde en çok tercih edilen yöntem internet üzerinden personel bulma sitelerine ilan verme yöntemi şeklindedir. Bilişim şirketleri için ikinci sırada birtakım referansları değerlendirerek bilişim işçilerine ulaşmak yer alırken, kurumsal şirketlerde çalışanlar için hem internet üzerinden uluslararası personel bulma sitelerinde ki özgeçmişleri incelemek hem de kendi kurumsal internet sitelerine gelen başvuruları değerlendirmek yer almaktadır. Bilişim şirketlerinin referansları tercih etmelerinde ki en önemli sebep verilen cevaplardan hareketle piyasaya hakim olmaları ve gerek meslek arkadaşları gerekse diğer sektörlerden olan arkadaşlarından önerilerin fazlaca olmasıdır. Kurumsal şirketler bilişim işçilerine ulaşmak için herhangi bir şirketten öneri almadıkları için kendi yöntemlerini oluşturmak zorunda kalmışlardır. Bu sonuçlardan hareketle her iki şirket tipi içinde, bilişim işçilerine ulaşma yöntemleri arasından en çok kullanılan ikinci yöntemler sektörlerin farklı olmasına bağlı olarak değişiklik göstermiştir. Bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişilerin referansları kullanmak istemelerinin altında yatan sebepler olarak mülakatlara verilmiş cevaplardan hareketle sektör olarak herkesin hemen hemen birbirini tanıması ve nitelikli olabilecek kişilerin sektör içinde hemen fark edilebilmesi denilebilir. Yapılmış olan bütün mülakatlar göz önüne alındığında en çok kullanılan yöntem internet üzerinden personel bulma sitelerine ilan verme şeklindedir.

Yine personel seçim süreci ile alakalı bilişim işçileri ile olan iş görüşmeleri hakkında görüşmeye katılan kişi sayıları sorulmuş ve elde edilen sonuçlar şu şekildedir; kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler görüşmeleri bir grup halinde yaptıklarını bildirmişlerdir. Bunun temel sebebi olarak mülakatlara verilen cevaplardan hareketle bilişim işçilerinin niteliklerini değerlendirmek için bilişim sektöründen bir uzmana ihtiyaç duymaları, bu tür personel seçimleri kritik olduğu için birkaç kişinin yorumunu almalarının uygun görülmesi, örgüt kültürlerinden dolayı kritik personel seçimlerinde bir ekip halinde görüşmelere katılmaları sayılabilir. Bu soru için bilişim şirketlerde çalışan kişilerin vermiş oldukları cevaplara göre; en çok kullanılan yöntem görüşmeleri bir kişi tarafından yapılması şeklindedir. Oranlar dikkate alındığında kurumsal şirketlerde çalışan kişilerin görüşmeleri bir ekip halinde yapmayı tercih ettikleri, bilişim sektöründe çalışmakta olan kişilerinde ise görüşmeleri 1 kişi halinde yapmayı tercih ettikleri söylenebilir. Bilişim sektöründe görüşmeleri 1 kişinin yapmayı tercih etmesi yöntemi için verilen cevaplardan hareketle kişilerin kendilerini görüşmeyi tek başlarına yapabilecek kadar yeterli görmeleri, bir başka kişiye ihtiyaç duymamaları sıralanabilir.

Mülakat uygulanan kişilere kendilerini görüşme sırasında tedirgin hissedip hissetmedikleri sorulmuş ve kurumsal şirketlerde çalışan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizi ise dingin hissetmedikleri şeklinde elde edilmiştir. Bunun temel sebebi olarak da mülakatlara verilen cevaplardan hareketle görüşmelerin bir ekip halinde olması sayesinde kendilerini rahat ve güvende hissetmedikleri söylenebilir.

Bu soru için bilişim sektöründe çalışmakta olan kişiler ise yüksek oranda kendilerini tedirgin hissetmediklerini bildirmişlerdir. Bunun temel sebebi olarak da mülakatlara verilen cevaplardan hareketle yeteri kadar tecrübeli oldukları ve bilişim teknolojilerine fazlasıyla hakim oldukları (gerekirse yarım alarak da olsa) için tedirginlik hissetmedikleri söylenebilir.

Bu soru için yapılmış olan bütün mülakatlar göz önüne alındığında kişilerin yukarıda belirtilen sebeplerden ötürü kendilerini tedirgin hissetmedikleri söylenebilir.

Yine personel seçim süreci ile alakalı olarak bilişim işçileri ile olan iş görüşmelerinin diğer personellerle olan iş görüşmelerinden farkları sorulmuş kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizi şu şekilde çıkmıştır; en fazla

ıkan oran, yani en büyük fark görüşme sırasında bilişim işçilerine uygulanan testler şeklinde-dir.

Bu soru için bilişim sektöründe çalışmakta olan kişilerin verdikleri cevapların analizi de aynı ık mış ve en çok görülen fark uygulanan testler olduğu elde edilmiştir.

Bu soru içi yapılmış olan bütün mülakatlar göz önüne alındığında en büyük farkın bilişim işçilerinin niteliklerini ölçmek için uygulanan testler olduğu söylenebilir. Uygulanan testler kişilere bilişim işçilerinin niteliklerini analiz edebilmek için somut bir delil niteliğindedir. Bu yüzden en çok tercih edilen yöntemdir denilebilir.

Personel seçim süreci ile alakalı olarak mülakat sorularında yer alan “Bilişim işçilerinin seçim süreçlerinde başarıyı belirleyen faktörler nelerdir?” sorusuna kurumsal şirketler bazında verilen cevapların analizi şu şekildedir; en çok verilen cevabın bilişim işçilerinin niteliklerinin doğru yöntemlerle detaylı analiz edilebilmesinin yer aldığı görülmektedir. Bu oranı ikinci sırada karşılıklı beklentilerin iyi analiz edilmesi yer almaktadır.

Bu soru için bilişim sektöründe çalışmakta olan kişilerin verdikleri cevapların analizi şu şekildedir; çok verilen cevabın bilişim işçilerinin niteliklerinin doğru yöntemlerle detaylı analiz edilebilmesinin yer aldığı görülmektedir. Bu oranı karşılıklı beklentilerin iyi analiz edilmesi ve bilişim işçilerinin uzun süre şirket bünyesinde istihdam edilebilmesinin analiz edilmesi takip etmektedir.

Bu soru içi yapılmış olan bütün mülakatlar göz önüne alındığında bilişim işçilerinin seçim süreçlerinde başarıyı belirleyen en büyük faktörün bilişim işçilerinin niteliklerinin doğru yöntemlerle detaylı analiz edilebilmesi olduğu söylenebilir.

Uygulanan mülakat içerisinde olan “İstihdam etmek istediğiniz bilişim işçisinde aradığınız genel özellikler nelerdir?” sorusuna kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilerin vermiş oldukları cevapların analizi; bilişim işçilerinde en çok aranan özellik bilişim işçilerinin örgüt isteklerini karşılayabilmesi şeklinde-dir. Bunu ikinci sırada bilişim işçilerinin ekip çalışmasına yatkınlığı izlemekte.   nc  sırada ise bilişim işçilerinin yabancı dil bilgisinin yeterli seviyede olması yer almakta.

Bu soru için bilişim sektöründe çalışmakta olan kişilerin verdikleri cevapların analizi şu şekildedir; bilişim işçilerinde en çok aranan özellik bilişim işçilerinin mesleki bilgi ve becerilerinin yeterli seviyede olması diyebiliriz. Bunu ikinci sırada bilişim işçilerinin ekip çalışmasına yatkınlığı izlemekte. Üçüncü sırada ise bilişim işçilerinin uzun süre istihdam edilebilmesi yer almakta.

Bu soru içi yapılmış olan bütün mülakatlar göz önüne alındığında bilişim işçilerinde en çok aranan özellik iki aynı orana sahip özellik çıkmış ve bunlar; bilişim işçilerinin mesleki bilgi ve becerisinin yeterli seviyede olması ve bilişim işçilerinin örgütün isteklerini karşılayabilmesidir.

Bilişim işçisi seçimi yapacak kişinin bilişim teknolojilerine ne kadar hakim olması gerektiğine dair mülakat soruları içerisinde yer alan “Bilişim işçisi seçimi yapabilmeniz için bilişim teknolojilerine ne kadar hakim olmanız gerekmekte?” sorusunun kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişilere yönetilmesi ile en çok verilen cevap bilişim personeli seçimi yapılabilmesi için bilişim teknolojilerine fazlasıyla hakim olmaları gerekmekte sonucu çıkmıştır.

Bu soru için bilişim sektöründe çalışmakta olan kişilerin verdikleri cevapların analizi şu şekildedir; en çok verilen cevap bilişim personeli seçimi yapılabilmesi için bilişim teknolojilerine fazlasıyla hakim olmaları gerekmekte sonucu çıkmıştır.

Bu soru içi yapılmış olan bütün mülakatlar göz önüne alındığında en çok verilen cevap bilişim işçisi seçimi yapabilmek için bilişim teknolojilerine fazlasıyla hakim olunmalıdır sonucudur. Verilen cevaplardan hareketle eğer bilişim teknolojilerine hakim olunmazsa seçim süreci de başarı ile tamamlanamayacaktır şeklinde bir yorum yapılabilir. Bilmediğiniz bir alanda personel seçimi yapamazsınız kişileri değerlendirmeye alamazsınız.

Mülakat uygulanan kişilere bilişim işçisi seçimi yapacak kişinin ya da kişilerin bilişim teknolojilerine yeteri kadar hakim olmamaları sonucu bu konuda uzman kişilerden yardım almalılar mı sorusu sorulmuş ve kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler gerekli olan durumlarda bilişim teknolojileri alanında uzman olan kişilerden yardım

alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Yardım alınması gerektiğini özellikle vurgulamışlar ve aksi halde seçim sürecinin başarısız olacağını özellikle belirtmişlerdir.

Aynı soru için bilişim şirketlerinde ki kişiler de gerekli olan durumlarda bilişim teknolojileri alanında uzman olan kişilerden yardım alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu oranlar göz önüne alındığında bilişim işçisi seçimi yapılırken bilişim teknolojileri alanında kişiler kendilerini yetersiz hissedersen bir uzmandan yardım almalı yorumu yapılabilir.

Bilişim işçilerinin niteliklerini ölçmek, alanlarında gerçekten yetenekli olup olmadıklarını anlamak için mülakatlara verilen cevaplardan hareketle bilişim işçilerine uygulanan birtakım değerlendirme yöntemleri mevcuttur. Bu değerlendirme yöntemlerinin anlaşılabilmesi için kişilere mülakat soruları içerisinde yer alan “Bilişim işçilerini değerlendirmek, niteliklerini ölçmek için kullandığınız yöntemler nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler; bilişim işçilerini değerlendirmek için en çok kullandıkları yöntemin bilişim işçilerine uygulanan bir takım kişilik, yetenek, teknik detaylı testler olduğunu belirtmişlerdir. Bunu ikinci sırada aynı orana sahip iki değerlendirme yöntemi olarak iş görüşmesi sırasında sorulan bir takım teknik detaylı sorular ve iş görüşmesi sırasında uygulanan birtakım kendi alanlarına dair uygulamalar takip etmektedir.

Aynı soru için bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişiler ise; en çok kullanılan yöntemin bilişim işçilerine uygulanan bir takım kişilik, yetenek, teknik detaylı testler olduğunu ifade etmişlerdir. Bunu ikinci sırada iş görüşmesi sırasında uygulanan birtakım kendi alanlarına dair uygulamalar takip etmektedir. Bu soru içi yapılmış olan bütün mülakatlar göz önüne alındığında bilişim işçisi seçimi yapılırken bilişim işçilerinin niteliklerini, yeteneklerini değerlendirmek için en çok kullanılan yöntem bilişim işçilerini birtakım testlerden geçirmek olduğu yorumu yapılabilir. Bilişim işçilerinin niteliklerini değerlendirmek için kullanılan yöntemler hemen hemen benzerlik göstermiş ve genellikle somut delil özelliği gösteren değerlendirme yöntemleri seçilmiştir.

Bilişim işçilerinin işe alım süreçleri tamamlandıktan sonra örgüte adapte etmek için kullanılan yöntemler mülakat uygulanan kişilere sorulmuş ve kurumsal şirketlerde çalışmak da olan kişiler oryantasyon programları yöntemini kullandıklarını

belirtmişlerdir. İkinci sırada ise kendi mevcut personellerinden yeni gelen arkadaşlarına alışma sürecinde yardımcı olmaları gibi bir takım diğer yöntemleri kullandıklarını belirtmişlerdir.

Aynı soru için bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişiler en çok kullandıkları yöntemin oryantasyon programları yöntemi olduğunu belirtmişlerdir. İkinci sırada ise bir takım diğer yöntemleri kullandıklarını belirtmişlerdir. Bunlar göz önüne alındığında bilişim işçilerini adapte edebilmek için en çok kullanılan yöntemin bir takım oryantasyon programları uygulama yöntemi olduğu söylenebilir. Verilmiş olan tüm cevaplardan hareketle bilişim işçilerine özel bir adapte etme süreci izlemedikleri sonucu çıkmıştır.

Her personel tipi gibi bilişim işçilerinin motive olması ve akabinde performanslarının yükselmesi fazlasıyla önem taşımaktadır. Bu sebeple mülakat uygulanan kişilere bilişim işçilerini motive etmek için uyguladıkları yöntemler sorulmuş ve kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler en çok kullanılan yöntemin para, yani ücret doyumunun sağlanması olduğunu belirtmişlerdir. İkinci sırada ise uygulanan sosyal ve kültürel aktiviteler olduğu görülmektedir. Ve son olarak üçüncü sırada ise çalışma ortamının sosyal durumunun örgütsel bağlılığı sağlamada önemli rol oynadığı görülmektedir.

Aynı soru için bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişiler en çok kullanılan yöntemin para olduğu belirtmişlerdir. Verilen cevaplar içerisinde örgütsel bağlılığı sağlamada paranın çok önemli bir faktör olduğu, bu personelleri istihdam edebilmek ve örgüt içerisinde verimli uzun süre çalışmalarını sağlamak için ücret doyumunun kesinlikle sağlanması gerektiği yer almaktadır. İkinci sırada ise çalışma ortamının sosyal durumunun örgütsel bağlılığı sağlamada önemli rol oynadığı görülmektedir. Ve son olarak üçüncü sırada ise iki yöntem yer almaktadır; uygulanan sosyal ve kültürel aktiviteler ile şirket içerisinde söz hakkı tanıma, yapılan işlerde bilişim işçilerinin görüşünü alma yer almaktadır. İki yöntemde oranları aynı çıkmıştır ve üçüncü sırada iki yöntemde yer almaktadır. Bu soru için yapılmış olan bütün mülakatlar göz önüne alındığında en çok kullanılan yöntemin para olduğu söylenebilir. Buradan da anlaşılabileceği üzere bilişim işçilerini motive etmek için para faktörü çok önemli bir yere sahip.

Mülakat uygulanan kişilere bilişim işçilerinin örgütsel bağlılığını sağlamak ve çalışma tarzının böyle bir çalışma şekline uygun olması ve kişilerin böyle bir istekle

gelebilecekleri olasılığı nedeniyle “Bilişim işçilerine iş yeri dışında çalışma fırsatı sunuyor musunuz?” sorusu sorulmuş ve kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler en fazla verilmiş olan cevap ile bilişim işçilerine iş yeri dışında çalışma imkanı sunmadıkları cevabını vermişlerdir. Bunun temel sebepleri olarak da yine verilen cevaplardan hareketle “bilişim işçilerini daha rahat denetleyebilmek, bilişim işçilerinin bütün enerjilerini işlerinde yoğunlaştırmaya çalışmak ve ekip çalışması halinde çalışılan şirketlerde bireysel çalışma imkanının olmaması” gibi sebepler yer almaktadır.

Aynı soru için bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişiler; bilişim işçilerine iş yeri dışında çalışma imkanı sunmadıklarını belirtmişlerdir. Verilmiş olan cevapların frekans değerleri incelendiğinde kurumsal şirketlerin bilişim şirketlerine göre, bilişim işçilerine iş yeri dışında çalışma imkanı daha az sunduğunu söyleyebiliriz.

Bu soru için yapılmış olan bütün mülakatlar göz önüne alındığında bilişim işçilerine iş yeri dışında çalışma imkanının verilmemesi cevabı çok çıkarak birtakım sebeplere bağlı olarak çoğunlukla böyle bir imkanın verilmediği yorumu yapılabilir.

Bilişim işçilerinin genel yapılarını daha iyi analiz etmek, yönetim süreçlerinin dinamiklerini daha iyi anlayabilmek adına mülakat uygulanan kişilere “Bilişim işçilerinin genel özellikleri nelerdir?” sorusu yöneltilmiş ve kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler bilişim işçilerinin zeki ve içlerine kapanık olduklarını belirtmişlerdir. Bunu ikinci sırada teknolojiye yatkın olma özelliği takip etmekte. Üçüncü sırada ise; sosyal olmamaları yer almakta.

Aynı soru için bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişiler; bilişim işçilerinin sahip oldukları en dikkat çekici özelliğin zeki olmaları olduğunu belirtmişleridir. Bu oranı ikinci sırada içe kapanık olmaları özelliği takip etmekte. Üçüncü sırada ise; ekip çalışmasına yatkın olmamaları özelliği yer almakta. Bu soru için yapılmış olan bütün mülakatlar göz önüne alındığında bilişim işçilerinin en çok rastlanılan, bilinen özellikleri zeki olmalarıdır denilebilir. Mülakat uygulanan kişiler bilişim işçilerinin zeki olduklarını özellikle belirtmişler ve onların yaptıkları işi herkesin yapamayacağını, işin farklı bir kabiliyet ve zeka gerektirdiğini söylemişlerdir.

Bilişim işçilerinin yönetim süreçlerinin analiz edilebilmesi, anlaşılabilmesi için mülakat uygulanan kişilere “Bilişim işçilerinin yönetim süreçlerinde yöneticilerinin başarıyı yakalayabilmesi için sahip olmaları gereken nitelikler nelerdir?” sorusu sorulmuş ve kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler en fazla çıkan sonuç ile yöneticilerin bilişim teknolojilerine fazlasıyla hakim olmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu oranı ikinci sırada her yöneticide bulunması gereken birtakım özverili olma, yönetim bilimine hakim olma, karizma sahibi olma, söz geçirebilme, çıkan ve çıkabilecek sorunlara zamanında ve olması gerektiği gibi müdahale edebilmek gibi genel yönetsel becerilere sahip olmaları takip etmektedir. Üçüncü sırada ise empati kurabilme özelliği yer almaktadır. Bu verilerden hareketle bilişim işçilerinin yöneticilerinde en çok aranan özellik yöneticilerin bilişim teknolojilerine fazlasıyla hakim olmaları gerektiğidir. Mülakat uygulanan kişilere bunun sebebi sorulduğunda ise verilen cevaplardan hareketle herhangi bir sorun çıktığında ya da sorun daha çıkmadan gerektiği gibi soruna müdahale edebilmeleri için, yönetebilmeleri için yönettikleri alana dair her ayrıntıyı bilmeleri gerektiği için bu özellik önemlidir şeklinde cevaplar verilmiştir.

Aynı soru için bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişiler; bilişim işçilerinin yöneticilerinin taşıması gereken niteliklerden en çok bahsedilen bilişim teknolojilerine fazlasıyla hakim olmaları cevabını vermişlerdir. İkinci sırada her yöneticide bulunması gereken genel yönetsel beceriler şeklindedir. Üçüncü sırada ise aynı orana sahip olan iki özellik; empati kurabilme ve yaratıcı olabilme özellikleri yer almaktadır. Bu soru için yapılmış olan bütün mülakatlar göz önüne alındığında bilişim işçilerinin, yöneticilerinin başarılı olabilmeleri için yöneticilerin bilişim teknolojilerine fazlasıyla hakim olmaları gerektiği cevabı ortaya çıkmıştır. İkinci en çok aranan nitelik ise yöneticilerin birtakım yönetsel özelliklere sahip olması şeklindedir. Üçüncü sırada ise empati kurabilme, kendilerini bilişim işçilerinin yerine koyabilme özelliğidir diyebiliriz.

Bilişim sektörünün karmaşık bir sektör olması ve bu sektörde bilginin çok önemli bir yere sahip olması nedeniyle mülakat uygulanan kişilere “Bilişim işçilerine güvenebiliyor musunuz?” sorusu sorulmuş ve kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler; bilişim işçilerine güvenemediklerini şirketin menfaatini korumak adına ara sıra bilişim işçilerini belirli denetimlerden geçirdiklerini belirtmişleridir. Bilişim işçilerine güvendiklerini belirten kişiler ise; bilişim işçilerini belirli aralıklarla denetledikleri için

güvenebildiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan hareketle bilişim işçilerine genellikle güvenilmediğini ve güvenilse de güvenilmese de belirli aralıklarla denetleme ihtiyacı duyulduğunu söylemek mümkün.

Aynı soru için bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişiler; verilmiş olan en fazla cevap ile bilişim işçilerine güvenmediklerini belirtmişlerdir. Yine bilişim şirketinde çalışmakta olan kişiler için de bilişim işçilerine genellikle güvenmediklerini ve güvenseler de güvenmeseler de belirli aralıklarla denetleme ihtiyacı duyduklarını belirtmişleridir. Bu soru için yapılmış olan bütün mülakatlar göz önüne alındığında bilişim işçilerine güvenmedikleri sonucu çıkmış. Her iki durum için de bilişim işçilerini denetledikleri bildirmişlerdir.

Bilişim işçilerinin güvenilirliklerini arttırmak için şirketlerin kullandıkları birtakım denetleme yöntemleri mevcuttur. Mülakat uygulanan kişilere “Bilişim işçilerini denetlemek için hangi yöntemleri kullanıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler; bilişim işçilerini denetlemek için en çok kullandıkları yöntemin yönetsel denetlemeler olduğunu bildirmişlerdir. Bunu ikinci sırada hukuksal garanti yöntemi takip etmiş, üçüncü sırada ise bilişim işçilerinin yapmış oldukları çalışmaların kontrolü yer almıştır. Bu sonuçlardan hareketle kurumsal şirketlerde bilişim işçilerini denetlemek için en çok kullanılan yöntem bilişim işçilerinin yöneticilerinin ara sıra bilişim işçilerini, bilişim işçilerinin yapmış oldukları işleri denetlemeleridir denilebilir.

Aynı soru için bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişiler; bilişim işçilerini denetlemek için kullanılan yöntemlerden en çok tercih ettikleri yöntemin sistem üzerinden denetleme yöntemi olduğunu belirtmişlerdir. Bunu ikinci sırada yapılan ve yapılmakta olan çalışmaların kontrolü yöntemi takip etmektedir. Üçüncü sırada ise; iki yöntem olarak; yönetsel denetleme ve hukuksal garantiler yer almaktadır. Bu verilerden hareketle her iki şirket tipi içinde uygulanan denetleme tipleri farklılık göstermektedir yorumu yapılabilir. Bu soru için uygulanmış olan bütün mülakatlara verilen cevaplar dikkate alındığında en çok kullanılan yöntem yönetsel kontroller şeklindedir. İkinci en çok kullanılan yöntem hukuksal denetlemelerdir. Bu yöntemleri üçüncü sırada sistem üzerinden denetledir.

Bilişim işçileri ile yaşanan problemlerin içeriği, genel itibari ile hangi problemlerin yaşandığı merak edilmiş ve mülakat uygulanan kişilere “Bilişim işçilerinin yönetiminde genellikle ne tür sorunlar yaşıyorsunuz?” sorusu yöneltilmiş ve kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler; bilişim işçileri ile yaşanan sorunların büyük bir çoğunluğunun işle alakalı olduğunu bildirmişlerdir. Bilişim işçileri ile kişisel problemlerin pek yaşanmadığı söylenebilir. Mülakatlara verilen cevaplar dikkate alınarak bilişim işçileri ile özellikle kişisel problemler yaşamamaya özen gösterdikleri söylenebilir. Herhangi kişisel bir problem ortaya çıktığı zaman da bunu profesyonel bir çerçevede, sorun fazla büyümeden çözmeye çalıştıklarını bildirmişlerdir. Aynı soru için bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişiler; bilişim işçileri ile yaşanan sorunların çoğunluğunun işle alakalı olduğunu belirtmişlerdir. Bilişim işçileri ile kişisel problemlerin ikinci sırada yer aldığı söylenebilir. Bu verilerden hareketle kurumsal şirketlerde bilişim işçileriyle yaşanan iş bazlı problemler daha fazla çıkarken bilişim şirketlerinde hayli düşük çıkmıştır. Kurumsal şirketlerde bilişim işçileri ile yaşanan kişisel problemlerin oranı çok düşük çıkarken, bu bilişim şirketlerinde fazlasıyla yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlardan hareketle bilişim şirketlerinde bilişim işçileri ile yaşanan kişisel bazlı problemlerin sıklığı, kurumsal şirketlerdekine göre bayağı fazladır yorumu yapılabilir. Bu soru için uygulanmış olan bütün mülakatlara verilen cevaplar dikkate alındığında en çok karşılaşılan problem tipi işle alakalı problemlerdir denilebilir. Kişisel problemler ise ikinci sırada yer almaktadır.

Mülakat uygulanan kişilere “Bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşadığınızda bunu kolaylıkla dile getirebiliyor musunuz?” sorusu sorulmuş ve hem kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler için hem de bilişim şirketinde çalışmakta olan kişiler için sonuç aynı çıkmış, kesinlikle bunu rahatlıkla dile getirebildiklerini belirtmişlerdir. Bu soru için mülakatlarda verilmiş olan cevaplardan hareketle herhangi bir sorun yaşadıklarında bunu dile getirebilmeleri gerektiği aksi takdirde iş ilişkileri zaten yürütemeyecekleri bildirilmiştir.

Mülakat uygulanan kişilere “Bilişim işçileri ile sorun yaşadığınızda sürecin kontrolden çıktığı oluyor mu?” sorusu sorulmuş ve hem kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler için hem de bilişim şirketinde çalışmakta olan kişiler için sonuç aynı çıkmış, kesinlikle bilişim işçileri ile sorun yaşadıklarında sürecin kontrollerinden çıkmadığını bildirmişlerdir.

Bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşandığında uygulanan çözüm yöntemler merak edilmiş ve mülakat uygulanan kişilere “Bilişim işçileriyle sorun yaşadığınızda çözüm yollarınız nelerdir?” sorusu sorulmuş ve kurumsal şirketlerde çalışmakta olan kişiler; en çok kullandıkları çözüm yönteminin toplantı yapmak yöntemi olduğunu belirtmişlerdir. Birebir görüşmeler yapmak yöntemi ise ikinci sırada yer almaktadır.

Aynı soru için bilişim şirketlerinde çalışmakta olan kişiler; en çok kullandıkları çözüm yönteminin yine toplantı yapmak yöntemi olduğunu belirtmişlerdir. Birebir görüşmeler yapmak yöntemi ise ikinci sırada yer almaktadır. Bu soru için uygulanmış olan bütün mülakatlara verilen cevaplar dikkate alındığında en çok kullanılan yöntem toplantı yapma yöntemi olduğu söylenebilir. Birebir görüşmeler yapma yöntemi ikinci sırada yer almaktadır. Çıkan sonuçlardan hareketle sorunu ortadan kaldırmak için kişilerin beraber hareket etmek istedikleri söylenebilir.

Bütün bu elde edilen verilerden hareketle verilebilecek öneriler ise,

- Bilişim işçilerine ulaşma yöntemleri olarak en çok kullanılan yöntem olan internetten personel bulma sitelerine ilan verme yönteminin yanı sıra örgüt kültürünüze ve o an ki mevcut şartlarınıza göre pek çok yöntem kullanılabilir. Bu kısımda asıl dikkat edilmesi gereken örgüt imajını zedelemekten bilişim işçisine ulaşabilmektedir. Bu, ulaştığınız bilişim işçisini de ilk aşamada sizinle çalışmak veya çalışmamak konusunda etkileyecektir.
- Bilişim işçisine ulaştıktan sonra adaylarla yapılacak görüşmelerde eğer bilişim teknolojilerine yeteri kadar hakim değilseniz mutlaka bu alanda uzman işletme içinden ve ya dışından bir uzmandan yardım alınmalıdır. Yardım alınması değerlendirmenin daha hızlı sonuçlanmasının yanı sıra daha sağlıklı yapılmasını sağlayacaktır. Görüşme sırasında bilişim işçilerinin şirket için faydalı olup olmadığının anlaşılabilmesi için niteliklerinin doğru yöntemlerle doğru sonuçlar verecek şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bunun için de bir takım somut sonuç verecek testler, uygulamalar kullanılmalıdır. Bu yöntemler sonucun objektif elde edilmesini de sağlayacaktır. Birtakım faktörlerden dolayı görüşmeyi yapan kişi kendini tedirgin hissedebilmektedir. Bu tür bir durumu ortadan kaldırmak için görüşme birden fazla kişi ile yönetilebilir. Özellikle bilişim

teknolojileri alanında uzman bir kişi yapılan mülakatlarda yer alırsa hem aday daha iyi değerdendirilmiş olacak hem de görüşmeyi asıl yönetecek olan kişinin tedirginliği azalacaktır. Bilişim işçisi uzun süre istihdam edilmek isteniyorsa, özellikle bilişim işçisinin şirketten beklentileri iyi analiz edilmelidir. Bilişim işçisinin kariyer hedefi iyi anlaşılmalı ve eğer sizin vereceğiniz iş doğrultusuyla bu hedef uyuşmuyorsa o aday seçim sürecinden elenmelidir. Çünkü bilişim işçisi çalışmayı kabul bile etse zamanla o iş onu tatmin etmez ve yeni iş arayışına girer.

- Mülakatlara verilen cevaplardan hareketle bilişim işçisinin motivasyonunu arttırıcı en önemli faktör para şeklindeyir. Bilişim işçileri yaptıkları işi ve yaptıkları işin önemini gayet iyi bilmektedirler. Bu yüzden ilk etapta olmasa bile tecrübe edindikten sonra para onlar için fazlasıyla önemli bir faktör olarak yerini almaktadır. Bu sonuçtan hareketle bilişim işçileri için örgütsel bağlılık sağlanması gerekiyorsa ilk etapta ücret doyumunun sağlanması gerekmektedir denilebilir. Daha sonra diğer faktörler gelmektedir. Her personel tipi gibi çalışma ortamının mevcut sosyal ve fiziki koşulları, işletmenin diğer olanakları da motivasyon konusunda söz sahibidir. Bu faktörler de örgütsel bağlılık konusunda göz önüne alınmalıdır.
- Bilişim işçilerine güvenme konusunda bilişim işçilerinin yaptıkları iş bazı noktalarda kritik ve bazı noktalarda işletme bilgilerinin sızdırılma riski açısından önemli olduğu için belirli aralıklarla denetlenmesi firmanın güvenliği açısından iyi olmaktadır. Mülakat uygulanan kişilerin vermiş oldukları cevaplarda bu yöndedir. En fazla çıkan cevap bilişim işçilerine güvenmedikleri şeklindeyir ve bilişim işçilerine güvenseler bile bilişim işçilerini denetledikleri için güvendiklerini belirtmişlerdir. Bilişim işçilerini, yaptıkları işleri denetlemek için pek çok yöntemin olmasının yanı sıra en çok kullanılan yöntemler yönetimsel denetlemeler, sistem izlemesi, hukuksal garantiler şeklindeyir. Bilişim işçileri belirli aralıklarla bu yöntemlerden biri ya da birkaçı tarafından kişilerin fazla üstüne gitmeden mümkünse fark ettirmeden denetlenmelidir. Bu kurumun güvenliği açısından önemlidir. Bilişim işçilerine işyeri dışında çalışma imkanı ara ara sunulmalıdır. Kişilerin çalışma koşullarının buna olanak tanınması ve farklı bir ortamda çalışmaları, kendilerini özgür hissetmeleri açısından bu durum önem teşkil etmektedir. Fakat mülakatlara verilen cevaplar gölgesinde işletmelerin buna

izin vermeye pek yanaşmadıkları görülmektedir. Bunun temel sebebi olarak da güvenlik faktörü ve bilişim işçilerinin tüm enerjilerini çalışmalarına yöneltmek istenmesi yatmaktadır. Bütün bu sebepler dahilinde bilişim işçilerinin iş yeri dışında fazla çalıştırılmaması tavsiye edilmektedir.

- Bilişim işçilerinin yöneticileri mutlaka bilişim teknolojilerine hakim olmalıdırlar. Aksi halde hiç bilmedikleri bir alana dair çalışan insanları yönetmeleri beklenemez. Eğer bilişim teknolojilerine dair bilgisi yeterli seviyede değilse ya bir uzmandan yardım almalı ya da kendini geliştirmeye yönelik eğitimler almalıdır. Aynı zamanda bir takım yönetimsel becerilere sahip olmalıdırlar. Bu her yöneticide olması gereken doğuştan gelen ve sonradan öğrenilen niteliklerin bütünüdür. Bilişim işçisini ve yapmış olduğu çalışmayı anlayabilmesi için empati kurması da gerekmektedir.

Her personel tipi gibi bilişim işçileri ile de ara ara problemler yaşanabilmektedir. Bilişim işçileri ile herhangi bir sorun yaşandığında bunu çeşitli yöntemlerle çözmek mümkündür. Sorunun derinine inilmeli, sorun iyi analiz edilmeli, çözülmeli ve bir daha tekrarlanmaması için gerekli aksiyonlar alınmalıdır. Bilişim işçileri ile sorun yaşandığı zaman çözüm yöntemi olarak iki sonuç elde edilmiş. Toplantı düzenleyip ekip halinde sorunu çözüme kavuşturmaya çalışmak ve birebir görüşmeler yapmak şeklindedir. Her iki yöntemde kullanılmaktadır fakat en çok kullanılan yöntem toplantı yapma yöntemidir. Yaşanılan sorunun türüne, büyüklüğüne, sorundan etkilenen kitlenin niteliklerine, kitlenin büyüklüğüne göre uygun olan yöntem seçilmeli ve uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akbulut, U. (2011). “Sanayi Devrimleri Dünya Gidişini Değiştirdi”, <http://www.uralakbulut.com.tr/> (Erişim tarihi: 16.06.16).
- Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budal (1998), *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Barış Yayınlan Fakülteler Kitapevi, İzmir.
- Altun, Yasemin P., *İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım ve Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Antony, William. P., PERREWE, Pamela ve KACMAR, Michele, *Strategic Human Resource Management*, USA: Dryden Pres, 2006.
- Aras, Mesnet “İnsan Kaynakları Planlaması”, *Eğitim Dergisi* Sayı:16, Ağustos 2007.
- Armstrong, Michael (1994). **Improving Organizational Effectiveness**, Kogan Page, London
- Aswathabba, K., *Human Resources Management*, New Delhi, 2009
- Ataman, Berrin Ceylan, *Çalışma Ekonomisi Teori ve Politikaları*, Ankara: İMAJ Yayıncılık, 2014, ss. 2.
- Ataoğlu, Yiğit. (2009). **Kamu Kuruluşlarında Personel Seçme Yöntemleri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Barclay, James R., **Psikolojik Değerlendirme**, Krieger Publishing Company, Florida, 1991.
- Barutçugil, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları:59, Yönetim Dizisi:15.
- BASGM, Aile Yapısı Araştırması 2006, Ed. Mustafa Turgut, (Ankara: Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Yayınları, 2010).
- Başaran İ Ethem. (1994), *İnsan kaynakları Yönetimi*, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S., (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Yargı Yayınları
- Benligiray, Serap; Bilgin, Leman; Taşçı, Deniz; Kağnıcıoğlu, Deniz; Tunus, Hatice Zümrüt; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir, 2008.

- Berger, P. L. (1961). Some general observation on the problem of work. The Human Shape of Work. (Ed. P. Berger). New York: Macmillan.
- Bilginoğlu, Barış. (2007). *Yeniliğe Yönelik Personel Sağlama ve Seçme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bingöl, D., (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları
- Boyraz, A. M. (2002) *Personel Seçim Sürecinde Psikoteknik Yöntemin Kullanılması: Askeri Organizasyonlara Dönük Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bunjes, A. (1999) *Şirketler Gerçek Sermaye Olan İnsan Sermayesinden Nasıl Verim Alır? Seçme, Yerleştirme, Yetkinlikler ve İnsan Kaynakları Geliştirme Uygulamalarına Bütünsel Bir Bakış, Management Center 4. İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları*, İstanbul, 26-27 Şubat.
- Canman, Doğan (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Carell, Micheal R., F. Elbert Norbert ve D. Hatfield ROBERT**, Human Resource Management: Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce, **6 th Edition, The Dryden Press: Philadelphia, 2000.**
- Cascio, W. F. (1995) *Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits*, Fourth Edition, Mcgraw-Hill, USA,
- Castells, M. (2005). Ağ Toplumunun Yükselişi. İstanbul: Bilgi Üniversitesi.
- Celalettin; Özler, Derya Ergun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, 2007.
- Civan, Mehmet, Cemalettin DEMİRELİ, “İşgören bulma ve Seçme Sürecine Yönelik Bir Araştırma”, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt: 18, Sayı:5, Şubat, 2004.
- Çavdar, H., Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*. 6. 79-93.
- Çetiner Ertuğrul, Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi, Ankara, 1995.
- Çırpar, Ömer, “TCDD Ankara Hastanesi Psikoteknik Laboratuvarı”, İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu, **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:403**, Ankara, 1990.
- Çiftçi, Birgül; Dolgun, Uğur; Kağncıoğlu, Deniz; Çolak, Aytül; Serinkan, Celaleddin; Özler, Derya; Ergun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa, 2007.
- Çiftçi, M., Öztürk, C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 13(25), 145-172.

- ÇÖL, Güner; (2006), “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (2), İnternet Adresi: <http://www.isgucdergi.org/printout.php?id=233>, Erişim Tarihi: 14.01.2007.
- Danışman A. (2008) *Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları*, Adana: Nobel Yayınevi, S.15.
- Denisi, A. S. and Griffin, R. W. (2008). *Human Resource Management*, Third Edition, Boston, USA: Houghton Mifflin Company.
- Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, No: 248, İstanbul, 1991.
- Erdoğan, İlhan. (1999) *İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Vakfı Yayın No: 7, Dönence, İstanbul .
- Erol, M. (2002). *Sanayileşme ve Ekonomik Gelişmenin Sosyolojisi*. Ankara: Nobel.
- Fındıkçı, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yay., 3. Baskı, İstanbul, 2001, s. 375 – 376).
- Geo, R., (1991), “The Growth of Producer Services Industries: Sorting Through The Externalization Debate”, *Growth & Change*, Vol:22
- Gerek, N. (2007), “Kamu Kuruluşlarında Hizmet Alım İhaleleri Kapsamında Alt İşveren İşçileri”, *Çalışma ve Toplum*, 2007/4, ss.81-90.
- Gökbayrak Şenay, Genel İş Emek Araştırma Dergisi, (2005/2), *Esnek İstihdam Stratejileri ve İşçi Sağlığı ve Güvenliği Açısından Ortaya Çıkan Riskler*
- Gökçen Gökşal, İngiliz Sanayi Devrimi- Öncesi, Sonrası, Etkileri, İstanbul: Kora Yayın, 2003
- Görçün, Ö.F. (2016). *Dördüncü Endüstri Devrimi Endüstri 4.0*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gregory, Robert J., **Psychological Testing**, Pearson Education Group, Inc., 4 th ed., 2004.
- Grint, Keith, *The Sociology of Work*, Blackwell Publishing, USA, 1998
- Güran, Teyfik (1990), *İktisat Tarihi*, Damla Ofset, İstanbul.
- Hekimler, Alpay: Avrupa Birliği’nin Kabul Ettiği Ödünç Çalışmaya İlişkin Direktif ile Getirdiği Yeni Düzenlemeler, İşveren, Ocak 2009 <http://www.e-taseron.net/ozel-sozlesmeli-personel.html> (01.03.2017).
- Hüseyin Özgen., İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, 2002, S.93-97 [11] Turgay Kaynak ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, 1998, S. 120–127.

- Işık, Volkan. (2009). *Küreselleşmenin İşletmelerin Personel Seçme Yöntem ve Teknikleri Üzerine Etkileri: Hacettepe Üniversitesi Teknokent Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İlkin, Akın (1973), "Endüstrileşme", Ak İktisat Ansiklopedisi, Cilt II, Ak Yayınları, İstanbul, s.815.
- Katz, D., Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev: H. Can, Y. Bayar) Ankara: TODAİE 167.
- Kaynak, Tuğray, Zeki Aral, İsmail Atabey, Cavide Uyangil, Ömer Sadullah, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul, 1998.
- Keklik, Belma. (2007). *İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Teknikleri Etkinliklerine İlişkin Kobi'lerde bir Araştırma ve Model Önerisi*.Yayınlanmamış Doktora Tezi,Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Isparta.
- Keser, Aşkın, Çalışma Psikolojisi, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2009
- Kocabaş, Fatma, "Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.10, Haziran 2004, [http://sbe.dumlupinar.edu.tr/10/33-53 .pdf](http://sbe.dumlupinar.edu.tr/10/33-53.pdf), (15.04.2011), s, 6–9.
- Kolu, Nejla (2006). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri Personel Bulma ve Seçme Süreci (Örnek Bir Uygulama)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kücü, Hüseyin (2007), *Promethee Sıralama Yöntemi İle Personel Seçimi Ve Birişletmede Uygulanması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Leonard, Billy (2002), "Online and Overwhelme" HR Magazine, Societl Of Human Resource Management.
- Lordoğlu, Kuvvet. Nurcan. Özkaplan ve Mete, Törüner, Çalışma İktisadı, Beta Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 21.
- M. K. Mount, M. R. Barrick And G. L. Stewart (1998). "Five-Factor Model Of Personality And Performance In Jobs Involving Interpersonal Interactions". Human Performance 11: (2/3)145–165; Ss.146, 147.
- Mahmut Özdevecioglu ve Sevgi Kanıgür (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. KMU İİBF Dergisi, 11(16), 53-82, Ss.58,59.
- Nair Güney, Bilginin Değişen Anlamı ve Kavram Tartışmaları, C.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi, <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/108.pdf>

- Ören, K ve Yüksel, H. (2012). Geçmişten günümüze çalışma hayatı. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 1, (1).
- Özakman, S.Y., (1995), “İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bir Model Önerisi”, *Yönetim Dergisi*, S. 45
- Özgen, H., Yalçın, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. Nobel Yayınevi, Adana.
- Özkul, A. Sait, Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2007. Yüksek Öğretim Kurulu: Ulusal Tez Merkezi (Tez No. 207326).
- Öztürk, Zekai, **Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik (Karşılaştırmalı Bir Çalışma)**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1994.
- Özveri, M. (2015), “Taşeron İşçi Yarası Kanamaya Devam Ediyor” <https://www.evrensel.net/yazi/75532/taseron-isci-yarasi-kanamaya-devam-ediyor> (09.04.2017)
- Palmer, M., & Winters, K. (1993). *Fundamentals Of Human Resources*. Rota Yayınları: İstanbul.
- Phatak A., Çev.: Prof.Dr. Atilla Baransel, Arş.Gr. Tomris Somay, (1996), **Uluslararası Yönetim**, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını.
- Pınar GÖKLÜBERK ÖZLÜ, Hazır Giyim Sektöründe Personel Seçim Sürecine İlişkin Bir Araştırma, Tekstil ve Konfeksiyon, Sayı: 3 Yıl:2006 s. 202
- Sabuncuoğlu Z. (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, S.76-77-81-83-85
- Sabuncuoğlu Z., Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987, s.2.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler*. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Sadullah Ö., 2009. İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı, Önemi ve Çevresel Faktörler. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sadullah Ömer, İnsan Kaynakları Yönetimi, No: 537, Eskişehir, 1999.
- Saiyadain, Mirza S., *Human Resources Management*, Tata Mcgraw-Hill Publishing, New Delhi, 2009.
- Selçuk, Y., (1994), **Personel Yönetimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No: 246, 5.Baskı.

- Sezal, İhsan, *Sosyolojiye Giriş*, Martı Yayınevi, Ankara, 2003, s. 205–206.
- Sharma, Anuradha, *Woman And Work-Human Resource Management Perspective*, New Delhi, 1999.
- Swales, S. (2002). Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures, *International Journal Of Management Reviews*, Vol. 4, Iss. 2, 155-178.).
- Şenel Adam, *İnsan ve Evrim Gerçeği*, Ankara: Özgür Üniversite Kitaplığı, 2003.
- Şimşek, Ş., Öge, H.S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6. Baskı. Eğilim Yayınevi, Konya.
- Tahiroğlu, Figen, **Düşünceden Sonra İnsan Kaynakları**, Hayat Yayınları:136, İstanbul, 2002.
- Telman, N.; Türetgen, İ. (2004) *Eleman Seçimi*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tınar, M. Y. (1996). *Çalışma Psikolojisi*. İzmir: Necdet Bükey.
- Torun, İ. (2003). Endüstri Toplumunun Oluşmasında Etkili Olan İktisadi ve Sina-İ Faktörler, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1.
- Tugrul Kaynak, vd, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı No:7, 2. Baskı. İstanbul, 2000, S.162
- Tuğray Kaynak, *İnsan Kaynakları Planlaması*, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, S. 83
- Türkiye’de Çalışma Hayatında Esnek Çalışma,
<http://www.belgeler.com/blg/16op/turkiyede-calisma-hayatinda-esnek-calisma-flexible-labour-in-working-life-in-turkey>, s. 7.
- Uyargil, C. V.D. (2008) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım, S.136 137 138
- Vural, Birol, **Her Öğretmen Rehberdir**, Hayat Yayınları:194, İstanbul, 2004.
- Watson, J. (2004). *Sociology, Work and Industry*. USA: Routledge & Kegan Paul Publication.
- World Economic Forum Annual Meeting, 2017
- Yeni Belediye Yasası ve Taşeronlaşma”, www.genel-is.org.tr/gead/5.doc.Erişim Tarihi: 03.11.2008
- Yüksel, Öznur; *İnsan Kaynakları Yönetimi*, II. Baskı, Gazi

ÖZGEÇMİŞ

Kübra Hacıbeyoğlu, 1992 yılında Ankara’ da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Danışment Çiçekli İlköğretim Okulunda tamamladı. 2010 yılında İncirli Lisesinden mezun olduktan sonra 2011 Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde lisans eğitime başladı. 2015 yılında Lisans eğitimini tamamladı. Ve 2016 yılında Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri bölümünde yüksek lisans eğitime başladı. Şimdi otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firmada İnsan Kaynakları Uzmanı olarak görev yapmaktadır.

Eposta: kubraa.hacibeyoglu@gmail.com