

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

TEKNOLOJİK GELİŞMELERİN İNSAN KAYNAKLARI SAĞLAMA  
VE SEÇME SÜRECİNE ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
İLKNUR İREZ

ANKARA – 2009

GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

TEKNOLOJİK GELİŞMELERİN İNSAN KAYNAKLARI SAĞLAMA  
VE SEÇME SÜRECİNE ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

İlknur İREZ

Danışman

Prof. Dr. Sezer KORKMAZ

ANKARA – 2009

## JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

İlknur İrez’in “**Teknolojik Gelişmelerin İnsan Kaynakları Sağlama ve Seçme Sürecine Etkileri ve Bir Uygulama**” başlıklı tezi 12/10/2009 tarihinde, jürimiz tarafından Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Adı-Soyadı**

**İmza**

Üye (Tez Danışmanı): Prof. Dr. Sezer KORKMAZ

.....

Üye: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

.....

Üye: Yrd. Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI

.....

## ÖNSÖZ

Teknolojik gelişmelerin insan kaynakları sağlama ve seçme sürecine etkilerinin değerlendirilmesine yönelik olan bu çalışmada, bireylerin işe giriş yöntemleri, bireylerin ve işletmelerin işe alım sürecinde teknolojiden ne oranda ve nasıl yararlandıkları ortaya çıkarılmayı çalışılmıştır.

Bu çalışmayı hazırlama sürecinde bana yol gösteren ve desteğini esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Sezer KORKMAZ'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca gösterdikleri destek ve güvenle daima yanımda oldukları için ailem ve arkadaşlarıma minnettarım.

İlknur İREZ  
Ankara, 2009

## ÖZET

### TEKNOLOJİK GELİŞMELERİN İNSAN KAYNAKLARI SAĞLAMA VE SEÇME SÜRECİNE ETKİLERİ VE BİR UYGULAMA

İREZ, İlknur

Yüksek Lisans, Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sezer KORKMAZ

Nisan – 2009

Araştırmada, globalleşen dünyada gelişen bilgi teknolojilerinin, insan kaynakları sağlama ve seçme süreci üzerinde meydana getirdiği etkileri değerlendirmeye ve bireylerin işe girmede bu teknolojiye ne kadar ve nasıl yararlandıklarını ortaya çıkarmaya çalışılmıştır.

İşletmelerde çalışan personelin büyük bölümünü geleneksel yöntemlerle istihdam edilen bireyler oluşturmaktadır; oysa araştırma işe yeni girmiş ve dolayısıyla son teknolojiye faydalanmış bireyleri hedef almaktadır. Bu amaçla evren olarak, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencileri arasında halen bir işyerinde çalışan bireyler seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini ise, 2008 – 2009 eğitim öğretim yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde öğrenim görmekte olan ve bir işletmede çalışan 132 öğrenci oluşturmuştur. Araştırmada kullanılmak üzere 12 sorudan oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 11.0 paket programından yararlanılmıştır. Kişisel bilgiler ile araştırma konusuyla ilgili sorular arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ki-kare testi uygulanmıştır.

Araştırmanın sonunda elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %40,9'unun internet yoluyla işe girdikleri görülmüştür. Teknolojik gelişmelerden çoğunlukla gençler faydalanırken; iş başvuru sürecinde teknolojik araçlar içerisinde en çok bilgisayardan yararlanıldığı saptanmıştır. Katılımcılar iş arama sürecinde web sitelerini takip ettiklerini belirtirken, insan kaynakları web siteleri içerisinde en çok “www.insankaynaklari.com” (%34,1) ve “www.yenibiris.com” (%31,1)’u ziyaret ettiklerini söylemişlerdir.

Araştırmada yer alan katılımcıların çoğunluğu, insan kaynakları sağlama ve seçme sürecinde teknolojiden faydalanmanın, zaman tasarrufu sağladığı (%25,8) ve maliyetleri azalttığı (%23,5) görüşündedir.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, Teknoloji, İnsan Kaynakları Sağlama ve Seçme, İnternet, İnsan Kaynakları Web Siteleri

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF TECHNOLOGICAL PROGRESS TO THE PROCESS OF RECRUITMENT AND SELECTION OF HUMAN RESOURCES AND AN APPLICATION**

İREZ, İlknur

Master Programme, Office Management and Education Department

Thesis Counsellor: Prof. Dr. Sezer KORKMAZ

April – 2009

In the research, the evaluation of the effects caused by the information technologies in the globalizing world during the process of recruitment of human resources and determine of to what degree and how people benefited from this technology to be employed, are aimed.

The majority of the personnel employed in the enterprises are comprised of people recruited with traditional ways; yet the research targets the ones newly recruited and thus benefited from the latest technology. For this reason the employed people among the postgraduates of Gazi University Institute of Education Sciences are selected as the population. The sample of the research is comprised of 132 postgraduates both receiving education from Gazi University Institute of Education Sciences in the 2008 – 2009 educational year and employed in enterprises. A questionnaire form of 12 items is prepared to be used in the research. SPSS 11.0 packet program is used to analyze the data acquired. Chi-square test is used in the determination of the relations between the personal information and the questions about the research topic.

According to the findings acquired in the end of the research, it is found that the %40,9 percent of the participants are recruited by the internet. While mostly young people benefit from the technological developments; computer becomes the most used device among the technological devices. Participants state that they mostly entered the sites “www.insankaynaklari.com” (%34,1) and “www.yenibiris.com” (%31,1) among the other sites pointing out that they follow web sites in the process of looking for a job.

The majority of the participants in the research have the opinion that utilization from technology in the process of recruitment and selection of human resources provides saving of time (%25,8) and reducing the cost (%23,5)..

**Key Words:** Human Resources Management, Technology, Recruitment and Selection of Human Resources, Internet, Human Resources Web Sites

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                            |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI</b> .....                                                  | iii  |
| <b>ÖNSÖZ</b> .....                                                                         | iv   |
| <b>ÖZET</b> .....                                                                          | v    |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                                                      | vii  |
| <b>İÇİNDEKİLER</b> .....                                                                   | ix   |
| <b>TABLolar LİSTESİ</b> .....                                                              | xiii |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....                                                              | xv   |
| <b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....                                                           | xv   |
| <br>                                                                                       |      |
| <b>1. GİRİŞ</b> .....                                                                      | 16   |
| 1.1. Araştırmanın Problemi.....                                                            | 17   |
| 1.2. Araştırmanın Amacı.....                                                               | 18   |
| 1.3. Araştırmanın Önemi.....                                                               | 21   |
| 1.4. Varsayımlar.....                                                                      | 23   |
| 1.5. Sınırlılıklar.....                                                                    | 23   |
| 1.6. Tanımlar.....                                                                         | 24   |
| <br>                                                                                       |      |
| <b>2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....                                                        | 26   |
| <br>                                                                                       |      |
| <b>3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....                                                          | 30   |
| 3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....                                                        | 30   |
| 3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....                                   | 30   |
| 3.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....                                          | 31   |
| 3.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....                                     | 32   |
| 3.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji.....                                         | 33   |
| 3.1.4.1. Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynaklarında<br>Sağladığı İyileşmeler.....          | 34   |
| 3.1.4.2. Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynaklarında Ortaya<br>Çıkardığı Olumsuzluklar..... | 36   |
| 3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayar Kullanımı.....                                | 37   |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi.....                           | 40 |
| 3.3.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....                 | 40 |
| 3.3.2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Kullanımının Nedenleri.....  | 41 |
| 3.3.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....           | 42 |
| 3.3.3.1. Elektronik İşe Alma.....                                        | 42 |
| 3.3.3.2. Elektronik Öğrenme.....                                         | 43 |
| 3.3.3.3. Elektronik Performans Değerlendirme.....                        | 44 |
| 3.3.3.4. Elektronik Ücretlendirme.....                                   | 44 |
| 3.4. İnsan Kaynakları Planlaması.....                                    | 45 |
| 3.4.1. İş Analizi.....                                                   | 46 |
| 3.4.2. İş Tanımı ve İş Gerekleri.....                                    | 46 |
| 3.5. İnsan Kaynakları Sağlama ve Seçme.....                              | 47 |
| 3.5.1. İşletme İçi Kaynaklar.....                                        | 48 |
| 3.5.1.1. Terfi.....                                                      | 49 |
| 3.5.1.2. İç Transferler.....                                             | 50 |
| 3.5.2. İşletme Dışı Kaynaklar.....                                       | 50 |
| 3.5.2.1. İlan ve Duyurular.....                                          | 52 |
| 3.5.2.2. Kişisel Başvuru veya Özgeçmiş Gönderme.....                     | 52 |
| 3.5.2.3. İşletme Çalışanlarının ya da Tanıdıklarının Tavsiyesi.....      | 53 |
| 3.5.2.4. Eğitim Kurumları.....                                           | 54 |
| 3.5.2.5. İşgören Kiralama.....                                           | 54 |
| 3.5.2.6. İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları.....                     | 55 |
| 3.5.2.7. Türkiye İş Kurumu.....                                          | 55 |
| 3.5.2.8. Meslek Kuruluşları.....                                         | 56 |
| 3.6. Teknolojik Gelişmelerin İşe Alım Sürecine Getirdiği Yenilikler..... | 56 |
| 3.6.1. İnternette İşe Alım.....                                          | 57 |
| 3.6.1.1. Kurumsal Web Siteleri.....                                      | 58 |
| 3.6.1.2. İnsan Kaynakları Web Siteleri.....                              | 59 |
| 3.6.1.3. Diğer Uygulamalar.....                                          | 63 |
| 3.6.1.3.1. Yazılı Medyanın İnternet Üzerinde Yer Alması.....             | 63 |
| 3.6.1.3.2. Haber Grupları.....                                           | 63 |
| 3.6.1.3.3. On-line İş Görüşmeleri.....                                   | 64 |

|                                                                    |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.6.1.3.4. Staj.....                                               | 64        |
| 3.6.1.3.5. İş listeleri.....                                       | 65        |
| 3.6.2. Geniş Aday Veritabanına Erişim.....                         | 65        |
| 3.6.3. Aranılan Niteliklere Göre Filtreleme İmkânı.....            | 65        |
| 3.6.4. Başvuruları Toplu Olarak Yanıtlayabilme.....                | 66        |
| 3.6.5. Aday Gruplama ve Gruplar İçin Sınırlı Erişim Tanımlama..... | 67        |
| 3.7. İnsan Kaynakları Seçim Süreci.....                            | 67        |
| 3.8. İnsan Kaynakları Seçiminin Yapılması.....                     | 68        |
| 3.8.1. Başvuruların Kabulü.....                                    | 69        |
| 3.8.2. Başvuru Formlarının Doldurulması.....                       | 69        |
| 3.8.3. İlk Eleme Görüşmesi.....                                    | 71        |
| 3.8.4. İnsan Kaynağı Seçim Tekniklerinin Uygulanması.....          | 71        |
| 3.8.4.1. Sınav Uygulanması.....                                    | 72        |
| 3.8.4.2. Psikoteknik Test Uygulanması.....                         | 73        |
| 3.8.4.2.1. Zeka Testleri.....                                      | 74        |
| 3.8.4.2.2. Yetenek Testleri.....                                   | 74        |
| 3.8.4.2.3. Kişilik Testleri.....                                   | 75        |
| 3.8.4.2.4. İlgi Testleri.....                                      | 76        |
| 3.8.4.2.5. Bilgi Testleri.....                                     | 76        |
| 3.8.4.3. Mülakat.....                                              | 76        |
| 3.8.4.3.1. Yapılandırılmamış Mülakat.....                          | 77        |
| 3.8.4.3.2. Yapılandırılmış Mülakat.....                            | 78        |
| 3.8.4.4. Değerleme Merkezleri Yöntemi.....                         | 79        |
| 3.8.5. Adayın Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi.....       | 79        |
| 3.8.6. Sağlık Muayenesi.....                                       | 80        |
| 3.8.7. İşe Alma Kararı ve Teklifi.....                             | 81        |
| 3.8.8. İşe Yerleştirme.....                                        | 81        |
| <b>4. YÖNTEM.....</b>                                              | <b>83</b> |
| 4.1. Araştırmanın Modeli.....                                      | 83        |
| 4.2. Evren ve Örneklem.....                                        | 84        |
| 4.3. Veri Toplama Tekniği.....                                     | 84        |

|                                               |            |
|-----------------------------------------------|------------|
| 4.4. Verilerin Analizi.....                   | 85         |
| <b>5. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>           | <b>87</b>  |
| 5.1. Kişisel Bilgilere Ait Bulgular.....      | 87         |
| 5.2. Araştırma Konusuna Yönelik Bulgular..... | 90         |
| <b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>              | <b>108</b> |
| 6.1. Sonuç.....                               | 108        |
| 6.2. Öneriler.....                            | 115        |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                          | <b>117</b> |
| <b>EK – ANKET FORMU.....</b>                  | <b>123</b> |

## TABLOLAR LİSTESİ

| <b><u>Tablo No</u></b> | <b><u>Tablo İsmi</u></b>                                                                                                                                        | <b><u>Sayfa No</u></b> |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Tablo 1</b>         | İşletmelerin İnsan Kaynakları İşlevlerini Ağ Ortamına Aktarma Öncelikleri.....                                                                                  | 38                     |
| <b>Tablo 2</b>         | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları.....                                                                | 88                     |
| <b>Tablo 3</b>         | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Çalıştıkları İşletmeye İş Başvurusunda Hangi Yöntemleri Kullanarak Başvurdukları İle İlgili Bulgular.....                   | 90                     |
| <b>Tablo 4</b>         | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Cinsiyet Özellikleri İle Çalıştıkları İşletmeye İş Başvurusunda Kullandıkları Yöntemlerin Dağılımı İle İlgili Bulgular..... | 91                     |
| <b>Tablo 5</b>         | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Yaş Özellikleri İle Çalıştıkları İşletmeye İş Başvurusunda Kullandıkları Yöntemlerin Dağılımı İle İlgili Bulgular.....      | 92                     |
| <b>Tablo 6</b>         | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Çalıştıkları Sektör İle Çalıştıkları İşletmeye İş Başvurusunda Kullandıkları Yöntemlerin Dağılımı İle İlgili Bulgular.....  | 94                     |
| <b>Tablo 7</b>         | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İşe Başvururken Kullandıkları Yöntem İle İş Başvurusunda Bulundukları Pozisyonların Dağılımı İle İlgili Bulgular.....       | 95                     |
| <b>Tablo 8</b>         | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Çalıştıkları İşletmeye İş Başvurularında Teknolojiden Faydalanma Durumları İle İlgili Bulgular.....                         | 96                     |
| <b>Tablo 9</b>         | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerinin Teknolojiden Yararlanma Düzeyine Dağılımı İle İlgili Bulgular.....                                  | 97                     |
| <b>Tablo 10</b>        | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Yaş Özelliklerinin Teknolojiden Yararlanma Düzeyine Dağılımı İle İlgili Bulgular.....                                       | 98                     |
| <b>Tablo 11</b>        | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Teknolojiden Yararlanma Düzeyleri İle İş Başvurusunda Bulundukları Sektör Dağılımı İle İlgili Bulgular.....                 | 99                     |
| <b>Tablo 12</b>        | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Teknolojiden Yararlanma Düzeyleri İle İş Başvurusunda Bulundukları Pozisyonların Dağılımı İle İlgili Bulgular.....          | 100                    |

| <b><u>Tablo No</u></b> | <b><u>Tablo İsmi</u></b>                                                                                                                                              | <b><u>Sayfa No</u></b> |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Tablo 13</b>        | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İş Başvurusunda Yararlandıkları ve Öncelikli Kullandıkları Teknolojik Araçlar İle İlgili Bulgular.....                            | 101                    |
| <b>Tablo 14</b>        | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İş Arama Sürecinde İnternet Üzerinden İş İlanlarını Takip Etme Durumları İle İlgili Bulgular.....                                 | 102                    |
| <b>Tablo 15</b>        | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerinin İş Arama Sürecinde İnternet Üzerinden İş İlanlarını Takip Etme Durumları İle İlgili Dağılımı.....         | 102                    |
| <b>Tablo 16</b>        | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Yaş Özelliklerinin İş Arama Sürecinde İnternet Üzerinden İş İlanlarını Takip Etme Durumları İle İlgili Dağılımı.....              | 103                    |
| <b>Tablo 17</b>        | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İnternet Üzerinden İş İlanlarını Takip Etme Düzeyleri İle İş Başvurusunda Bulundukları Sektör Dağılımı İle İlgili Bulgular.....   | 104                    |
| <b>Tablo 18</b>        | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İnternet Üzerinden İş İlanlarını Takip Etme Düzeyleri İle İş Başvurusunda Bulundukları Pozisyon Dağılımı İle İlgili Bulgular..... | 105                    |
| <b>Tablo 19</b>        | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İş Arama Sürecinde İnsan Kaynakları Web Sitelerini Ziyaret Etme Durumları İle İlgili Bulgular.....                                | 106                    |
| <b>Tablo 20</b>        | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Hangi İnsan Kaynakları Web Sitelerini Ziyaret Ettikleri İle İlgili Bulgular.....                                                  | 106                    |
| <b>Tablo 21</b>        | Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İnsan Kaynakları Sağlamada Teknolojiden Faydalanmanın İşletmeye Sağladığı Yararlar Hakkındaki Görüşleri İle İlgili Bulgular.....  | 107                    |
| <b>Tablo 22</b>        | Araştırma Hipotezlerinin Ki-kare Değerlendirilmesi.....                                                                                                               | 114                    |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

| <b><u>Sekil No</u></b> | <b><u>Sekil İsmi</u></b>                              | <b><u>Sayfa No</u></b> |
|------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Şekil 1</b>         | İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları.....          | 26                     |
| <b>Şekil 2</b>         | İntranet ve İşletme İçi Bölümler Arası Etkileşim..... | 39                     |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|                        |                                        |
|------------------------|----------------------------------------|
| <b>BT</b>              | : Bilişim teknolojileri                |
| <b>E-aday</b>          | : Elektronik aday                      |
| <b>E-İKY</b>           | : Elektronik insan kaynakları yönetimi |
| <b>E-öğrenme</b>       | : Elektronik öğrenme                   |
| <b>E-posta</b>         | : Elektronik posta                     |
| <b>E-ücretlendirme</b> | : Elektronik ücretlendirme             |
| <b>F</b>               | : Frekans                              |
| <b>İK</b>              | : İnsan Kaynakları                     |
| <b>İKY</b>             | : İnsan Kaynakları Yönetimi            |
| <b>KİT</b>             | : Kamu İktisadi Teşebbüsü              |
| <b>S</b>               | : Sayfa                                |
| <b>Sd</b>              | : Serbestlik derecesi                  |
| <b>Ss</b>              | : Standart sapma                       |
| <b>Vb.</b>             | : Ve benzerleri                        |
| <b>Vd.</b>             | : Ve diğerleri                         |

## 1. GİRİŞ

İşletmeler hedeflerine ulaşabilmek için, insan kaynağını en doğru şekilde seçebilmelidir. Çoğu işletmede bu görevi insan kaynağı departmanı yerine getirir. Çalışanların yetenekleriyle iş gerekleri arasında en işlevsel bağlantıyı kurarak adaylar arasından o işe en uygun olanını seçmek, insan kaynakları departmanının temel görevleri arasında yer alır.

İnsan kaynakları sağlama ve seçme fonksiyonları, adayların bilgi, vasıf ve yeteneklerini değerlendirerek iş ve işletme için en uygun adayı bulmayı amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletmeler çeşitli yöntemler ve belirli süreçler izlemektedir.

Personel seçiminde dikkat edilmesi gereken ilk husus kişinin hangi işi yapmak, ne tür ilişkileri gerçekleştirmek üzere seçileceğinin kararlaştırılması; daha sonra bu işi yapmak için alınacak olan kişilerde ne tür özelliklerin aranacağını kararlaştırılması, son olarak da işgören adaylarından gerekli özelliklere sahip olanların bulunması ve işe alınması gerekir. Günümüzde seçim sırasında gerekli özen gösterilmediği zaman işlerin iyi bir şekilde yapılmadığı, işgören – iş ve işgören – işletme arası ilişkilerin düzenli yürümediği görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinde internet tabanlı uygulamalar, personel seçim sürecinde kendini daha çok göstermektedir. Dikkat edilirse bugün internette web sayfası bulunan pek çok işletmenin işgören aday havuzunun oluşturulması, ilk ön elemanın gerçekleştirilmesi işlemi ve işgören adaylarına seçim sonuçlarının gönderilmesi internet kullanılarak yapılmaktadır. Daha ileri uygulamalarda ise insan kaynakları işlemleri şeffaf, tüm çalışanlar tarafından internet üzerinden izlenebilir ve interaktif bir yapı kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinin internet

tabanlı yeniden yapılandırılması verimlilik, kalite, çalışanların memnuniyeti ve maliyet açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle çok uluslu işletmeler bu tür uygulamaları kullanmaktadırlar.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

İnternet ve bilgi teknolojileri insan kaynakları yönetimi anlayış ve uygulamalarını derinden etkilemektedir. Günümüzde işletme, iş süreç ve faaliyetlerinin tam zamanlı elektronik çözümlerle desteklendiği; etkileşimli, esnek ve bilgisayar ile bütünleştirilmiş yeni bir anlayış egemendir. Teknolojik gelişmeler doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin de birtakım dönüşümler yaşaması kaçınılmazdır.

Yüksek nitelikli adayların araştırılmasında ve bunların teminine yönelik faaliyetlerde, teknolojik araç ve imkanların kullanımı; yüksek rekabet ortamında insan kaynağından aldığı güçle ayakta kalma çabasında olan işletmeler açısından kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla işletme yönetimleri, kendilerine katma değer sağlayacak işgücünü bünyelerine çekmek için, mevcut işe alım süreçlerinin verimliliğini daha çok sorgulamakta ve farklı işe alma yöntemlerini aramaktadırlar.

İşe başvuruda bulunan adaylar ise, geleneksel yöntemler yerine farklı başvuru tekniklerinden yararlanmaktadırlar. Adayların kullanabilecekleri farklı yolları şöyle sıralamak mümkündür: internet, e-posta, eleman ihtiyacını duyuran işletmelerin bilgi bankaları, görüntülü ve sesli medya (televizyon kanalları), yazılı medya (gazeteler- özellikle insan kaynakları ekleri, dergiler, bültenler, sektör yayınları), el broşürleri, duvar afişleri, iş ve işçi bulma kuruluşları, okullar, işletmeye doğrudan yapılan başvurular, personel danışmanlık firmaları ve tanıdıkların aracılığıdır.

İşletme yönetimlerinin insan kaynağı talebi ile iş arayan insan kaynağı arzının işletmeler açısından buluşmasının ve uyumlaştırılmasının sağlandığı süreç, insan kaynağı sağlama ve seçme sürecidir. Teknolojik gelişmelerin bu sürece yansımaları

da dikkate alınarak tez çalışmasının problemi; “insan kaynakları sağlama ve seçme sürecine teknolojik gelişmelerin etkileri” olarak belirlenmiştir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Günümüzde bir işletmenin serbest piyasa arenasında hedeflediği amaçlara ulaşması kolay değildir. İşletmenin ayakta kalması; çalışanlarına, üretim araç gereçlerinin yeterliliğine ve iyi bir organizasyona bağlıdır. Teknoloji tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Bu teknolojiyi kullanacak olan insandır. Bu da işletmenin bünyesine uygun adayın alınması veya var olan yetenekli adaylara sahip çıkması gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşe ve işyerine uygun adayın seçilmesi, personel seçim sürecini akla getirmektedir.

Teknolojik gelişmeler iş arayanların ufkunu geliştirmiş ve yeni kavramların oluşmasına neden olmuştur. Özellikle internet her konuda olduğu gibi iş arayan kişilerin de değişik kaynaklara daha kolay ulaşmalarını sağlamıştır. Son yıllarda internet üzerinde büyük bir iş arama potansiyeli yaratılmış ve kariyer olanaklarını araştıranlar büyük artış göstermiştir (Büyükcın, 2001, s. 39).

Bu çalışmanın amacı, globalleşen dünyada gelişen bilgi teknolojilerinin, insan kaynakları sağlama ve seçme süreci üzerinde meydana getirdiği etkileri değerlendirmek ve bireylerin işe girmede bu teknolojiden ne kadar ve nasıl yararlandıklarını ortaya çıkarmaktır.

Bu amaca yönelik geliştirilmiş hipotezler şunlardır:

Teknolojinin gelişimiyle iş arama sürecinde bireyler, ilgilendikleri pozisyonlara mektup ya da faksla özgeçmiş göndermek yerine internet aracılığıyla online olarak başvurma olanağı elde etmektedir. Bu durum cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkekler kadınlara oranla teknolojiyi daha yakından takip ederek; işe başvuru sürecinde internetten daha fazla faydalanmaktadır.

H<sub>1</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvururken kullandıkları yöntem ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bireylerin işe başvururken kullandıkları yöntem yaşlarına göre değişiklik göstermektedir. Genç yaş grubu interneti daha etkin kullanırken; daha ileri yaştaki bireyler geleneksel yöntemlerle iş başvurusunda bulunmaktadır.

H<sub>2</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvururken kullandıkları yöntem ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İnsan kaynakları sağlama ve seçme süreci ile sektör arasında anlamlı bir ilişki vardır. Teknolojik gelişmelerin daha yakından takip edildiği bilişim, eğitim sektörlerinde işe alım süreci de daha çok internet aracılığıyla gerçekleşmektedir.

H<sub>3</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvururken kullandıkları yöntem ile iş başvurusunda bulundukları sektör arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İşe başvuruda bulunulan pozisyon açısından başvuru yöntemi değişiklik göstermektedir. Kritik öneme sahip üst düzey yöneticiler, daha çok terfi, nakil, işletme çalışanlarının tavsiyesi gibi geleneksel yöntemlerle istihdam edilmeye devam edilmektedir. İnternet işletmeler tarafından güvenilir kabul edilmemektedir. Bu açıdan bireyler üst düzey pozisyonlara birebir başvuru yapmaktadır.

H<sub>4</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvururken kullandıkları yöntem ile iş başvurusunda bulundukları pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Cinsiyetin teknolojiyi kullanma düzeyini etkilediği kabul edilmektedir. Kadınlar, elektronik cihazları karmaşık yapıda buldukları için teknolojiden erkeklere oranla daha az faydalanmaktadır.

H<sub>5</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında teknolojiden faydalanma düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Teknoloji günümüzde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yeniliğe ve değişime açık olmayan bireyler teknolojiiden uzak kalmaktadır. Eski yöntemlerle işini yapmaya alışmış ileri yaş grubu, teknolojiiden tam anlamıyla yararlanamamaktadır.

H<sub>6</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında teknolojiiden faydalanma düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Teknolojiyi daha etkin kullanan bireyler bilişim, eğitim gibi sektörlerde iş başvurusunda bulunmaktadır.

H<sub>7</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında teknolojiiden faydalanma düzeyleri ile iş başvurusunda bulundukları sektör arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Üst kademe yöneticiler, işletme için daha karmaşık ve stratejik öneme sahip kararlar vermek zorundadır. İşlerini hızlı ve doğru yapabilmeleri için teknolojiyi etkin kullanmaları gerekir. Bu açıdan üst düzey yöneticilerin teknolojiiden daha çok faydalandıkları düşünülmektedir.

H<sub>8</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında teknolojiiden faydalanma düzeyleri ile iş başvurusunda bulundukları pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Erkekler bilgisayarla daha fazla zaman geçirmekte ve daha etkin kullanmaktadır. İnternet üzerinden yayınlanan iş ilanlarından da kadınlara oranla erkekler daha çok haberdar olmaktadır.

H<sub>9</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların internet üzerinden iş ilanlarını takip etme düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

İnternet son yıllarda ortaya çıkmış ve yaygınlaşmıştır. İnternet kullanılmaya başlamadan önce iş ilanları gazete ekleriyle birlikte verilmekte iken, günümüzde web siteleri üzerinden yayınlanmaktadır. Kısaca yeni nesil iş ilanlarını artık internet aracılığıyla takip etmektedir.

H<sub>10</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların internet üzerinden iş ilanlarını takip etme düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bilişim, eğitim sektörlerinde teknoloji diğer sektörlerle göre daha etkin kullanılmakta; işe alım sürecinde de internetten daha fazla faydalanılmaktadır.

H<sub>11</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların internet üzerinden iş ilanlarını takip etme düzeyleri ile iş başvurusunda bulundukları sektör arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Üst düzey yönetici pozisyonlarına personel alım süreci daha titiz ve detaylı bir çalışma gerektirmektedir. İnternet üzerinden işe alım yönteminden ise, daha çok alt mevkide çalışacak personele daha hızlı bir şekilde ulaşmak gerektiğinde yararlanılmaktadır.

H<sub>12</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların internet üzerinden iş ilanlarını takip etme düzeyleri ile iş başvurusunda bulundukları pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

İçinde bulunduğumuz rekabet ortamı, işletmeleri gün geçtikçe daha verimli çalışmaya ve pazardaki güçlü rakipler karşısında ayakta kalabilmek için, daha az kaynakla daha çok iş başarabilmenin yollarını aramaya zorlamaktadır. Bu arayış, beraberinde sürekli gelişmeyi getirmektedir.

İletişim teknolojilerindeki hızlı değişimin yeni meslekler ortaya çıkarması, iş yapma biçimlerini, çalışma ortam ve tarzlarını değiştirmesi ile beraber insan kaynaklarının ilgi alanı da genişlemiş ve çeşitlenmiştir. Dolayısıyla insan kaynakları seçme fonksiyonu stratejik bir önem kazanmıştır.

İşletmelerin yeniliklere ve sürekli gelişmelere uyum sağlayabilecek yetkinliklere sahip çalışanlarının olması, işletmenin değişen piyasa koşulları karşısında rekabet gücünü arttırıcı bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için, insan kaynakları yönetimi de etkili seçme stratejileri geliştirerek değişim sürecine uyum sağlamaya çalışmaktadır.

Bu amaçla işletmeler, internet üzerinde yer alan web sitelerinde insan kaynakları bölümünün hazırlamış olduğu şirket içi açık pozisyonlar, eleman ihtiyaç profilleri, iş talep-başvuru formları ve özgeçmiş göndermeye yönelik e-posta iletişim adresleri bulundurmaktadırlar. Böylelikle işletmeler için insan kaynakları temininde yeni bir alternatif ortaya çıkmış olmaktadır. Aktif iş görüşmeleri ve mülakatlara kadar tüm işe alım prosedürleri internet üzerinde eşzamanlı olarak gerçekleştirilebilmektedir (Saç, 2004, s. 101).

Teknolojik gelişmeler adaylara, sanal iş fuarları yardımıyla iş olanakları ve işletme hakkında detaylı bilgi edinebilmelerini ve ayrıca e-posta yoluyla doğrudan iletişim kurabilmelerini sağlamaktadır.

Araştırma, teknolojik gelişmelerin insan kaynağı seçme ve yerleştirme fonksiyonuna yansımalarını ortaya koymaya ve işe başvuruda yararlanılan teknolojik araçların neler olduğunu ortaya koymaya yöneliktir. Böylelikle insan kaynağı seçim sürecinde hem işe başvuranların hem de işletmelerin teknolojiden ne derece yararlandıkları ortaya konulmaya çalışılacaktır. Ayrıca, çalışma bireylerin iş bulmada sağladığı yararları ve yaşadıkları sıkıntıları ortaya çıkarması açısından da önemlidir.

#### 1.4. Varsayımlar

Anket çalışmasına katılan kişilerin, formdaki soru ve ifadeleri aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır.

Deneklerden oluşan örneklem grubunun, evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

#### 1.5. Sınırlılıklar

İnsan kaynağı sağlama ve seçme süreci çift yönlü bir süreçtir. İşletmeler açısından önemli olduğu kadar işe başvuran bireyler açısından da önemlidir. Bu çalışmanın uygulama kısmı, işe başvuran bireylerle sınırlandırılmıştır.

Bu çalışma ile bilgi ve iletişim teknolojisi araçlarının bu süreç dahilinde ne derece etkin kullanılabildiği ve bu teknolojik gelişmelerin insan kaynakları sağlama ve seçme süreci açısından bakıldığında gerçek anlamda bir aşama olarak kabul edilip edilemeyeceği gibi sorulara yanıt aranacaktır.

Anket çalışması ile işe girmiş olan bireylerin işe başvuru yöntemleri araştırılacak, teknolojiden ne oranda yararlandıkları incelenecektir. Bu maksatla araştırma Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde yüksek lisans öğrencileri ile sınırlandırılacaktır. Evrenin yüksek lisans öğrencilerinden seçilmesinin nedenleri arasında bu kitlenin yeni işe girmiş ve halihazırda bir işte çalışan ve yeni teknolojiyi kullanmaya daha yatkın olduklarının düşünülmesidir.

Araştırma zaman olarak 2008 – 2009 eğitim öğretim yılı ile sınırlandırılmıştır.

## 1.6. Tanımlar

*Örgüt:* Bir grup insanın belli bir amaç yolunda, güç birliği yapıp, bu birliğe gerektiğinde fiziksel araçları katıp, ilişkilerini yine belli bir yönetim temeline dayandırıldığı sisteme örgüt denir.

*İnsan Kaynakları Yönetimi:* İşgören gereksiniminin belirlenmesi, işgören ilanlarının yapılması ve uygun işgörenlerin seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yönetim – organizasyonun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2000, s. 12).

*İnsan Kaynakları Seçimi:* İşgören yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi bulmak için çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek, onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları göreve çağırmaktır (Yelboğa, 2008, s.12)

*Terfi:* Bir işgörenin, statü, ücret, yetki ve sorumluluk açısından daha üst bir pozisyona yükseltilmesidir.

*Bilgisayar:* Veri ve bilginin işlenmesini, dağıtılmasını ve analiz edilerek kullanımını mümkün kılan elektronik araçtır.

*İnternet:* Tüm dünya üzerine yayılmış bilgisayar ağlarının birleşiminden oluşan devasa bilgisayar ağıdır.

*İntranet:* Sadece belli bir kuruluş içindeki bilgisayarları, yerel ağları (LAN) ve geniş alan ağlarını (WAN) birbirine bağlayan bir ağıdır (Karadal ve diğerleri, 2008, s. 67)

*CV:* Profesyonel iş yaşamında, part-time, full-time ve dönemsel iş ve staj başvurularında kullanılan ve bireyi mülakata kadar götürebilecek özgeçmiş bilgilerini içeren bir belgedir ([http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=384&baslik=cv\\_nedir](http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=384&baslik=cv_nedir) ).

*Elektronik Posta:* Bireyler, gruplar ve örgütler arasında bilginin elektronik yolla üretilerek birkaç saniye içinde dünyanın dört bir yanındaki bilgisayar sistemlerine gönderilebilen mesajlardır.

*Kurumsal Web Siteleri:* İşletmelerin kendileri ile ilgili bilgiler verirken bir yandan da elektronik ortamı insan kaynakları stratejileri için kullandıkları web siteleridir.

*İnsan Kaynakları Web Siteleri:* Elektronik ortam üzerinde iş arayan adayları işe yerleştirmek ya da işletmeler için uygun adayları belirleyebilmek amacıyla faaliyet gösteren web siteleridir.

## 2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

‘Teknolojik gelişmelerin insan kaynakları sağlama ve seçme sürecine etkileri’ konusunda yapılmış çalışmalardan bazıları aşağıda özet şekilde sunulmuştur.

Allahverdi (2006) yüksek lisans tezi ile Türkiye’nin 100 büyük işletmesinde bilişim teknolojileri kullanım düzeyi, internet uygulamaları ve işletmelerin insan kaynakları departmanlarının bilişim teknolojisi ile tanışıp tanışmadığını tespit etmeye çalışmıştır. Türkiye’de işletmeler bilişim teknolojisinin bir ürünü olan internetin öneminin farkındadır. Nitekim araştırmaya katılan işletmelerin tamamında internet ve web sitesi vardır. Teknolojinin gelişmesine bağlı olarak insan kaynakları departmanı da değişikliklerden payını almıştır. İşletmelerin e-iky kullanım düzeyi son üç yılda teknolojinin de hızla gelişmesine bağlı olarak artmıştır.

Çift yıldız (2006) çalışmasında Türkiye genelindeki değişime paralel olarak yıllar içerisinde seçim sürecinin ne yönde ve ne tür değişimler yaşadığı, hangi alanlarda ne sebeplerle hangi aday kaynaklarının ve seçim yöntemlerinin kullanıldığını belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada Beko Elektronik AŞ’de bir araştırma yapılmıştır. Firmada endüstriyel ilişkiler yöneticiliği (mavi yaka) ve insan kaynakları yöneticiliği (beyaz yaka) olmak üzere insan kaynakları ile ilgilenen iki farklı departman bulunmaktadır. Araştırmanın seçim süreci boyutunda 5 mavi yakalı, 5 beyaz yakalı ve 2 yönetici olmak üzere toplam 12 çalışan ile grup görüşmesi yapılarak seçim sürecinin çalışan ve yönetici nezdinde algılanış biçimi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda Türkiye çapında internet hemen hemen her firma açısından artan hızda tercih edilmekte iken, bu durum Beko Elektronik’te daha da yüksek oranda, neredeyse %90’lar seviyesinde olduğu görülmüştür.

Yaltı (2006) çalışmasında insan kaynakları bilgi sistemlerinin amaçları, özellikleri, avantajları ve dezavantajlarına yer vererek, örnek bir insan kaynakları bilgi sisteminin işe alma ve eğitim modülünü incelemiştir. Çalışmada elektronik insan kaynakları yönetiminin aşamaları ve fonksiyonları hakkında bilgi verilerek, e-aday toplama ve e-öğrenme kavramlarına detaylı olarak yer verilmektedir. İnternetin gelişimi ile birlikte alışlagelmiş aday toplama yöntemleri terk edilerek e-aday toplama uygulamalarının kullanılması kaçınılmaz olmuştur. Daha çok kurumsal web siteleri ve özel insan kaynakları siteleri üzerinden yürütülen e-aday toplama uygulamaları günümüzde işletmelerin %87'si tarafından kullanılan bir yöntem haline gelmiştir.

Yaşdal, 2002 yılında personel temin ve seçim uygulamalarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımını ortaya koymayı hedefleyen bir anket çalışması yapmıştır. Anket çalışmasında bilgi ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren ve 2000 yılı içerisindeki net satış karlarına göre ilk 500 içerisinde kalan firmalar ana kütle olarak belirlenmiştir. Elektronik ortamda hazırlanan anket formları, yine elektronik ortamda e-posta ile firmalara aktarılmış ve yanıt veren 32 firmanın anketleri de aynı kanaldan toplanmıştır. Anket sonucunda da İK fonksiyonları içerisinde BT araçlarından en yüksek oranda faydalanan fonksiyonun personel temin ve seçim uygulamaları olduğu saptanmıştır. Bu sonuçta büyük ölçüde, online personel temini olanakları sağlayan kariyer sitelerinin payı olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

Araştırma sonucunda işletmelerde elektronik posta başta olmak üzere, işletme internet sayfası, kurum içi intranet ve internet üzerindeki kariyer sitelerinden faydalanılmakta olduğu görülmüştür.

Büyükcan (2001) çalışmasında; İstanbul ili sınırları içerisinde ithalat ve ihracat payı yüksek 5 işletmesi içerisinde 30 kişinin işe alma süreçleri ve işletmedeki etkilerini incelemiştir. Araştırmaya konu olan işletmelerde; istifa, terfi veya transfer sonucunda yeni bir durum ortaya çıktığında, yeni bir elemanla anlaşmadan önce şirket içindeki olanaklar araştırılmaktadır. Boş kadroları olan bölüm yöneticileri mevcut kaynaklarını araştırmaktadır. Bu boşluğu şirket içinden

doldurmanın hiçbir yolu olmadığına emin olduktan sonra personel yöneticisinin önerileri dinlenmektedir. Daha sonra diğer bölüm yöneticilerinin ellerinde boşalan kadroya transfer edebilecekleri eleman bulunmadığı yolundaki onayları alınmaktadır. Bu aşamalar sonucunda gerekli görülen tüm pozisyonlar için danışman firmaya başvurulmaktadır.

Pekin 2001 yılında Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkede bilişim sektöründe insan kaynağının seçimin sorgulamak amacıyla Türkiye Bilişim Derneği (TBD), Türkiye Bilişim Vakfı (TBV) ve Türkiye Bilgi İşlem Hizmetleri Derneği'ne (TÜBİSAD) üye 28 bilişim şirketine bir anket uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan bilişim şirketlerinin %79'unda insan kaynakları departmanı bulunmakta ve eleman seçme sürecini tek başına ya da ilgili bölüm yöneticisi ve/veya danışmanlık şirketleriyle birlikte yürütmektedir. Araştırmaya katılan bilişim şirketlerinin %90'ı elemeci seçme stratejisini benimsemektedir. Bununla birlikte, katılımcı şirketlerin çoğunlukla CV incelemesi, mülakat ve referans kontrolünden oluşan bir seçme sürecini takip ettikleri görülmektedir. Seçme süreçlerinde testlere yer veren şirketlerse yetenek ve kişilik testlerini, çok küçük bir oranda da dürüstlük testlerini kullanmaktadır. Sağlık ve fiziksel kontrol genellikle işe alımdan sonra resmi prosedürler için gerekli görülmekte ve genel sağlık muayenesi yapılmaktadır.

Bu çerçevede, bilişim sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde, insan kaynakları seçme fonksiyonunun ülkemizdeki genel anlayışla ele alındığı ve kullanılan seçme teknikleri açısından çeşitlilik bulunmadığı gözlenmektedir. Değişimin yaratıcısı olan bilişim şirketlerinin insan kaynakları seçimi konusunda farklı uygulamalara sahip olmadığı ve klasik yaklaşımları benimsediği görülmektedir.

Hoover (2000); çalışmasında, personel seçiminde ön eleme metotlarının kullanılmasının, iş için ideal olan adayın diğer adaylar arasından ayırt edilmesini sağladığını belirtmiştir. Araştırmada ön eleme aracı olan özgeçmiş incelemesi ve

mülakatlar hakkında bilgiler verilmekte, mülakatta yapılan hatalar vurgulanmaktadır. Çalışmada, aday toplamada ilanın önemi ve ilan hazırlamanın püf noktaları belirtilmiştir. Ayrıca adayların seçim işlevinin dış kaynaklı firmalarca yapılmasının onların tarafsızca seçildiğinin kanıtı olduğu ifade edilmiştir.

Özal 1999 yılında yaptığı araştırmada, işletmelerin kullanmış oldukları bilimsel personel seçme yöntemlerinin her birini kullanma derecelerinin, büyük veya küçük ve orta büyüklükte (KOBİ) olup olmamasına, personel departmanı olup olmamasına ve personel işlerini yürüten yöneticisinin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermemesine göre değerlendirmiştir.

Araştırmadan elde edilen veriler ışığında; KİT işletmeleri arasında personel sağlama kaynağı olarak özel danışmanlık firmaları kullanan işletme bulunmamaktadır. KİT işletmelerinin esas olarak İş ve İşçi Bulma Kurumu aracılığıyla belirli personeli sağlama yoluna gittiği ve yasal düzenlemelerin bu yönde oluşu nedeniyle, özel danışmanlık firmalarından yararlanmadıkları söylenebilir. Özel sektör işletmelerinin yarıya yakını ise, henüz ülkemizde geçmişi fazla uzun olmayan belirli sayıdaki özel danışmanlık firmalarını belirli derecelerle kullandıkları görülmektedir.

Bütün bu araştırmalarda üzerinde durulan konu, boşalan pozisyonlara eleman almak değil ‘doğru işe doğru kişiyi’ bulabilmektir. Üstelik bu sürecin hızlı işlemesi de gerekmektedir. Eleman sağlama ve seçmedeki gecikmeler ya da işe uygun eleman seçmeme; işlerin aksamasına, maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. Bu nedenle kaliteli ve işe uygun eleman bulma ve seçme işletme için yaşamsal önem taşımaktadır.

### 3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı genel olarak açıklanacak ve teknolojik gelişmelerin insan kaynakları sağlama ve seçme sürecinde ortaya çıkardığı avantajlar ve dezavantajlara değinilecektir.

#### 3.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Global ekonomide yenilik yapmak, bilgiyi üretmek ve paylaşmak; günümüzde ve gelecekte ayakta kalabilmeyi sağlayacak rekabet avantajlarını elde etmek mevcut işletmelerin, karlılıktan daha önemli gereksinimleridir. Bu nedenle işletmeler, en önemli aktifinin insan kaynakları olduğuna ve bunların çok büyük başarıları ulaşabileceklerine inanmalıdır (Bilge, 2003, s.16).

##### 3.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Yöneticilerin örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yararlandıkları kaynaklar para, personel, malzeme, yer ve zamandır. Bu kaynaklar içerisinde, en önemlisi, en zor sağlanana insan kaynağıdır. Gerçekten de örgüt içerisinde örgüt faaliyetlerinde gerekli olan teknik ve mali bütün faktörlerin yeterli düzeyde mevcut olması, insan unsurunun olmaması halinde hiçbir anlam taşımaz. Bu nedenle bir örgütün etkili hizmet vermesi ya da üretken olarak varlığını sürdürebilmesi, her şeyden önce örgütte temel değer olan insan kaynağının niteliklerine ve iş yükü ile orantılı olarak sayısına bağlıdır (Dil, 2005, s.3)

İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını ve işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır (Palmer, 1993, s. 25). İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak kurumlarda çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelmiştir. Bu ihtiyaçların giderilmesiyle örgütün hedeflerine

ulaşması sağlanmış olur. İnsan kaynakları yönetimi, çalışma ortamında kişinin işe alınmasından, uyum eğitime, ücret ayarlamasına, işyeri ile olan hukuki bağına, verimliliğine, performans değerlemesine, maddi ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına ve nihayet işten ayrılmasına kadar ki tüm süreçleri kapsar (Özsöz, 2006, s.4).

### **3.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

İKY, günümüzde bir organizasyonun yüksek niteliklere sahip çalışanları kazanması, geliştirmesi, elde tutması ve yüksek performanslı organizasyon olabilmesi için artık çok büyük önem taşıyan bir faaliyet olmaktadır. Bu nedenle, İKY uzun dönemli organizasyonel iyileştirme için kesintisiz yürütülen bir süreç olmalıdır (Aydın, 2006, s.27).

Günümüzde artık uğraş alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her işletmedeki en önemli ögenin insan olduğu belirlenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, çalışanların işlerini en verimli ve tatminkar şekilde yapabileceği koşulları saptayarak, bunları işletme başarısına adapte etmektir. Bu durum, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır (Küçükkaya, 2006, s.15).

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Canman, 2000, s.64-65):

- Çalışanların ve örgütün performansını artırmak; çalışanların örgütsel başarıya katkıda bulunmalarını sağlamak,
- İnsan kaynağı politikaları ile örgüt planlarını bütünleştirmek, uygun bir kültürü güçlendirmek ya da gerekirse uygun olmayan kültüre yeni bir biçim kazandırmak,

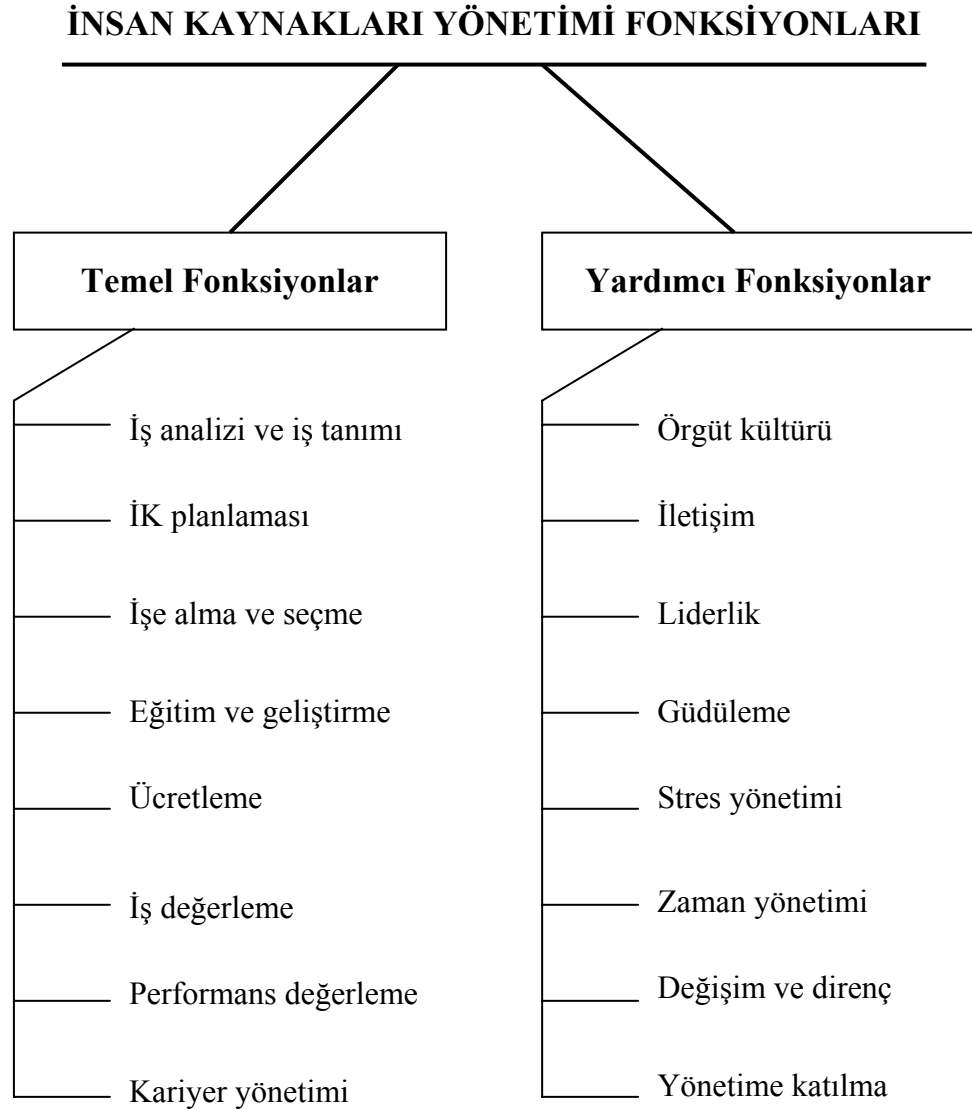
- Çalışanların hedefler bakımından önemi konusunda yönetimi bilinçlendirmek,
- Kaynakları örgütün gereksinmelerine uyumlu duruma getirmek ve performansı iyileştirmek için örgüt stratejilerini ortaklaşa güçlendiren bir dizi uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- Çalışanların enerjilerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri bir ortam hazırlamak,
- Yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirecek uygun koşullar yaratmaktır.

### 3.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İşletmeyi bir grup insan ile araç ve gereçlerin rasgele bir araya geldiği bir varlıklar yığını olmaktan kurtaran temel etken, örgüt ve onu çalıştıran yönetim mekanizmasıdır. Örgütü oluşturan elemanlar belli bir etkileşim ortamında birbirlerini bütünlerler ve tek başlarına taşıdıkları değerin üzerine bir değer ortaya koyarlar ki, bu işletmelerin örgüt değeri olarak tanımlanır. Söz konusu değeri çokluğu ya da azlığı doğrudan doğruya öz eleman ile işleyiş elemanları arasındaki etkileşimi gerçekleştiren işletme yönteminin başarısına bağlıdır (Aşkun, 1976, s. 26).

İnsan kaynakları yönetimi, klasik personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerindeki genişleme, yönetimin amaçlarını da etkilemiştir. Bugün çağdaş insan kaynakları yönetimi, öncelikle işletmenin yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında yer alır ve ayrıca örgüt kültürünün oluşturulmasını, işgörenlerin bağlılığının sağlanmasını, verimliliği arttırmayı, çalışma yaşamında kaliteyi yükseltmeyi amaçlar. İnsan kaynaklarının söz konusu faaliyetleri gerçekleştirmek

için birçok fonksiyonu vardır (Küçükkaya, 2006, s.21). Aşağıdaki şekilde insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarının oluşturduğu kısımlar gösterilmektedir:



**Şekil 1: İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları**  
(Kurşun, 2006, s.26)

#### 3.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji

Teknoloji, dar anlamı ile ele alındığında işletmede kullanılan makine ve teknolojik bilgidir. Geniş anlamıyla ele alındığında ise örgütün ekonomik, verimli ve karlı çalışabilmesi için üretimle birlikte yönetimde bilimsel ilke ve tekniklerin

uygulanması faaliyetlerinin tümü teknoloji kapsamına girmektedir (Yıldız, 2001, s.56). Yeni iletişim teknolojileri bilgi toplama, iletme ve depolanmış bilgiyi geri çağırma kapasitelerinin artırılması yanında bu işlemleri hızlı bir şekilde gerçekleştirme, büyük bilgi demetlerini çok hızlı bir biçimde iletme gücüne de sahip bulunmaktadır. İletişim teknolojisindeki gelişmelerin sağladığı diğer bir avantaj, alıcının denetim yeteneğinin artmasıdır. Yeni iletişim teknolojileri vasıtasıyla alıcı, edilgen durumundan kurtarılmakta, mesajları istediği yer, zaman ve miktarda alabilme tercihinə sahip olabilmektedir (Bektaş, 2004, s.44).

Yeni teknolojiler, işletme yapılanmasında etkin bir rol oynamaktadır. Organizasyonları çağın gereksinmelerine göre değiştirmektedir. Çünkü, yeni teknolojilere göre şekillenemeyen şirketler artan rekabet ortamında yok olmaktadır. Rekabet baskısı işletmeleri, yeni teknolojileri organizasyon yapılarına adapte etmeye zorlamaktadır (Ersöz, 2006, s.33). Örgütlerin hangi alanda faaliyet gösterdiği, küçük ya da büyük olmasına bakılmaksızın teknolojinin belli bir formundan yararlanmaktadırlar. Teknoloji, idari verimliliğini arttırarak insan kaynaklarının daha az eleman ile işletme için daha fazla katma değer yaratabilmesini sağlar.

#### **3.1.4.1. Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynaklarında Sağladığı İyileşmeler**

İnsan kaynakları stratejilerinin belirlenmesinde ve formüle edilmesinde teknoloji konusu önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, teknolojik gelişmeler örgütleri, ürünün üretilmesinden dağıtımına kadar geçen süreç içerisinde yer alan her alanı etkilemektedir (Çakır, 2007, s.63).

İK departmanında ve fonksiyonlarında bilgi teknolojilerinin kullanımı, elektronik posta, internet, intranet ve yazılım programları gibi teknolojilerinin ortaya çıkması ile daha da yaygınlaşmıştır. İnsan kaynakları yönetimi bilgi teknolojileri sayesinde, İK fonksiyonlarında birleşme sağlamakta ve böylece İK departmanındaki tüm birimlerin aynı tür bilgilere girişleri ve bu bilgilerde yapacakları değişiklikler için, esnek bir ortam yaratılmış olmaktadır.

İşletmelerin İK faaliyetleri ile teknolojiyi beraberinde kullanmaları ve çalışanlara bu platformlar üzerinden sağladıkları, her geçen gün yeni değerlerin üretimine ve büyük kazanımlara yol açmaktadır (Kurşun, 2006, s.41):

Teknolojik gelişmelerin sağladığı iyileşmeler şunlardır (Özkan, 2006, s.82):

- Başvuru ve işe alma: Başvurular internet üzerinden alınmaktadır. İşletmelerin web sitelerinde başvuru formları bulunmakta ve isteyenler sitelerdeki bu başvuru formlarını doldurarak veya insan kaynakları departmanlarına mail atarak iş başvurusu yapmaktadır. Kariyer firmaları cv havuzları oluşturarak hem iş arayanlara hem de eleman ihtiyacı olan işletmelere uluslar arası düzeyde hizmet verilmektedir.
- İşgörenlerin, kendi eğitim ve sosyal hakları ile ilgili kayıtları kontrol edebilmeleri,
- İnsan kaynakları departmanlarında bürokratik işlemlerin azaltılması,
- İnsan kaynakları departmanının işlerinin kolay ve elverişli duruma getirilmesi,
- İşgörenlerin ve yöneticilerin istedikleri zaman bilgiye ulaşmalarına izin veren bilgi tabanlı karar destek teknolojilerinin oluşturulması,
- Bilgi almak ve göndermek için kullanılan iletişim kanallarının işgörenlerin ve yöneticilerin tercihlerini dikkate alarak seçilmesi,
- İşgörenlerin işlerini daha yakından takip etmeleri,
- Portallarla bilgisayarların dış birimlere bağlanması,
- İK departmanına veya çağrı merkezlerine işgörenlerce yapılan aramaların azaltılması,
- Elektronik ortamda tutulan kayıtlar arasında daha hızlı tarama yapılabilmesi,
- Pahalı ve edinilmesi uzun zaman alan katalog ve kullanma kılavuzlarının elektronik ortamda yaratılması ve bunlara bu yoldan ulaşılması,

- Elektronik öğrenmeyle herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde eğitimin yapılabilmesidir.

#### **3.1.4.2. Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynaklarında Ortaya Çıkardığı Olumsuzluklar**

İşletmeler bir taraftan gelişen teknolojiye uyum sağlamakta güçlük çekerken; bir taraftan da sahip oldukları teknolojiden gerektiği gibi yararlanamamaktadır. Bunun başta ekonomik yetersizlikler ve nitelikli personel eksikliği olmak üzere çok çeşitli nedenleri vardır (Savaş, Kazan, 2008, s.155). Esas faaliyet alanı bilgi işlem teknolojisi olmayan işletmeler teknolojik gelişmeleri etkin bir biçimde takip etmede ve uygulamada bu gelişmelerden yararlanırken zorlanmaktadır (Karadeniz, 2006, s.12). Teknolojinin, yazılım ve donanımların sürekli gelişmesi ve güncelleşmesi gereği, çalışanların sürekli eğitilmesi gerekmektedir. Bunun da işletmelere oluşturacağı bir maliyet bulunmaktadır.

Bilgi teknolojileri hayatımıza getirdiği kolaylıklar yanında personel ve işletme üzerinde bir takım olumsuzluklar da yaratmaktadır. Çünkü, yeni teknolojilerin gelişimi, çalışanların yaptıkları iş üzerindeki katkıları azalmakta, bununla birlikte işe karşı memnuniyetsizlikleri artmaktadır. Ayrıca işletmelerde iletişim teknolojilerinin yoğun kullanılması, çalışanların sağlıklarının bozulmasına neden olmaktadır.

İşletmeler açısından ise, bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ile birçok bilgisayar arasında kurulan ağların güvensizliği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda istenmeyen kişiler işletmelerin gizli sayılabilecek bilgilerine rahatça ulaşabilmekte ve durumu sabote edebilmektedir.

Bilgi teknolojilerinin yaygın kullanımı sonucunda yukarıda bahsedilen ve benzeri olumsuzlukları şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Kurşun, 2006, s.63):

- Kötüye kullanım
- Personelin sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri
- Rekabet üstünlüğündeki dengesizlik
- Kaynak israfı
- Ağ güvensizliği

Bu olumsuzlukların yanında yine de bilgi teknolojileri, bilgiye ulaşmayı kolaylaştırıp, iletişimi güçlendirerek, eğitim ve performans yönetimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarını yönetmeyi kolaylaştırarak verimliliği arttırmaktadır.

### **3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayar Kullanımı**

Çağımızda, teknoloji öylesine hızlı bir şekilde gelişmekte ve değişmektedir ki hemen hemen bilgisayarların giremeyeceği hiçbir alan söz konusu değildir. Bu alanlardan biri de, insan kaynakları yönetimidir. Günümüzde, insan kaynaklarını seçme, yerleştirme, eğitme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi konularda doğru kararlar verilebilmesi, istenilen bilgiye anında ulaşılabilmesi ve bilgilerinin saklanabilmesinin yolu, işletmede bilgisayarlara dayalı bir insan kaynakları politikasının geliştirilmesi ve uygulanmasıdır.

Bilgisayarların iş yaşamında yaygın olarak kullanılmaya başlamasıyla birlikte, daha önce el ile yapılan tekrarlı ve zaman alıcı birçok iş de bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Böyle bir gelişmeden insan kaynakları alanında ilk önce personel kayıtları ve bordrolama işlerinde yararlanılmaya başlanmıştır. Daha sonra birçok İK süreci, bilgisayar ortamına taşınmıştır. Bilişim teknolojileri arttıkça bu gelişmelerin İKY alanına yansması, insan kaynakları bilgi sistemlerinin geliştirilmesi yönünde olmuştur (Özden, 2003).

**Tablo 1: İşletmelerin İnsan Kaynakları İşlevlerini Ağ Ortamına Aktarma Öncelikleri**

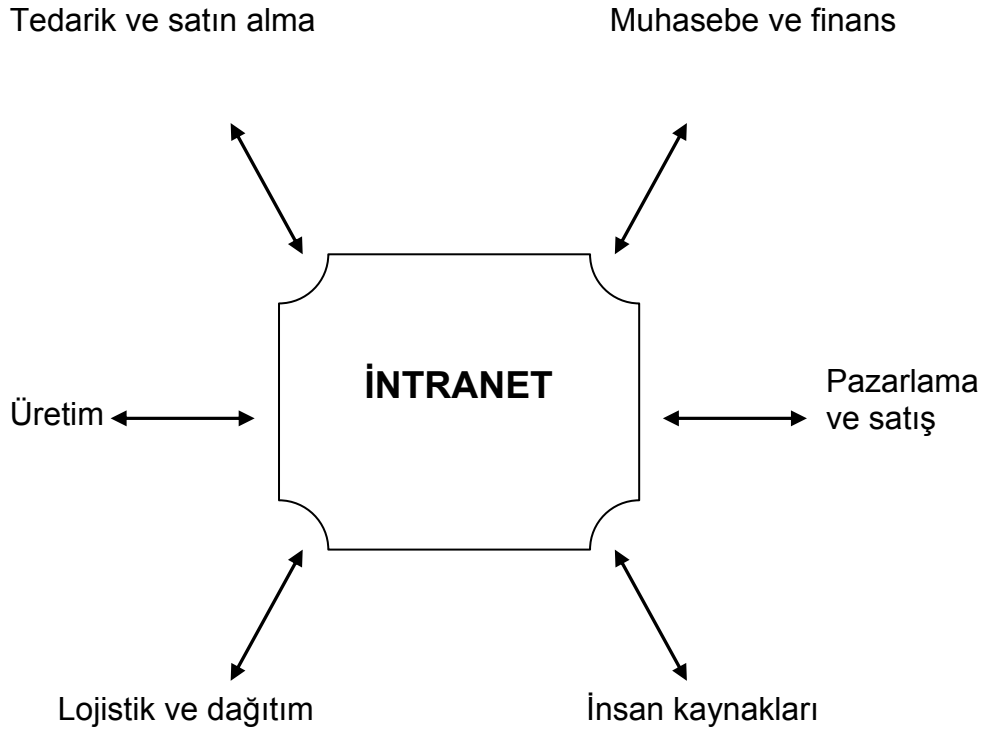
| SÜREÇ                                             | AĞ ORTAMINA<br>AKTARILMA ORANI<br>(%) |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Şirket politikası ve prosedürlerinin yayınlanması | 70                                    |
| İş alanları                                       | 63                                    |
| İşe alma                                          | 56                                    |
| Çalışanların eğitimi                              | 49                                    |
| Yetenek / beceri değerlendirme                    | 37                                    |
| Online eğitim programlarının yayımı               | 36                                    |
| Ücret yönetimi                                    | 35                                    |

Kaynak: Erdem, B. Kabakçı, E. <<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-03.pdf>> 2008, s. 123.

Genelde insan kaynakları yönetimi süreçlerinde internet tabanlı uygulamalar “personel seçim sürecinde” kendini daha çok göstermektedir. Dikkat edilirse bugün internette web sayfası bulunan pek çok şirketin işgören aday havuzunun oluşturulması, ilk ön eleme gerçekteştirilmesi işlemi ve işgören adaylarına seçim sonuçlarının gönderilmesi internet kullanılarak yapılmaktadır. Daha ileri uygulamalarda ise insan kaynakları işlemleri şeffaf, tüm çalışanlar tarafından internet üzerinden izlenebilir ve interaktif bir yapı kazanmaktadır. İKY süreçlerinin internet tabanlı yeniden yapılandırılması verimlilik, kalite, çalışanların memnuniyeti ve maliyet açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle çok uluslu şirketler bu tür uygulamaları günümüzde kullanmaktadırlar (Saç, 2004, s.84).

İnternet, birbirine bağlı milyonlarca bilgisayar veritabanı olarak ifade edilir. Aynı işlemin işletme düzeyinde uygulanarak, işletme ve işletmenin iletişimde bulunduğu yan sanayi, bayi, acente, şube, tedarikçiler gibi unsurların kullanabilecekleri türden bir internet ağına ise “*Intranet*” adı verilmektedir. İntranetin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fettahlıoğlu, 2005, s.65):

- Etkinlik, verimlilik ve ekonomik konularda önemli üstünlükler sağlar.
- İşletme içinde ve dışında hızlı ve güvenilir iletişim sağlar.
- İşgörenler arasında etkin ve anlamlı bir işbirliğine imkan verir
- İşletme içi süreçlerde maliyet ve zaman tasarrufları sağlar.
- Bilgi kullanma, üretme, paylaşma gibi konularda getirdiği yeniliklerle organizasyonların, bilgiye dayalı olarak yapılanmasını sağlar.



**Extranetler**, şirketlerin İtranetlerini dış ortaklarına açma yollarından biridir. Extranetler, şirket ile iş ortakları arasında elektronik bağlantılar kurarak hem pazarlar açma, maliyetleri düşürme ve teknolojik karmaşıklığı giderme konusunda yardımcı olur, hem de kullanıcıların iş yapma biçimlerini kolaylaştırarak verimliliği artırır. Bunların yanı sıra şirketlerin hedeflerine odaklanmalarını ve gereksiz ayrıntılarla uğraşmamalarını sağlar (Yaltı, 2006, s.12).

### 3.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi

Bilişim teknolojileri, işletme yapısı ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Bilişim sistemleriyle genel olarak, sistem verimliliğinin artırılması, müşterilere daha kaliteli mal ve hizmet sunulması, maliyetlerin minimuma indirilmesi, bilgi kaynaklı yeni ürünlerin geliştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması gibi avantajların elde edilmesi mümkündür. Ayrıca işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için, tüm yönetim süreçlerinde bilişim teknolojilerini kullanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir (Elibol, 2005, s.159).

Bilgi teknolojisi her alanda olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de önemli değişiklikler yaratmış ve yaratmaktadır. Ancak bu, insan kaynakları yönetimi alanında yapılması gereken çalışmaları azaltmamakta, aksine hızlı değişim nedeniyle dikkate alınması gereken yeni birçok konu ortaya çıkmaktadır. Bilişim teknolojileri onu sorgulamadan kullanıldığında değil, ancak onu nasıl, nerede, ne amaçla ve ne kadar kullanılacağı bilindiği sürece yararlı olacaktır (Soydal, s.460).

Bilgisayarın iş yaşamında yaygın olarak kullanılması ve internet teknolojisindeki hızlı gelişmeler insan kaynakları yönetimini de etkilemiş ve gelinen son nokta “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY)” olmuştur. Elektronik insan kaynakları, kurum içi bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması ve işletme içi ağlarda bir bilgi portalı oluşturulmasıyla hız kazanmıştır. Böylelikle bürokrasinin azalması, kağıtların ortadan kaldırılması ve maliyetlerin düşürülmesinde büyük faydalar yaratılmıştır. Çalışanlar elektronik ortam aracılığıyla anında kişisel bilgilerine erişebilmekte ve gerekli değişiklikleri yapabilmektedirler. Geleneksel anlayış içerisinde uygulamada hakim olan personel dosyası ve bu dosya üzerinde işlem yapan personele olan ihtiyaç kalmamaktadır (Erdal, 2002, s.2).

#### 3.3.1. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi işletmelerdeki insan ilişkilerini ele alan kapsamlı bir departman olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojinin gelişimiyle birlikte insan

kaynakları bu kapsamını da geliştirme çabası içine girmiş ve fonksiyonlarını elektronik ortama taşımıştır. Böylece geleneksel insan kaynakları yönetiminin kapsamına giren konular daha az zaman ve emek harcanarak çözülebilmektedir. Doğru verilere hızlı erişim sağlanarak insan kaynakları danışmanları katma değeri yüksek işlere odaklanmakta, sürekli bir gelişim için gerekli ortam oluşmaktadır.

*E – İKY kavramı, insan kaynakları departmanının fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, bilgi sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanabilmek şeklinde tanımlanmaktadır (Allahverdi, 2006, s.25). Elektronik insan kaynakları, insan kaynakları yönetimindeki insan unsurunu güçlendirmekte ve çalışanlara kendi kariyerlerini planlamaları konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu yeni oluşum klasik anlayıştaki örgütsel faaliyetlerin merkeziyetçilikten kurtarılmasına yardım etmekte, çalışanlar ile yöneticilerin örgütsel hedef ve amaçlar doğrultusunda ortak hareket etmelerine destek olmaktadır.*

### **3.3.2. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Kullanımının Nedenleri**

Artık firmalar, dijital çağa uyum sağlayabilmek için insan kaynakları ile ilgili uygulamaları elektronik ortama taşıyor. Böylece insan kaynakları işlemlerini elektronik ortamda tek bir tuşla gerçekleştirebiliyorlar.

İnsan kaynaklarının elektronik ortama aktarılmasının işletmelere getirdiği avantajlar şunlardır(Özkan, 2006, s.118):

- Evrak işini azaltma ve iş akışını modernize etme,
- Fazla zaman alan insan kaynakları işlemlerini otomatikleştirme,
- Çalışanlara insan kaynakları sisteminden yararlanabilme imkanı sağlama,
- İnsan kaynakları sistemlerinin cevap verme süresini kısaltma,
- Zaman yönetimini geliştirme,
- Daha doğru ve etkili kararların alınmasını sağlama,

- Şirket çalışanlarının önemli insan kaynakları meselelerinden ve kurum olaylarından haberdar olmalarına imkan tanıma.

### **3.3.3. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları**

Geleneksel insan kaynakları anlayışından bilgisayar ve iletişim sistemleri ile donanmış yeni uygulamalara geçmek, uzun dönemli çalışma ve planlamaları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle insan kaynakları uygulamalarının elektronik ortama geçirilmesi için üst yönetimin desteğinin alınması çok önemlidir. İnsan kaynakları bölümünün, tüm şirkete hizmet verdiği göz önüne alınarak tüm bölümlerin ihtiyaçlarına ve sorularına cevap verebilecek araçlar ve sistemler tasarlanmasına dikkat edilmesi gerekir (Yaltı, 2006, s.70).

Elektronik ortama taşınan öncelikli insan kaynakları bilgileri, daha önce yazılı olarak tutulan; organizasyon şemaları, iş ilanları, çalışan el kitabı, faydalı bilgiler, özlük işlemleri, telefon defteri vb. bilgiler olmuştur. Günümüzde yaygın olarak elektronik ortamda yürütülen fonksiyonların başında ise; işe alım, performans yönetim sistemleri, kariyer yönetimi, eğitim fonksiyonları gelmektedir.

İnternet ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin de etkisi ile elektronik ortama taşınan insan kaynakları ile ilgili faaliyetler de çeşitlenmiştir. Bu faaliyetlerin başlıcaları aşağıdaki alt başlıklarda açıklanacaktır.

#### **3.3.3.1. Elektronik İşe Alma**

İşletmenin eleman temini ve profili ile ilgili olarak tasarruflarının internet web sitesi üzerinden kamuoyuna duyurulmasıdır. Geniş aday seçenekleri ve onlara ait bilgilerinin açık bir şekilde bilgilerinin bulunmasını sağlamakta, işe alım süresi kısalmaktadır. Yüzlerce aday özgeçmişleri arasından işletmenin personel seçiminde belirlenmiş olduğu temel niteliklere sahip kişilerin özgeçmişleri, bilgisayar desteği ile otomatik bir biçimde analiz edilmektedir (Kurşun, 2006, s.77).

Firmaların bünyelerinde açık bulunan pozisyonlar için araştırma yapan insan kaynakları yöneticileri de bu kaynaklara kolayca ulaşma imkanına sahiptir. Çünkü çok büyük bir aday veri tabanına oldukça düşük bir ücret ödeyerek ulaşma imkanını elde etmişlerdir. Ayrıca işverenler, insan kaynakları sitelerinde yayınladıkları firma profilleri ile firmalarının tanıtımlarını daha iyi bir şekilde yapabilmekte ve adaylara daha detaylı bilgiler aktarabilmektedirler. Firmalar, vizyonlar, hedefleri, firma kültürleri ve finansal yapıları ile ilgili bilgileri bu tür sayfalara aktarabilmekte ve daha kalifiye işgücüne ulaşabilmektedirler (Özkan, 2006, s.103).

### **3.3.3.2. Elektronik Öğrenme**

Günümüzün yoğun rekabet ortamı işletmeleri eğitim faaliyetlerini hızlandırmaya zorlamaktadır. Eğitime katılan adayları sınıf ortamında bir araya getirerek yoğun biçimde bilgi verilmesine dayanan geleneksel eğitim yöntemleri geçmişte kalmaya, yerini e-öğrenme gibi yeni eğitim tekniklerine bırakmaya başlamıştır. Özellikle coğrafi olarak dağınıklık arz eden şirketler tarafından personele yeni ürünler, politikalar, beceri eğitimleri ve uzmanlık konferansları hakkında bilgi aktarmada e-öğrenme önemli rol oynamaktadır.

e-Öğrenme, teknoloji yardımı ile internet üzerinden gerçekleştirilen eğitim ve geliştirme faaliyetlerine verilen genel isimdir. E-Öğrenme, geleneksel sınıf eğitiminin en iyi yanlarını teknoloji ile birleştirerek, öğrenme ve bilgi transfer hızına ivme kazandırmıştır. Şirketler e-öğrenmeyi, dış kaynakları kullanarak ya da iş sırasında eğitim için kendi iç şirket üniversitelerini yaratarak yapabilirler. Kişilerle belirli bir zamanda tek eğitim sağlayıcı olan geleneksel eğitim kurumlarından farklı olarak, e-öğrenme sağlayıcıları çoğu zaman eğitimleri tek tek satabilmektedir. E-öğrenme sağlayıcılarının bir çoğu ki buna hem şirketler hem de şirket dışı eğitim sağlayıcıları dahildir, dersleri tartışmak için yüz yüze toplantılar düzenlemektedir. Bu yapı işletmelerde takım kurmak için ideal olabilir (Yaltı, 2006, s.99).

### 3.3.3.3. Elektronik Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın işletme başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002, 179).

Günümüzde işletmeler, bilgisayar ortamında ve on-line performans değerlendirmenin oluşturulması ihtiyacını karşılamak için, performans değerlendirme yazılım ürünleri kullanmaktadır. Bu ürünler değerlendirme sürecindeki birçok basamağı online ortama taşıyarak ve işgörene geri bildirim anında yaparak değerlendirme sürecini tamamlamak için gerekli zamanı kısaltmaktadır. Bu sistemler süreçteki tüm kritik basamakları standardize ederek doğruluğu ve geçerliliği yükseltmektedir.

Bilgisayar destekli performans değerlendirmesi tüm süreci hızlandırmaktadır. İş analizlerini basitleştirmekte, değerlendirmenin objektifliğini arttırmakta, komite toplantılarına harcanan zamanı azaltmakta ve sistemi yürütmenin diğer bazı idari yüklerini kolaylaştırmaktadır (Benligiray, 2003, s.119).

### 3.3.3.4. Elektronik Ücretlendirme

Ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletme açısından ise maliyet unsurudur. Ücret maliyetleri arttıran bir unsur olmasına rağmen verimliliği doğrudan etkileyen özelliğe sahiptir. Bu özelliği nedeniyle insan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre hareket edilmelidir (Ünsar, 2009, s. 50).

İnsan kaynakları süreçlerinin elektronik ortama taşınması ile birlikte ücretlendirme sistemlerinde de birtakım değişiklikler olmuştur. Bilgi teknolojilerini etkin kullanan insan kaynakları yönetimi, ücret politikalarında yapılan değişikliklerin

etkisini web ortamında daha kolay görerek ücret aralıklarını ve artış oranlarını daha doğru belirlemektedir. İş ve işgören değerlendirmeleriyle ücretler sosyal haklar ve çıkarlar daha adil ve dengeli olarak dağıtılmaktadır. Farklı ücretlendirme, ödüllendirme ve yan ödemelerle ilgili stratejilerin organizasyonun operasyonel etkinliğine yansımaları görme ve değerlendirme olanağı artmaktadır (Yaltı, 2006, s.74).

### **3.4. İnsan Kaynakları Planlaması**

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin genel planlama amaçlarına katkı verebilecek en uygun nitelikteki personelin, en uygun zamanda işletmeye alımı, en uygun işletme bölümüne yerleştirilmeleri, yeni görevlere eğitim yoluyla hazırlanmaları, başarılarının değerlendirilmesi ve etkin bir şekilde çalıştırılmalarıdır (Aytekin, 1983, s. 3).

Planlama işlevinin temel hedefi, kurumun gelecekteki insan kaynakları gereksiniminin, zaman, para, nitelik, gibi kriterler temelinde en uygun şekilde karşılanmasına yönelik planların oluşturulmasıdır. Bu planlar, stratejik kararlardan önemli ölçüde etkilenmektedir. İnsan kaynakları planlamasının en doğru ve en kapsamlı şekilde gerçekleştirilebilmesi, farklı türdeki enformasyonlara ulaşılmasını, bunların bir araya getirilmesini ve analiz edilmesini gerektirmektedir. Söz konusu enformasyonlara aşağıdaki unsurlar bağlamında ihtiyaç duyulmaktadır (Yılmaz, 2007, s. 164):

- İş ihtiyaç analizleri,
- Çevresel koşullar,
- Yasal yükümlülükler,
- Bütçe planları,
- Stratejik kararlar,
- Kurum içi insan kaynakları,
- Eğitim programları,
- Verimlilik

### 3.4.1. İş Analizi

İş analizi; işgörenlerin işlevleri, kullandıkları yöntem ve teknikler, kullandıkları alet ve makineler, ürettikleri mal ve hizmetler, işleri için gerekli olan bilgi, yetenekler ve nitelikler hakkında veri toplamaktır (Budak, 2008, s. 98).

İş analizi sayesinde örgütlerde personel tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesi sağlanmaktadır. Bu süreçte örgütteki tüm işlerle ilgili bilgiler toplanmakta, kaydedilmekte ve irdelenmektedir. Bundan dolayı iş analizi yalnızca işin içeriğinde olan görevlerin belirlenmesi olmayıp, beceri, deneyim, eğitim gibi işin başarılması için personelde aranan nitelikleri ve işin yapıldığı ortam ile ilgili bilgilerin toplanmasını da içermektedir. İş analizleri, kuruluşlarda insan kaynaklarını planlama, ücret – maaş yönetimi, eğitim gibi konulardaki insan kaynaklarına veri sağlayacak nitelikte hazırlanır (Uyargil ve diğerleri, 1998, s. 52).

İş analizlerinden verimli sonuçlar sağlanabilmesi için; elde edilen sonuçların güvenilir, geçerli ve kapsamlı olması gerekmektedir. Burada güvenilirlikten elde edilen sonuçların tutarlılığı kastedilmektedir. Bir işe ilişkin analizi aynı zamanda iki ayrı analist yapmış olsa da aynı sonuç elde edilmelidir. Geçerlilikten ise, elde edilen sonuçların doğruluğu kastedilmektedir. Sonuçların doğru olabilmesi için öncelikle verilerin doğru olması gerekmektedir. Analizin kapsamlı olması ise, işin tüm özelliklerini içermesi anlamını taşımaktadır. Yapılan tüm görevleri içermeyen analizler yanıltıcı olabilmektedir (Tortop ve diğerleri, 2006, s. 56).

### 3.4.2. İş Tanımı ve İş Gerekleri

İş tanımı, işin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belge olarak tanımlanmaktadır. Bunların hazırlanmasında iş analizi sonucu elde edilen bilgiler kullanılmakta ve her bir iş için yapılan analizin bulgularını bilinçli ve sistematik bir biçimde özetlenmesi gerekmektedir. İş analizi ile iş tanımı arasındaki en temel farklılık, iş analizinin işle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma olması, iş tanımının ise toplanan bu bilgileri

sistematik ve bilinçli bir şekilde sunan bir teknik olmasıdır (Can ve diğerleri, 2001, s.50).

Genel olarak iş tanımları üç bölümden oluşmaktadır. İş kimliği bölümünde işin adı, kodu, bağlı bulunduğu bölüm, iş tanımının hazırlandığı tarih gibi bilgiler yer alır. Bu bölümde özellikle iş adlarının standartlaştırılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. İşin özeti ise, işin amacını, kapsamını ve işe bağlı görevleri gösteren bölümdür. Bu kısımda, iş, diğer işlerden ayırt edici özellikleri belirtilecek şekilde yazılmalıdır. İş tanımlarının üçüncü bölümünde ise kullanılan makine ve malzemeler, işin kimin tarafından gözetim ve denetim altında bulundurulduğu, işe ilişkin mali sorumluluk, çalışma koşulları, iş riski ve kişisel nitelikler gibi konulara yer verilmektedir (Tortop ve diğerleri, 2006, s. 57).

İş gerekleri ise, bir işin en iyi biçimde yapılabilmesi için personelde bulunması gerekli olan nitelikleri ortaya koyan açıklayıcı bilgilerdir. Açık olan işlerin doldurulmasında bu gerekler, görevliye personel bulmada nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini gösterir. Açık olan işlerin gerekleri yükseldikçe personel bulma çabaları zorlaşmaktadır (Geylan, 1994, s. 61 – 65). Bundan dolayı iş gereklerinin ayırt edici özelliği, iş gerekleri işin gerektirdiği personel niteliklerini yansıtan materyallerden oluşuyor olmasıdır.

### **3.5. İnsan Kaynakları Sağlama ve Seçme**

Belirli mal ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulan ve faaliyet gösteren işletmelerin en vazgeçilmez girdisi insan unsurudur. Bir örgüt ya da işletmenin başarısı, öncelikle sayı ve nitelik olarak hem maddi hem de beşeri kaynaklara yeterli ölçüde sahip olmasına sonra da bunlardan etkin olarak yararlanmasına bağlıdır. Maddi kaynakların kullanımının da insan unsuruna bağlı olması, insan kaynakları yönetimini daha da önemli kılmaktadır (Acar, 1998, s. 113).

Aday bulma süreci, boş işler için örgüt içinden ve dışından adayların araştırılması ile başlar ve bu kişilerin işletmeye başvurmaları ile sona erer. Süreç içinde, boş işlerin olası adaylara çeşitli kanallarla duyurulması ve uygun kişilerin başvurmasının sağlanması ile ilgili faaliyetler de yer alır. Burada amaç, içinden işletmenin gereksinmesini karşılayacak sayı ve nitelikte işgörenlerin seçilebileceği bir aday havuzu oluşturmaktır. Aday havuzu veya grubu, uygun büyüklük ve bileşimde olmalıdır. Yani, işletmenin aradığı nitelikte ve sayıda işgöreni seçmeye olanak verecek bir büyüklükte ve bileşimde olmalı; ancak, işgücü sağlama maliyetlerini aşırı arttırıcı ölçüde büyük olmamalıdır (Kaynak ve diğerleri, 1998, s. 122).

### **3.5.1. İşletme İçi Kaynaklar**

İşletmenin mevcut personel gereksinmesini kendi bünyesinden temin etmesi *ihtiyacın iç kaynaklardan sağlanması* olarak tanımlanabilir. İşletme ihtiyaç duyduğu personeli terfi ya da nakil yoluyla bünyesinden sağlayabilir.

Personelin iç kaynaklardan sağlanması işletmeye çeşitli avantajlar sağlamaktadır: Personelin işletme içinden sağlanmasının maliyeti, işletme dışından sağlanmasına oranla daha düşüktür. Hem personel hem de işletme birbirlerini tanıdıkları için adaptasyon süresi kısa sürer. Aynı zamanda işletme içinden personel sağlamanın motivasyona dönük yönü çok önemlidir.

Bu avantajlarına karşın işletme içinden personel sağlamanın bazı dezavantajları da bulunmaktadır: İç kaynaklardan personel sağlama işletmeye yeni fikirler girmesini engeller. Bu durum belli bir süre sonra örgütsel tutuculuğun ortaya çıkmasına zemin hazırlar. İşletme, boşalan pozisyonları doldurmak amacıyla, alt kademelerde çalışanları terfi ettirdiklerinde daha üst kademelerdeki görevleri layıkıyla yürütebilmeleri için eğitim programlarına ağırlık vermek zorunda kalır (Gürler, 2001, s.48).

Kuşkusuz yeni kurulan her işletmede bütün görevler için dış kaynaklardan insan kaynakları tedariki yoluna gidilir. Ancak faaliyette bulunan bir işletmede boşalacak pozisyonlar ya da yeni açılan görevler için insan kaynağını bulmada iç kaynaklardan yararlanmada iki seçenek söz konusudur:

### **3.5.1.1. Terfi**

Yükselme ya da terfi, personelin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir işe atanması olup, kariyer sisteminin bir parçasıdır. Buna göre, personelin mevcut bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk getiren, daha yüksek ücretli, daha fazla yetki ve hareket özgürlüğü taşıyan bir işe alınmasıyla terfi olayı gerçekleşmiş olur.

Personel, yerine getirdiği görevlerde hep aynı düzeyde veya kademede kalmayı arzu etmez. Daha iyi çalışma düzeyi, daha yüksek ücret elde etmek vb. çalışanların beklentileri arasındadır. Böylece, terfi süreciyle, bir yandan çalışanların bireysel beklenti ve hedefleri gerçekleşmiş olur. Diğer yandan, önemli bir iç kaynak yöntemi olarak, işletmeler, personelin, istihdamı süresince geliştirmiş bulunduğu beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanılmış olunur (Özgen ve diğerleri, 2002, s. 99).

Terfi kararları verilirken yalnızca işgörenin kıdemine ya da mevcut işindeki başarısına bakmak yanıltıcı olabilir. İşgörenin kapasitesi, daha üst bir pozisyona getirildiği taktirdeki performansı, testler ve diğer yöntemlerle belirlenip terfi kararı daha sağlıklı alınmalıdır. Aksi taktirde yanlış alınan terfi kararı hem işgörenin işi başaramaması durumunda motivasyonu düşürecek ve tatminsizliğe neden olacak, hem de işletmeye zaman ve maliyet açısından önemli kayıplara neden olacaktır (Karaer, 2007, s.33).

İki çeşit terfi yöntemi vardır: kıdem (eskililik) durumuna göre yükselme ve başarı durumuna göre yükselme. Kıdem durumuna göre yükselme, uygulanması oldukça basit olup, işgörenlere güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Fakat

eskililik ile yetenekli olmak arasında her zaman direkt bir ilişki olmayabilir. Performansa göre yükselmenin en büyük sakıncası ise, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır.

### **3.5.1.2. İç Transferler**

İç transferde ise, yeni pozisyonun yetki, sorumluluk, ücret düzeyi gibi özellikleri değişmemiş, sadece yapılacak işin yeri veya niteliği değişmiştir. Performans transferinde temel amaç, insan kaynaklarının en etkin biçimde kullanılmasıdır. Yükselme gibi transfer işlemi de personelin en fazla doyum elde edebileceği ve işletmeye en fazla katkıyı yapabileceği işe yerleştirmeyi hedefler. İşletmenin çevre etkisi ve değişimi sonucunda bazı işler ortadan kalkabilir ya da işin kapsamındaki görevlerde azalma olabilir. Bu durumda bu işi yapan personelin bir kısmı benzer işlere kaydırılabilir. Böylece işletme genelinde iş yükü – personel dengesi optimize edilmiş olur (Küçükkaya, 2006, s.65).

İç transfer yoluyla işgören sağlama, işletme açısından en ucuz ve kolay yoldan eleman bulma olanağı sağlar. Ayrıca aynı işletme içinde bir iş değişikliği söz konusu olduğu için işletmeye uyum sorunu olmaz. Buna karşılık bir elemanın eski işini bırakması orada yeni eleman bulma sorununu doğuracaktır. Öte yandan, elemanın yeni atandığı işte tıpkı dışarıdan gelen biri gibi yeni işin gerekleri ve koşullarına uyum süreci işletme için bir zaman ve ekonomik kayıp yaratabilir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 77).

### **3.5.2. İşletme Dışı Kaynaklar**

İşletmedeki bütün boşalan veya boşalacak görevler için personel ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamak her zaman mümkün değildir. Bazı işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içinde bulunmayabilir veya özel eğitim görmüş elemanlara ihtiyaç duyulabilir. Bu sebeplerle işletmeler dış kaynaklara başvurmak durumunda kalırlar.

Eğer işletmeler yeni kuruluyorlarsa veya büyümeleri gerekiyorsa; yeni gelişmeler için teknik elemanlara ihtiyaçları varsa; işletmeye yeni giren elemanların dinamizminden faydalanmak istiyorlarsa; pahalı elemanı işten çıkararak ucuz işgücü sağlayıp işçilik maliyetini düşürme yolunu seçeceklerse; profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyuyorlarsa; terfi sırasında işletme çalışanları arasındaki olası anlaşmazlıkları izale etmek istiyorlarsa; eleman seçiminde daha geniş bir portföyden yararlanmayı gerekli görüyor ve bu sayede kendilerine en uygun elemanları seçebileceklerine inanmışlarsa dış kaynaklara başvurmayı tercih edebilirler (Büyükcın, 2001, s.32).

Buna göre, dış kaynaklardan personel bulmanın avantajlı ve dezavantajlı yönlerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

Avantajları (Kolu, 2006, s.69):

- Personel bulmada dış kaynaklardan yararlanılması ilgili pozisyon için yetenekli adayların bulunmasında daha geniş bir aday personel grubundan yararlanmayı sağlayacaktır.
- Dış kaynaklardan personel sağlama işletmeye yeni fikir ve güçlerin girmesine imkan verecektir.
- Dış kaynaklardan personel sağlama, işgücü piyasasındaki yetişmiş nitelikli işgücünü işletmeye kazandırır, ayrıca işletmenin mevcut çalışanları arasında olumlu yönde rekabet ortamı doğmasına olanak verir.

Dezavantajları:

- Kalifiye personeli işletmeye çekme, ilişki kurma ve değerlendirme çok daha zor olmaktadır.
- Dış kaynaklardan bulunan personelin işletmeye alışması ve motive olması uzun zaman alabilecektir.
- Dış kaynaklardan personel bulma; işletmenin mevcut personeli arasında, ilgili iş için uygun niteliklere sahip olduğunu düşünen personeli moral açısından olumsuz yönde etkileyecektir.

### 3.5.2.1. İlan ve Duyurular

İnsan kaynağı ihtiyacının karşılanması sürecindeki önemli adımlardan birisi duyurudur. Kurum, herhangi bir danışmanlık şirketi ile çalışmıyor veya sınırlı düzeyde çalışıyor ise ihtiyacın karşılanmasına ilişkin ilk somut adım ihtiyacın duyurulmasıdır. Duyuru yapılacak araç seçilirken, personel ihtiyacının türü, ihtiyacın sayısı, hedef kitlesi ve personelin işe başlatılma tarihi göz önünde bulundurulmalıdır. Önemli olan aday havuzuna, personel seçimine elverişli ölçüde aday başvurusunu çekebilmektir (Fındıkçı, 2002, s. 181-182).

Bu yöntemde işletmeler, ülke veya bölge düzeyindeki yayınlanan gazete veya dergilerde iş ilanı vermektedirler. Söz konusu ilanda çalışma yeri, işin unvanı, sorumluluk, çalışma koşulları gibi bilgiler yer almaktadır. Bununla birlikte verilen ilanda; yaş, eğitim düzeyi, yabancı dil, mesleki deneyim ve yetenekler gibi aranan niteliklerin belirtilmesi gerekir.

İlan yoluyla personel bulmanın çok çeşitli yöntemleri vardır. En sık kullanılanı ise, günlük gazetelere verilen iş ilanıdır. Bunun dışında; mesleki yayınlar, şehir içi ilan tahtaları, metro ve otobüslere yapıştırılan posterler, radyo ve televizyon da iş ilanı için yararlanılan araçlardır (Kolu, 2006, s.70) .

### 3.5.2.2. Kişisel Başvuru veya Özgeçmiş Gönderme

İşletmenin yerleşim yeri, tanınmışlığı ve diğer nedenlerle birçok kişi doğrudan doğruya işletmeye başvurup iş isteyebilir. Bu yoldan yapılan başvuruların sakıncalı yönü, başvuru esnasında istenen nitelikte bir işin her zaman boş olmamasıdır. Bununla birlikte sık sık eleman alan işletmelerde bu tür başvuruların işe girmeye sonuçlandığı görülür. Özellikle ekonomik bunalım ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde birçok kişinin doğrudan başvuruda bulunarak iş aradığı görülür. En kolay ve en ucuz bir yöntem oluşu nedeniyle bu yol açık tutulabilir, ancak başvurana uygun iş yoksa onu yine de iyi karşılamak ve başvurusunu ileride

yararlanılabilir düşüncesiyle belirli süre saklı tutmak gerekir (Sabuncuoğlu, 2000, s. 80).

İşletmelerin talebi olmadan şahsen işletmeye gelerek ya da elektronik posta, faks yoluyla iş başvurusunda bulunan genellikle işsiz, yeni mezun ya da işinden ayrılmayı düşünen çalışanların yaptığı başvurulardır. Bu yolla başvuranların sayısı, niteliği, işgücü piyasasıyla ve sektörün özellikleriyle yakından ilişkilidir (Karaer, 2007, s.35).

İşletmeye bizzat gelinerek başvuru yapıldığında, ihtiyaç olmasa bile, aday hemen reddedilmez. İyi bir biçimde karşılanıp, kendisine iş başvuru formu doldurulur. Daha sonra niteliklerine uygun bir görevde boşalma olursa, kendisinin işe alınabileceği bildirilir. Mektupla, faksla veya e-postayla başvuru olursa, öncelikle özgeçmiş – başvuru formları bir ön incelemeden geçirilir. Daha sonra başvurular dosyalanır. Yeni işgörenlere ihtiyaç olduğunda, böyle mektuplar ve başvuru formları incelenir ve durumu uygun olanlara duyuruda bulunulur (Küçükçaya, 2006, s.76).

### **3.5.2.3. İşletme Çalışanlarının ya da Tanıdıklarının Tavsiyesi**

Personel bulmada oldukça yaygın olarak kullanılan bir yöntem de, işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin aracılığıyla işe alma yoluna gitmektir. Doldurulacak pozisyonlar için personel ve tanıdıkların tavsiyeleri iyi bir kaynaktır. Eski ve mevcut çalışanlar, müşteriler, ortaklar, satıcılar, vb. aday tavsiyesinde bulunabilirler.

Çalışanlar için gerek ve özelliklerini yakından tanıdıkları için iyi niyetli olmak koşuluyla, personel bulmada işletmeye gerçekten yardımcı olabilirler. Bu şekilde sağlanan adaylar, iş ve işletme hakkında çok daha gerçekçi bilgiye sahip olduğundan, seçilen adayın işte kalma süresini arttırıcı bir etki yaratmaktadır.

Bu yöntem, maliyetsiz olması, personel arayışının çabuk ve hızlı bir şekilde yayılabilmesi ve akraba ve arkadaşlarının işe alınmasının personelin moral ve motivasyonunu yükseltmesi bakımından oldukça avantajlıdır (Küçükkaya, 2006, s.77).

#### **3.5.2.4. Eğitim Kurumları**

Özellikle son yıllarda üniversiteler, çeşitli meslek ve teknik liseleri, personel alımı açısından önemli kaynaklar arasında yer almaktadır. Bu sürecin gelişmesinde, örgütler ve eğitim kuruluşları arasındaki diyalog ve etkileşimin artması önemli rol oynamaktadır (Çakır, 2007, s.41).

Öğrenciler yaz aylarında ya da öğrenim dönemlerinde staj veya işletmelerde beceri eğitimi adı altında geçici olarak istihdam edilebilmektedirler. Bu süre zarfında firma öğrenciyi tanır, öğrenci de firmayı tanır. Geleceğe yönelik olarak öğrenci, firmanın arzu edilebilir işveren olup olmadığını değerlendirir. Firma da öğrencinin bilgi, beceri, davranış, tutum ve iş performansını, izleme ve değerlendirme fırsatını yakalarlar. Karşılıklı memnuniyet söz konusu olursa, öğrenci staj gördüğü işletmede gelecekte çalışma olanağı bulur(Ünal, 2006, s.100).

#### **3.5.2.5. İşgören Kiralama**

İşgören kiralama, daha uzun süreler için ‘geçici statü’de işgören istihdamını ifade eder. Burada işe alınan işgörenler, aslında kiralayan ‘leasing’ firmasının kadrolu elemanlarıdır. Burada personel ihtiyacı olan işletme ile leasin firması arasında bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınır.

Bu yöntem ile personel temini yoluna gidilmesi durumunda, yeni alınacak personelin uyum sağlayıp sağlayamaması ve bunun neticesinde oluşabilecek maddi ve manevi zararlardan korunmuş olma şeklinde bir avantaj elde edilmiş olmaktadır. Ayrıca işlerin yoğunluk dönemlerine uygun olarak, personel sayısında gerekli

esnekliğin kazanılmasında işletmelere yardımcı olan bir dış kaynaktır. Talebin yoğun ve üretim ya da hizmetin yoğun olduğu dönemlerde gerekli eleman istihdamın kısa zamanda ve masrafsız olarak temininde kolaylık sağlar (Çift yıldız, 2006, s.42).

### **3.5.2.6. İnsan Kaynakları Danışmanlık Firmaları**

Çeşitli türde ve büyüklükte danışmanlık şirketleri, başvuran kurum ve kuruluşlara, eğitim, insan kaynaklarının planlaması, insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi konusunda yardımcı olmaktadır. Bu yardım, kimi zaman kurumun eleman seçim sürecine danışmanlık yapmak, kimi zaman da seçime ilişkin tüm sürecin danışmanlık şirketi tarafından gerçekleştirilmesi şeklinde olabilmektedir (Örücü, 2002, s.124).

Genellikle büyük şirketler, özel nitelik gerektiren işler ile orta ve üst düzey yönetim pozisyonları için gerekli olan insan kaynağı tedarikinde bu tür danışmanlık firmalarını tercih etmektedir. Danışmanlık firması temsilcileri, işletme yöneticisiyle görüşme yaparlar. Bu görüşmede temsilciler, işletmenin amaçlarını, işletmenin kültürünü, gerekli iş niteliklerini ve doldurulacak pozisyonun sorumluluklarını açık ve net bir şekilde öğrenirler. Bu bilgileri elde ettikten sonra, danışmanlık firması yetkilileri, potansiyel adaylarla iletişim kurarlar, görüşme yaparlar, referanslarını kontrol ederler ve en nitelikli kişiyi seçim kararı vermesi için işletmeye sunarlar. Bazı durumlarda seçim kararını da bu firmalar verirler (Mondy, 2002, s.136).

### **3.5.2.7. Türkiye İş Kurumu**

İş ve işgören bu kuruluşlarının temel işlevleri, işgören arayan kuruluşlarla iş arayanları bir araya getirerek işgücü hareketinin düzenlenmesine katkıda bulunmaktır. Ülkemizde resmi olarak bu konuda Türkiye İş Kurumu faaliyet göstermektedir.

Kamu iş kurumuna, hem iş arayanlar hem de eleman arayan işletmeler başvururlar. Bu kurum, iş bulmak için kendisine başvuran adayların ne gibi işler

aradıklarını ve hangi niteliklere sahip bulunduklarını kaydeder ve işgören arayan firmaların da hangi işlere hangi nitelikte eleman aradıklarını öğrenir. Böylece bunlar arasında aracılık yapmış olur (Ünal, 2006, s.100).

### **3.5.2.8. Meslek Kuruluşları**

Meslek kuruluşları; muhasebe, mühendislik, sağlık, eğitim gibi alanlarda, üyelerin mesleki yönden gelişmesini sağlamak ve bir güç oluşturmaya yönelik gelişme gösteren sivil toplum örgütleridir. Bu kurumların bir merkezinin yanında çeşitli yerleşim yerlerinde şubeleri de bulunmaktadır. Dolayısıyla, geniş bir iletişim ağına sahiptirler. Bu bakımdan, üyelerinin iş bulmalarında etkin rol oynarlar.

Ayrıca, bu tür birlik ya da kuruluşların yaygın ve periyodik olarak düzenledikleri mesleki eğitim seminerleri ve kurslar da işgücünün daha vasıflı olmasını sağlayarak, kolay iş bulmasına katkı sağlamaktadır (Özgen ve diğerleri, 2002, s. 102)

## **3.6. Teknolojik Gelişmelerin İşe Alım Sürecine Getirdiği Yenilikler**

İnternetin gelişimiyle birlikte, iş ve teknoloji dünyası tarihindeki en büyük değişimi yaşarken, işe alma da bu değişime uyum sağlamıştır. İnternet üzerinden aday toplama programları ile şirketler, zaman ve işgücü kaybını en aza indirerek gerekli pozisyonlar için doğru adaylara en kısa ve en kolay yoldan ulaşabilmektedir.

Adaylar açısından baktığımızda ise ilgilendikleri pozisyonlarda yayımlanmış ilanları internet aracılığıyla araştırma ve mektup ya da faksla özgeçmiş göndermek yerine bu pozisyonlara online olarak başvurma olanağı elde etmektedir (Yaltı, 2006, s.75).

Teknolojik gelişmelerin işe alım sürecine getirdiği kolaylıkları şöyle sıralayabiliriz (Çakır, 2007, s. 100):

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

İşletmelerin internet aracılığı ile işe almayı düşündükleri insan kaynağının, işletmenin ihtiyacını karşılamasına ilişkin değerlendirmeyi iyi yapması gerekmektedir. Büyük ölçüde zamandan tasarruf sağlama amacı ile gerçekleştirilen bu süreç iyi bir değerlendirmenin yapılmaması nedeni ile uygun insan kaynağının seçilememesi riskini de beraberinde taşımaktadır. Bu durum ise değerlendirme sürecinin tekrarlanması anlamına gelmektedir (Bonti ve Cori, 2004, s.8).

### **3.6.1. İnternette İşe Alım**

Bilgi çağının gereği, temel amaç; doğru kişinin, doğru zamanda, doğru maliyetle doğru bilgiye ulaşması haline gelirken, bu ortam içinde insan kaynaklarının temel amacı da doğru kişiyi, doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru pozisyona yerleştirmek oldu.

Günümüz iş dünyasında, çalışanların bilgi ve becerileri kurumların rekabet yeteneklerini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla istihdam edilecek kişilerin sahip olması gereken özellikler ayrıntılı şekilde tanımlanmalıdır. Bunun yanında, işe başvuran kişilerin, aranan özelliklere sahip olup olmadığının ne şekilde belirleneceği de diğer bir önemli noktadır. Enformasyon teknolojileri, iş ilanlarının yayınlaması ve işe başvurma yanında, kurum için ihtiyaç duyulan veya duyulabilecek kişilere ait enformasyon havuzlarının oluşturulması alanında da önemli katkılar sunmaktadır.

Yukarıda belirtilen katkıların yanında, işe alınacak kişilerde aranan nitelikler ile başvuru sahiplerinin niteliklerinin karşılaştırılması ve böylece işe alım kararlarının daha nesnel şekilde verilmesi, bilişim teknolojileri sayesinde kolaylaşmaktadır. Personel seçimi için öngörülen çeşitli testler elektronik ortamlarda kolaylıkla gerçekleştirilebilmekte, sonuçlar birbirleriyle rahatlıkla karşılaştırılabilmekte ve işe en uygun başvuru sahipleri daha doğru şekilde belirlenebilmektedir (Yılmaz, 2007, s. 164).

İşletme beklentilerine cevap verebilecek nitelikte insan kaynağına ulaşamama, işletmeler için oldukça önemli kaynak, zaman ve para israfına neden olmaktadır. Bu nedenle internet tedarik ve seçme sürecini dış kaynaklardan yararlanarak yapmak isteyen işletmeler için bu sürecin tüm safhalarını internet üzerinden gerçekleştirmelerine olanak tanıyarak bir alternatif yaratmaktadır. İnternet ortamındaki bilgi ağları aracılığı ile nitelik ve nicelik açısından daha fazla insan kaynağına ulaşılabilirken adaylara ilişkin bilgiler saklanabilmekte ve gereksinim duyulduğunda tekrar kullanılabilir (Özkan, 2006, s.103-104).

### **3.6.1.1. Kurumsal Web Siteleri**

İşletmeler, internet üzerinde yer alan web sitelerinde insan kaynakları bölümünün hazırlamış olduğu şirket içi açık pozisyonlar, eleman ihtiyaç profilleri, iş başvuru formları ve özgeçmiş göndermeye yönelik e-posta iletişim adresleri bulundurmaktadırlar. Böylelikle işletmeler için insan kaynakları temininde yeni bir alternatif ortaya çıkmış olmaktadır (Erdem ve Kabakçı, s.124).

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

Bir diğerk uygulama ise; özgeçmişlerin, işletmelere elektronik posta aracılığı ile gönderilmesidir. Bunların sonucunda, işletmede herhangi bir pozisyon için insan kaynağına ihtiyaç duyulduğunda, aday arasındaki özgeçmişler arasından gerçekleştirilen sorgulamada, beklentilere uygun adaylarla e-posta aracılığı ile iletişime geçilmektedir.

İşletmeler kurumsal web siteleri oluşturarak, yazılı basına verecekleri iş ilanlarını da kendi sitelerinde yayınlayarak daha fazla insan kaynağına ulaşmış olurlar. Böylece, zamandan tasarruf sağlayarak, maliyetlerini düşürebilirler. İşletme web sayfalarında yer alan iş duyuruları ve özgeçmiş toplama bölümleri, insan kaynağı sağlamada en iyi yöntemlerden biri olarak gösterilmektedir. Adayları cezbedebilmek için işletme web sitesinin ve başvuru sürecinin, şirket profilini ve kültürünü yansıtmaması, çarpıcı olması ve çok fazla kafa karıştırıcı olmaması gerekmektedir. Bu web sitelerinin, daha önce özgeçmiş hazırlamamış adaylar için formları yayınlamaları ve onları yönlendirmeleri, adaylara kolaylık sağlamaktadır. Benzer nitelikteki adaylar arasında bir farklılığa neden olmamak için web sitesinde hazır formların bulundurulması özgeçmişleri standardize etmede iyi bir yoldur.

İşletmelerin web sitelerinde aday toplama süreci dışında bilgi verilen diğerk konular arasında, işletmelerin insan kaynakları uygulamaları, sınavları, kişilik testleri, test sonuçları, işletmede çalışanların düşünceleri, staj olanakları, işletmenin organizasyon yapısı ile ilgili konular da bulunmaktadır (Yaltı, 2006, s.78-79).

### **3.6.1.2. İnsan Kaynakları Web Siteleri**

Niteliğı ve içeriğı gereğı, kurumsal web siteleri uygulaması ulusal bir kimliğı ve tanınan isimleri olan firmalar için uygun iken, adı fazla duyulmamış işletmelerin oluşturacakları web sitelerin tanınmış şirketlerinki kadar ilgi çekmeyeceğı açıktır. Bu noktada küçük ve orta ölçekli işletmeler için kullanılabilecek bir başka yöntem ihtiyacı duyulmaktadır. Bu yöntem, internet üzerinden insan kaynağı bulmaya aracılık yapan siteler olacaktır (Gürler, 2001, s.51).

İnsan kaynakları alanında, web ortamında hizmet veren bazı şirketler, işletmelerin reklamlarından açık pozisyonlarına, kariyer danışmanlığından insan kaynakları sohbet odalarına kadar, birçok faaliyeti kapsayacak şekilde müşterilerine destek olmaktadır. Eğitimden kariyer gelişimine kadar uzmanlık öneren ve bunu web ortamında pazarlayan danışmanlık merkezlerinin şu anda çok sayıda faaliyetleri bulunmaktadır.

İnternet ortamında personel temin eden ve kariyer danışmanlığı yapan insan kaynakları sitelerinin sunduğu hizmetleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Yatlı, 2006, s.82):

- Siteye başvuran adaylara kariyer danışmanlığı yapmak,
- Şirketlerin nitelikli profesyonellere en gelişmiş ve ekonomik yoldan ulaşma ve şirketlerin onlara sağlayacağı fırsatları adaylara duyurma olanağı vermek,
- Adayların birçok iş fırsatından anında haberdar olmasını ve kolayca başvurabilmelerini sağlamak,
- Adayların, özgeçmişlerini hazırlamalarına yardımcı olmak,
- Pozisyona ve firmaya göre arama yapabilmek,
- Başvurulacak işletmeler hakkında detaylı bilgi vermek,
- Adayların, çalışmak istedikleri iş alanları, firmalar ve şehirlere göre ilanlarını ayırmak,
- Üniversite öğrencileri için özgeçmiş hazırlama rehberi, staj imkanı ve yurtdışı üniversiteler rehberi sunmak,
- İşletmelerin görüşmek istedikleri adaylara online olarak davet mektubu göndermek(Yatlı, 2006, s.83-84).

İnsan kaynakları web sitelerinde iş arayan adayların sitelere gönderdikleri özgeçmişlerden bir havuz oluşturulmaktadır. İşverenler ise, bu aday havuzunu belli bir ücret karşılığı tarayarak uygun adaylarla iletişime geçmektedirler. İşe uygun bir

işgören bulunup işletmeye alındığında, diğer adaylara e-posta ile haber verilmektedir (Yaltı, 2006, s.82).

Aşağıda yurtiçinde ve yurtdışında yaygın bir biçimde faaliyette bulunan ve internet ortamında insan kaynakları sağlama konusunda faaliyet gösteren popüler insan kaynakları web siteleri verilmiştir:

*Yurtiçi İnsan Kaynakları Web Siteleri:*

[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)

[www.yenibiris.com](http://www.yenibiris.com)

[www.kariyer.net](http://www.kariyer.net)

[www.kolayis.com](http://www.kolayis.com)

[www.mulakat.net](http://www.mulakat.net)

[www.personelonline.com](http://www.personelonline.com)

[www.turkcv.net](http://www.turkcv.net)

[www.cvtr.net](http://www.cvtr.net)

[www.secretecv.com](http://www.secretecv.com)

*Yurtdışı İnsan Kaynakları Web Siteleri:*

[www.monster.com](http://www.monster.com)

[www.careerjournal.com](http://www.careerjournal.com)

[www.monstertrak.com](http://www.monstertrak.com)

[www.ajb.dni.us](http://www.ajb.dni.us)

[www.dice.com](http://www.dice.com)

[www.hotjobs.com](http://www.hotjobs.com)

[www.fish4jobs.com](http://www.fish4jobs.com)

[www.futurestep.com](http://www.futurestep.com)

İnsan kaynakları web siteleri değerlendirilirken göz önüne alınması gereken kriterler şunlardır (Tahiroğlu, 2002, s.123-124):

- *Sitenin saygınlığı ve tanınırlığı:* Çalışılacak site belirlenirken, bu sitenin arkasında güvenilir bir kurumun olduğundan emin olunmalıdır. Ayrıca, kullanıcılar tarafından kolay hatırlanan, jenerik bir isme sahip olan, iyi tanınan ve gizlilik prensibi olan bir sitenin ulaşılacak aday sayısını arttıracak göz önünde bulundurulmalıdır.

- *Sitenin içeriği:* Seçilecek site iş arasin veya aramasın potansiyel adayları bünyesine çekebilmelidir. Aktif adaylar kadar pasif iş arayan kaliteli adaylara da ulaşabilmek için iyi içerik sunan siteler tercih edilmelidir.

- *Siteyi ziyaret eden kullanıcı sayısı:* Yayınlanacak iş ilanının ulaşacağı aday sayısı, siteyi ziyaret eden kullanıcı sayısına bağlı olduğundan, seçim yapılırken sitelerin ziyaretçi sayıları mutlaka dikkate alınmalıdır. Online aktiviteler, haber bültenleri veya e-mail zincirleri gibi çeşitli iletişim kanalları yoluyla ziyaretçilerle etkileşimi arttıran siteler tercih edilmelidir.

- *Veri tabanındaki üyelerin profili:* Birlikte çalışılacak site seçilirken, sitenin veritabanında sahip olduğu üye sayısından çok, sektör, uzmanlık alanları, nitelikler ve profil açısından şirketin gerekliliklerine uygun adayları bulundurup bulundurmadağı dikkat edilmelidir.

- *Sitenin iş akışlarını doğru tanımlaması:* Çok sayıda adaya ulaşmak kadar seçim sürecinin en kısa zamanda tamamlanması da önemli olduğundan, iş akışları iyi tanımlanmış sitelere yönlendirilmelidir.

Günümüzde halen birçok sitenin açık pozisyonların adaylara duyurulması ve başvuruların toplanması aşamalarına odaklandığı ve işe alma sürecinin bütününe yönetmediğı görülmektedir. Başvuru değerlendirme, görüşme yönetimi, teklif

yönetimi ve aday bilgilendirme aşamalarını da içine alan internet bazlı işe alım teknolojileri tercih edilmelidir.

- *Sitenin sahip olduğu yazılımın işlevselliği:* Adayların nitelikleri, yetkinlikleri, deneyimleri gibi bilgilerini sınıflandıran, anahtar kelimeler ve sınıflandırılmış bilgilerle donatılmış, ileri arama motorlarına sahip siteler dikkate alınmalıdır.

- *Sitenin teknolojik özellikleri:* Seçim yapılırken, tüm alternatif sitelere bağlanılarak, siteye bağlanma hızı, sitedeki sayfaların açılma hızı kontrol edilmelidir.

### **3.6.1.3. Diğer Uygulamalar**

İnternet üzerinde insan kaynağı bulmaya aracılık etmekte olan başka uygulamalar da bulunmaktadır. İş arayan adayları ve işletmeleri bir araya getirmeyi amaçlayan bu uygulamalar aşağıda açıklanmıştır:

#### **3.6.1.3.1. Yazılı Medyanın İnternet Üzerinde Yer Alması**

İş ilanlarından elde ettikleri gelirleri kaybetmek istemeyen birçok gazete ve dergi, iş ilanları da dahil olmak üzere internette yer almaktadırlar. Ülkemizde bazı illerde gazetelerin insan kaynakları ekleri basılamamaktadır; dolayısıyla geniş bir aday kitlesine ulaşmak zor olmaktadır. Ancak internet üzerinden ilan verilmesi bu sorunu ortadan kaldırmıştır.

#### **3.6.1.3.2. Haber Grupları**

Bir diğer uygulama ise, haber grupları ya da sohbet odaları olarak bilinen, konularına göre sıralanmış mesaj alanları uygulamasıdır. Bu çerçevede, dünyada coğrafi bölgelere göre düzenlenmiş iş haber gruplarında bulunan mesaj panolarına, herkes istediği mesajı gönderebilmektedir.

Bu yöntemde insan kaynakları uzmanlarının ya da bu konu ile ilgili kişilerin bulunduğu bir haber grubu sitesi vardır. Haber grubu sitelerinde, iş duyuruları ve özgeçmişler de yer almaktadır. Haber gruplarında yer almanın ya da özgeçmiş göndermenin herhangi bir maliyeti bulunmamaktadır. Bunun diğer uygulamalara göre dezavantajı, sadece tek bir konu ile ilgili kişileri toplayabilmesi, bunların kendi içlerinde benzerlik arz etmesi ve haber grubunu bulma sürecinin sıkıntılı olmasıdır (Yaltı, 2006, s.87).

#### **3.6.1.3.3. On-line İş Görüşmeleri**

Günümüzde bazı işletmeler adaylarla olan iş görüşmelerini online olarak yapmaktadırlar. Online iş görüşmelerinde, özgeçmişte yer almayan spesifik bilgiler (coğrafi işyeri konusunda esneklik, maaş istekleri, özel beceri ve yetenekler vs.) de görüşülebilmekte ve bazı seçim testleri uygulanabilmektedir. Bu uygulamanın yapılabilmesi için adayın ve işletmenin yeterli donanıma (ses kartı, video, mikrofon vb.) sahip olması gerekmektedir.

Online iş görüşmelerinde, görüşmeci ile aday arasında elektronik ortamda bağlantı kurulur ve interaktif bir şekilde sorular sorulur, yanıtlar alınır. Ancak, seçim mülakatlarının özü olan yüz yüze iletişime yer vermemektedir. Bu yüzden çok fazla tercih edilen bir yol değildir. Seçim testleri de gözetmen kontrolünde olmadığı için güvenilirlik açısından sakınca yaratmaktadır (Yaltı, 2006, s.87).

#### **3.6.1.3.4. Staj**

İşletmeler internet üzerinden, üniversite öğrencisi ya da mezun adaylara staj imkanı sunduklarını duyurabilmektedir. Staj başlığı altında hangi departmanlarda ya da görevlerde staj yapılacağı ve bu konu ile ilgili iletişime geçilecek yerlerin bilgileri web sayfalarında yayımlanır. Böylece adaylara kişiliklerini ve uzmanlıklarını güçlendirerek, çalışma yaşamına kendilerini hazırlama imkanı tanınmış olur (Yaltı, 2006, s.87).

### **3.6.1.3.5. İş listeleri**

İşletmeler, web sitelerinde istihdam fırsatı sağlayan iş listelerine de yer vermektedirler. Bu listelerde, genel işlerden özel işlere doğru, açık pozisyonlar listeler halinde sıralanmaktadır (Yaltı, 2006, s.88).

### **3.6.2. Geniş Aday Veritabanına Erişim**

Pek çok avantajından ötürü internet üzerinden, insan kaynakları sağlayan işletme sayısı ve insan kaynakları web sitelerine üye olan kullanıcı sayısı hızla artmaktadır. Bugün internetteki kariyer sitelerinin aday veritabanı büyüklükleri yüz binlerle ifade edilmektedir. Bu sayı geleneksel yöntemlerle insan kaynakları sağlama hizmeti veren danışmanlık firmalarının onlarca kat üzerinde bir sayıdır. Bir başka üzerinde durulması gereken konu ise, adayların internet üzerindeki özgeçmişlerini günün 24 saati güncelleyebilme imkanları varken, geleneksel kanallarda bu imkanın çok daha sınırlı olmasıdır.

İnsan kaynakları web siteleri içerisinde kendisini “Aktif” olarak tanımlayan adaylar, aday veritabanı içerisinde doğrudan yer alırlar ve adayın özellikle özgeçmişini görmesini istemediği firmalar dışındaki tüm firmalar, aktif adayların özgeçmiş bilgilerine erişebilir. Sistemdeki özgeçmişlerini “Pasif” olarak tanımlayan adaylar ise özgeçmişlerini yalnızca kendi başvurdukları firmaların görebilmelerine imkan verirler. Bunun dışında aday veritabanında yer almazlar. Bir başka deyişle pasif statüdeki adaylar bir firmanın sistem üzerindeki ilanına başvurdukları anda o firma için aktif statüye geçerler (Yaşdal, 2002, s.44).

### **3.6.3. Aranılan Niteliklere Göre Filtreleme İmkânı**

İnsan kaynakları web siteleri, insan kaynakları yöneticileri tarafından personel sağlamada önemli bir kaynak olarak görülmektedir. İşletmeler pozisyon açıklarını online olarak yurtiçi ve yurtdışında duyurabilmektedir. Bu da başvuru yapan aday sayısını arttırmaktadır. Bununla beraber, yöneticiler adayların

özelliklerini ve ilgi alanlarını açıklayan anahtar kelimelerle adayları, elektronik ortamda sınıflayabilmekte ve bunun sonucunda eleme yapabilmektedir (Yaltı, 2006, s.82).

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

Tek tek özgeçmişlerin incelenmeden, özgeçmişin belli bölümlerini inceleyerek etkin bir ön eleme gerçekte gerçekleştirilebildiği, adayların beklenen niteliklere, uygunluk seviyelerine göre önceliklendirilebildiği ve değerlendirme sürecinin optimize edildiği web siteleri işletmelere büyük kolaylık sağlamaktadır (Tahiroğlu, 2002, s.124). Filtreleme işleminde adaylar, istenen cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim düzeyi, tecrübe, yabancı dil, yabancı dil düzeyi vb. kriterlerine göre listelenebilir (Yaşdal, 2002, s. 44).

#### **3.6.4. Başvuruları Toplu Olarak Yanıtlayabilme**

Başvurulara olumlu veya olumsuz yanıt vermek, başvuran adaylara firmanın ciddiyeti ve çalışma alışkanlıklarını yansıtmaları bakımından oldukça önemlidir. Firmalar, internet üzerinden verdikleri ilanlara yapılan başvurular veya doğrudan aday veritabanına erişerek kendilerine belirledikleri adaylar üzerinden filtreleme özelliğini kullanarak aradıkları niteliklere uyan özgeçmişleri aday havuzunda toplarlar (Yaşdal, 2002, s.45). Daha sonra aranan niteliklere göre adaylar değerlendirme ve elemeye tabi tutulduktan sonra, olumsuz yanıt verilecek kişilerin belirlenmesi sağlanır. Uygun olan adaylar üst sınıflandırma grubuna dahil edilirken, kabul edilmeyecek adaylara teşekkür yazısı gönderilir. Yanıt, gönderildiği tüm adaylara aynı anda ulaşır.

### 3.6.5. Aday Gruplama ve Gruplar İçin Sınırlı Erişim Tanımlama

İnternette işe alım firmalarından hizmet alan şirketler, sistem içerisinde belli gruplar oluşturarak, bazı özgeçmişleri bu gruplar altında toplayabilmektedir. Bu işlemin en büyük avantajı, grupların içerisindeki özgeçmişlere erişim için farklı kullanıcılara farklı düzeylerde yetki verilebilmesidir. Bu sayede insan kaynakları departmanı firma içindeki farklı pozisyonlara yapılan başvuruları ayrı ayrı gruplayarak, firma içerisindeki her bölümün yalnızca kendi yönetimleri ile ilgili pozisyonlara başvuran adayları görebilmelerini sağlayabilir.

Aday gruplama sisteminin bir başka kullanım şekli ise, coğrafi olarak geniş bir alana yayılmış firmalarda, saha veya bölgelerdeki insan kaynakları sorumlularının kendi bölgelerindeki işe alımlarda sistemden faydalanmalarıdır. Gruplara sınırlı erişim yetkisi verilen kullanıcılar, özgeçmişleri ile ilgili olarak: adayın gruba eklendiği tarih ve adayın özgeçmişini en son güncellediği tarihi görüntüleyebilmektedirler (Yaşdal, 2002, s.47).

### 3.7. İnsan Kaynakları Seçim Süreci

İşletmelerdeki görev yerleri için aday toplama ile ilgili açıklamalarda görüldüğü gibi çok sayıda iş için başvuranlar arasından uygun elemanın seçilmesi ve işe yerleştirilmesi gerekmektedir. Personel seçimi, işletmede herhangi bir nedenle boşalan pozisyonun gerektirdiği nitelikleri taşıyan adaylar ile yönetimin etkileşim içinde bulunduğu işlemlerden oluşur. İnsan bir işletme örgütüne girdiğinde personel olduğuna göre, öncelikle örgütün kendisinde arayacağı en az değerleri taşımak durumundadır. Personel, örgütteki görev yerinin ödevlerini belli bir yetki ve sorumluluk alanı içinde, belirli araç, gereç ve yöntemlerle yerine getirmede, sahip bulunacağı değerlerle çalışır.

İşletmelerde uygulamakta olan seçim işlemlerinin, iş için başvuranlarca ve seçen kişilerce farklı biçimlerde algılandıkları görülür. Personel seçiminde rolü olan görevliler, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilecek kişilerin saptanmasına

çalışırlar. Adaylar ise işletmeyi ve işleri değerlendirerek işe girme kararlarını gözden geçirirler (Budak ve diğerleri, 2004, s.125).

İnsan kaynakları seçme işlemi iki yönlü olup; bu işlemde hem personel adayını alacak işletmenin, hem de personel adayının karşılıklı karar vermeleri gerekir. Ancak bazı durumlarda seçim yöntemi tek yönlü de olabilir. Örneğin; iş arzının çok düşük olduğu bir ortamda, açık her pozisyon için işletmeye pek çok kişi başvurabilir. İşletme, çeşitli elemelerden geçirerek, en uygun gördüğü kişiyi işe alacaktır. Aynı şekilde, eğer aday uzmanlaşmış bir yönetici ya da bir profesyonel ise seçim yine tek yönlü olacaktır; çünkü aday pek çok işletme tarafından istenebilir.

Seçim işlemi olumsuz bir işlemdir. Bu olumsuzluğun başlıca nedeni, insanı tanımanın zorluğudur. İnsanı tanımadaki zorluk, işe ve işyerine en uygun adayın seçilmesine olumsuz etki yapar (Öztürk, 1995, s.27).

### **3.8. İnsan Kaynakları Seçiminin Yapılması**

İnsan kaynakları seçiminde basamaklar işletmeye göre ve işletme içinde doldurulacak pozisyonlara göre değişiklik gösterebilir. Aynı zamanda, bir işletmede seçim aşamalarına verilen önem farklılık gösterebilir. Örneğin; alt düzeyde bir görev için yapılacak görüşme ile üst düzeyde bir görev için yapılacak görüşme hem içerik, hem de süre açısından farklılıklar gösterir.

Seçim sürecinin her bir aşamasında, adayların bilgisi, becerisi, yetenek ve motivasyonu ve işle ilgili diğer özellikleri hakkında daha fazla bilgi edinmek, böylece de en uygun seçim kararını vermek amacı güdülür (Kaynak ve diğerleri, 1998, s. 144).

Personel seçim basamaklarının işletmeler arasında farklılıklar göstermesi, işletmenin büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuruların sayısı ve dış güçlerin baskısına bağlıdır (Öztürk, 1995, s.27).

### **3.8.1. Başvuruların Kabulü**

İş başvurusu, bireylerin örgütten işe alınmaları için talepte bulunmalarıdır. Bu talepler, örgütün kamuoyuna personel aradığını bildirmesinden sonra veya böyle bir bildirim olmadığı halde kişilerin kendiğinden, bizzat gelerek ya da posta yoluyla başvurması şeklinde olabilir. Başvuruların kabulü ve incelenme biçimi, adayların işveren ve işletme hakkındaki görüşlerini biçimlendirici bir etkiye sahiptir. Adayların bu ilk algı ve izlenimleri, sonraki aşamalarda tutumlarını da etkileyecektir.

Başvuru dilekçeleri ve özgeçmiş belgelerinde ya da ilk görüşmede, istediği işin gerektirdiği asgari eğitim, deneyim ve fiziki şartlarına sahip olmadığı belirlenen kişiler elenir. Bunlardan bazıları, başvurdukları iş dışındaki boş pozisyonlar için uygun görülebilir. Bu durumdakiler, eğer kabul ederlerse söz konusu işler için değerlemeye alınabilir. Hiçbir işe uygun olmadığı açıkça belli olanların talepleri ise değerlendirmeye alınmaz. Bu aşamada işe alınmaya engel bir durumu olmayan adaylara daha ayrıntılı bilgilerin istendiği başvuru formları doldurtulur (Kaynak ve diğerleri, 1998, s.145 - 146).

### **3.8.2. Başvuru Formlarının Doldurulması**

Adayın, işletmedeki açık pozisyon için başvurması uygun görüldükten sonra, başvuran kişinin konumu hakkında daha çok bilgi sahibi olmak üzere başvuru formu doldurtulur. Küçük ya da büyük, özel ya da kamuya ait hemen hemen tüm işletmelerde başvuru formu kullanılır. Başvuru formları sayesinde aday hakkında daha ayrıntılı bilgi sahibi olunabilir. İş istek formu olarak da adlandırılan başvuru formları adayın eğitimi, deneyimi gibi bilgilerin edinilmesine yardımcı oldukları gibi, uygun niteliklere sahip olmayanların belirlenmesine ve elenmesine de kolaylık sağlar. Başvuru formlarında adaya ait aşağıdaki bilgilerin olması gerekir (Öztürk, 1995, s. 30):

- *Kişisel Bilgiler:* Adayın adı soyadı, yaşı, adresi, telefon numarası, medeni durumu gibi bilgiler yer almalı ve formda adayın fotoğrafını yapıştıracağı bir yer bulunmalıdır.
- *Çalışma Yaşamına İlişkin Bilgiler:* Adayın, başvurduğu açık pozisyon ile ilgili olsun ya da olmasın, daha önce çalıştığı işletmeler ve yaptığı görevler ile o işletmelerin ücret uygulaması hakkında bilgi veren bir bölüm olmalıdır.
- *Adayın Eğitimine İlişkin Bilgiler:* Başvuru formlarında adayların eğitim durumlarını sistemli olarak belirtebileceği bir bölüm bulunmalıdır. Çünkü, adayların eğitim durumu ilk değerlendirme çalışmalarında oldukça önemli bir yer tutmaktadır.
- *Üye Olduğu Kuruluşlar ve Hobileri:* Aday hakkında bir ön bilgi edinmek için başvuru formlarında bulunması gerekli bir bölümdür. Özellikle yönetim kademesinde işe alınacak kişilerin, üyesi olduğu kuruluşların nitelikleri ve hobileri işletmeye uyumu ve örgütün havası açısından oldukça önem taşımaktadır.
- *Askerlik Durumu:* Erkek adayların askerlik yapıp yapmadıkları, askerlikteki rütbesi ve üstlendiği görevler bu bölümde belirtilmelidir.
- *Referans Verecek Kişiler:* Bu bölümde aday hakkında bilgi ve referans verebilecek kişilerin ad ve adreslerinin belirtilmesi gerekir. Referans verecek kişilerin akraba olmaması gerekir.
- *İmza:* Adayın, başvuru formunda istenen bilgilerin doğru olduğunu belirterek imzalayacağı bir bölümdür.

Başvuru formu ile adaylar hakkında elde edilen bilgiler çözümlendiğinde üç çeşit aday profili ortaya çıkmaktadır. Birinci gruptaki adaylar yaş, tecrübe veya

eğitim yetersizliği, gerçekçi olmayan ücret talepleri gibi sebeplerle işletmenin aradığı özelliklere açıkça uymayan kişilerden oluşmaktadır. İkinci grupta istenen vasıflara sahip olan adaylar bulunmaktadır. Bu kişilerin en kısa zamanda görüşme aşamasına geçmeleri söz konusudur. Üçüncü gruptaki adaylar ise ikinci gruptaki adaylarla yapılacak görüşmelere bağlı olarak ortaya çıkacak gereksinimler doğrultusunda ele alınacaktır (Finnigan, 1997, s. 54).

### **3.8.3. İlk Eleme Görüşmesi**

Bu görüşme, başvuran adaylar ile işletmede yetkili olan kişi arasında karşılıklı bilgi alışverişi yapılmasıdır. Bu görüşmede amaç, adaylar arasında uygun olanı seçmekten çok, işin niteliklerine uygun olmayanları elemektir. Örneğin; yaş, cinsiyet, konuşma stilindeki bozukluk, görünüş bozukluğu vb. problem yaratıyorsa bu aşamada elenmiş olacaktır (Gürler, 2001, s.55).

İlk eleme görüşmesinde adayın, işletmeyi tanıması sağlanır ve yapacağı işin varsa görev tanımı kendisine okutulur. Böylelikle kişinin kendisini değerlendirmesi sağlanır ve kişi bunun sonucunda işe başvurmaktan vazgeçebilir ya da başvurma konusunda kararlılığını belirtir.

İlk eleme görüşmesi, gerek işletmenin, gerekse adayın gereksiz zaman kaybetmesini ve işletme açısından personel seçme maliyetlerinin yükselmesini önlemesi bakımından yararlı bir yöntemdir (Öztürk, 1995, s. 31).

### **3.8.4. İnsan Kaynağı Seçim Tekniklerinin Uygulanması**

Personel seçim sürecinin, adayın seçimine dönük en önemli aşaması bir takım seçim yöntemleri ile adayın sınanmasıdır. Böylelikle adayların objektif şekilde hazırlanan seçim teknikleri sonucunda gösterdikleri performans kıyaslanabilecek ve önceden belli olan kriterlere göre gerekli değerlemeler kolaylıkla yapılabilecektir.

Personel seçim sürecinde, uygulanacak seçim tekniğinin belirlenmesi oldukça önemlidir. İş gereklerine göre en uygun adayın seçimi ölçülmek istenen şeyi ölçecek şekilde olmalıdır. Ayrıca bu teknikleri gerçekten bilen kişiler uygulanmalıdır. Yanlış seçim tekniğinin seçilmesi ve tekniğin bilmeyenlerce uygulanması, seçimin yanlış yapılması sonucunu doğurur (Gürler, 2001, s.56).

İşletmelerin uygulamalarına bakıldığında, seçim sürecinde uygulanan yöntemler ve bunların uygulanış sırası farklılık göstermektedir. Seçim sürecinde bulunması gereken aşamalar, kullanılan yöntemler ve araçlar; işletmenin çapına, doldurulmak istenen işin türüne ve insan kaynakları yönetim felsefesine göre değişiklik gösterir. Nitekim hem literatürde hem de uygulamada farklı düzenlemelerin olduğu, bazı aşamaların birleştirildiği, bazılarının işletmenin özelliğine göre kaldırıldığı görülmektedir. Bazı işletmeler yeni eleman alırken, sadece bir öngörüşme yapıp bu görüşmenin sonucuna göre, bazıları işin gerektirdiği bilgilerin adaylardaki düzeyini saptamak için bilgi sınavı yaparak bundan elde ettikleri verilere göre, bazıları danışman firmaların önerilerine göre hareket etmektedirler (Küçükkaya, 2006, s.90).

#### **3.8.4.1. Sınav Uygulaması**

İnsan kaynakları seçimi bir engeller sürecidir. Başvuru sırasında adayın işe uygun olup olmadığı belirlenerek, ilk eleme görüşmesi yapmaya gerek kalmadan aday elenebilir. Bu aşamada elenemeyen adayın ilk eleme görüşmesi sonucunda elenmesi söz konusu olabilir. Bu aşamada da elenmeyen adayın bilgi ve yeteneklerinin belirlenmesi gereklidir (Öztürk, 1995, s.31).

Sınavlar yazılı, sözlü, hem yazılı hem sözlü ve uygulamalı sınavlar olmak üzere gruplandırılabilir:

- *Yazılı sınav yöntemi:* Adayın, doldurulacak pozisyona ilişkin niteliklerinin uygun olup olmadığını ölçmek üzere, işin özelliklerine göre sorular sorarak, yazılı cevaplaması istenebilir. Yazılı sınav yöntemi klasik sınav yöntemi ve test yöntemi

olmak üzere iki şekilde uygulanabilir. Klasik sınav yönteminde adaya işle ilgili veya genel kültürünü ölçmeye yönelik sorular sorulabilir. Ayrıca adaydan belli bir konu ile ilgili kompozisyon yazması da istenebilir. Böylece adayın ifade gücü ölçmeye çalışılır. Ancak yöntemin en büyük dezavantajı, değerlendirme zorluğudur. Değerlemede standardın yakalanabilmesi çok zordur.

- *Sözlü sınav yöntemi:* Bu sınav yönteminde sorular adaylara sözlü olarak sorulur ve sözlü cevaplama istenir. Bu yöntemin uygulanabilmesi daha çok işin niteliğine bağlıdır. Eğer işin niteliği basitse bu yöntem tek başına kullanılabilir. Uygulama tek adaya soru yöneterek ya da bir gruba soru sorularak sözlü sınav gerçekleştirilebilir. Bu sınav yöntemi, adaya değişik ve çok sayıda soru yöneltilmesi açısından avantajlıdır. Ancak uzun zaman alması ve adayların stres altında soruları cevaplamaları yöntemin dezavantajları arasındadır.

- *Karma yöntem:* Karma yöntem hem yazılı hem de sözlü sınav yöntemlerinin bir arada uygulanmasıdır.

- *Uygulamalı sınav yöntemi:* Bu yöntem daha çok teknik görevler ve bedensel ağırlıklı işler için kullanılır. Örneğin, bu sınavda adaydan bir makineyi kullanması istenebilir ve gözlemlenir. Adayın makineyi kullanmadaki başarısı ölçülür (Çift yıldız, 2006, s.50).

#### **3.8.4.2. Psikoteknik Test Uygulaması**

Eleman seçim sürecindeki uygulamalar iş için en doğru adayı bulabilmek amacıyla yapılır. Bu süreçte kullanılan testler pek çok yönetime göre nesnel ve ekonomiktir. Çünkü, iyi düzenlenmiş test adaylar arasındaki farkları başarıyla ortaya koyabilir ve hangisi yada hangilerinin işin gerektirdiği yetkinliğe sahip olduğunu belirleyebilir (Telman ve diğerleri, 2004, s. 62).

İşgörenin iş için neyi tam yapabileceğinin saptanmasında test yöntemi daha etkilidir. Birçok insan kaynakları yöneticisi ve uzmanı test yönteminin personel seçmede en doğru yol olduğunu kabul ettiği görülmektedir. Bilgi sınavı yerine testlerin kullanılmasının bir dizi tutarlı nedeni vardır. Her şeyden önce testlerin adayları analizde çok yönlü ölçüm yaptığı ve ölçümü tüm adaylar için standart hale getirilmiş değişkenlerle gerçekleştirdiği bilinmelidir. Test yöntemi adayın işe uygunluğunu analiz etmede kendisinin verdiği bilgilerden veya görüşme formları yardımı ile elde edilen sonuçlardan daha objektif yargılar oluşturmaktadır. Özellikle işgören – iş uyumu açısından testlerin ölçücülüğünün yüksek olduğu tartışılmaz. Ancak ölçümün geçerliliği uygulanan psikoteknik test sisteminin sağlıklı ve gerçekçi hazırlanmasına bağlıdır (Erdoğan, 1991, s. 57).

#### **3.8.4.2.1. Zeka Testleri**

Zeka testleri işe başvuran adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ölçmek amacını güder. Ancak işin özelliğine göre zeka beklenti düzeyi değişik olabilir. Bu nedenle, personel seçiminde her iş için ne düzeyde bir zekaya ihtiyaç olduğunun belirlenerek, o zeka düzeyine sahip bireylerin seçilmesi hem işletme yönünden, hem de birey açısından yararlı sonuçlar doğuracaktır.

Zeka testleri, bireyin bir şeyleri tanıma, ayırt edebilme, konsantre olma, bilgileri hatırlama, farklı şeyleri birleştirme, sınıflandırma, karmaşık fikirler tasarlayabilme ve anlamlı şekilde başkalarına aktarabilme, sayıları kullanabilme gibi özelliklerini ölçer (Sabuncuoğlu, 2000, s.91).

#### **3.8.4.2.2. Yetenek Testleri**

Her iş için gerekli birtakım yetenekler vardır. İşletmelerde hangi işin ne tür yetenekler gerektirdiği saptandıktan sonra, personel adaylarının belirlenen yeteneklere ne ölçüde sahip olup olmadıklarının belirlenmesi ya da tahmin edilmesi için yetenek testlerinin oluşturulması gerekir. Bu, psikoteknik yöntemle personel alacak her işletmenin yapması gereken bir işlemdir.

Yetenek testleri bireylerin belirli bir zaman içerisinde neyi yapabileceklerini veya bir eğitimden sonra neleri yapabilecek duruma geleceklerini analiz etmeye çalışır. Başka bir anlatımla; yetenek testleri, yerine göre kişilerin belirli bir zamandaki durumlarını değerlendirken yerine göre bazı yaklaşımlarla gelecekteki başarılarını değerlendirme olanağı da verir (Öztürk, 1995, s.66).

#### 3.8.4.2.3. Kişilik Testleri

Kişilik, kişinin ve çevresindeki kişilerle ilişkisinin özelliğini yansıtan uyum yolları, savunma mekanizmaları ve davranış şekilleri olarak tanımlanabilir. Kişiliği belirleyen faktörler; dış görünüm, faaliyet alanındaki rolü, bireyin zeka, enerji, arzu, ahlak gibi potansiyel yetenekleri ve kişinin yaşadığı toplumsal ortamdan etkilendiği özellikler olarak sayılabilir. Kişilik bu faktörlerin tümünün oluşturduğu bir sistemdir. Birey sahip olduğu özelliklere dayanarak, kendini başkalarından ayırt eden öğeleri ortaya koyar.

İşe başvuran adayların, kişilik açısından işe uygunluğunu araştırmak amacıyla çeşitli geliştirilmiş kişilik testleri uygulanmaktadır.

Geçmişte kişilik testlerinin, bireyin işteki performansını tahmin edebilme gücü düşüktü. Ancak günümüzde, dikkatlice seçilmiş, işin gerekleri ile mantıklı bir bağlantısı olan kişilik testlerinin, bireyin işteki başarısı hakkında bir bilgi verebileceği kanıtlanmıştır (Sabuncuoğlu, 2000, s. 93).

Psikoteknik değerlemede kişilik değerlemelerinin özel bir yeri vardır. Çok değişik kişilik testleri olmakla birlikte bu testler iki ana grupta toplanabilir:

- *Objektif kişilik testleri:* Kağıt, kalem tipinde testlerdir. Deneklerden, kendilerini en iyi ifade eden durumları, ifadeleri işaretlemeleri istenir.
- *Projektif kişilik testleri:* Bir uyarana karşı bireyin tepkisi ve yorumu bu testlerle analiz edilir (Budak ve diğerleri, 2004, s.152).

#### **3.8.4.2.4. İlgi Testleri**

İlgi, bir kimsenin özel bir çaba göstermeden, dikkat ettiği, gözlediği, üzerinde durup düşündüğü ve zevk alarak sürekli olarak yaptığı şeyler şeklinde tanımlanabilir. İlgi testleri, bireylerin ilgileri ile ilişki alanlarını belirler ve onların özel ilgilerini, onlara çekici gelen konuları ve hangi yönlere daha fazla bağlı olduklarını ortaya çıkarırlar.

İlgi testlerinin çıkış noktası işine ilgi duyan bir kişinin ilgi duymayan bir kişiye oranla daha başarılı olacağıdır. İlgi testleri daha çok mesleğe yöneltme çalışmalarında kullanılır (Öztürk, 1995, s.73).

#### **3.8.4.2.5. Bilgi Testleri**

Hemen her işin yapılması belli bir düzeyde bilgi gerektirir. Bireyin yapacağı işe ilişkin kuramsal veya pratik bilgi düzeyini saptamak amacıyla ve genellikle kağıt kalem testleri kullanılarak yapılan testlerdir.

Bilgi testleri kişilerin belirli bir zamanda ne bildiğini ve ne ölçüde bildiğini analiz etmeye yarayan testlerdir. Bilgi testleri ile kişilerin belirli bir konudaki bilgi düzeyi tespit edilebileceği gibi, genel olarak sosyal ve teknik konularda neyi, ne ölçüde bildiği de test edilebilir. Ayrıca kişinin genel kültür düzeyini ölçmeye yarayan testler de kullanılabilir (Öztürk, 1995, s.73).

#### **3.8.4.3. Mülakat**

İnsan kaynakları seçme sürecinin en çok bilinen ve en çok kullanılan aşamalarından birisi mülakatlardır. Mülakat, adayın performans ve yetkinlik düzeyini, sözlü sorulara vereceği sözlü cevaplara dayanarak tahmin etmek üzere geliştirilmiş bir seçme yöntemidir. Mülakat seçme sürecini kısaltmak, sürecin maliyetini azaltmak, süreci etkinleştirmek ve görüşme yapmaya değer nitelikli

adayları belirlemek ve yeterli olmayan adayları elemek için yapılmaktadır (Latif ve diğeri, 2004, s. 49).

Personel seçiminde, adayın özelliklerinin incelenmesi amacıyla işletmede yetkili birisinin adayla yüz yüze konuşarak adayın iş için gerekli olduğu düşünülen özelliklere sahip olup olmadığını sorduğu sorular ve aldığı cevapları değerlendirmesiyle mülakat yapılır (Karaer, 2007, s.42).

Birçok çalışan adayının düşündüğünün aksine, görüşmelerin amacı işvereni etkilemek, gerçekte olmadığı şekilde kendini işverene tanıtmak ve işi kazanabilmek uğruna yanıltıcı cevaplar değildir. Aksine, görüşmelerin amacı; adayın daha önceden vermiş olduğu özgeçmiş ya da yazılı belgelerinde belirtilen özelliklere sahip olup olmadığını görmek ve kişisel başarı ve özelliklerini bir de adayın ağzından duymaktır.

Görüşme bir anlamda, işe alınacak bireyi daha yakından tanımaya, karşılıklı etkileşim kurmaya olanak sağlar. Doğal olarak bu temel bilgilerin sağlanması kolay değildir. Bu açıdan mülakatı yapacak kişinin ya da kişilerin alanında yeterli olmaları gerekir. Aksi halde, adaydan alınması düşünülen bilgiler sağlanamadığı gibi, bu konuda harcanan zaman ve emek de boşa gitmiş olur (Küçükkaya, 2006, s.120-121).

#### **3.8.4.3.1. Yapılandırılmamış Mülakat**

İşletmede personel seçimini yapacak olan görevli veya görevliler adayları analiz ederken aranacak özellikleri seçim çalışmasının amacı olarak belirlerler. İnsan kaynakları seçiminde bir değerlendirme aracı olan yapılandırılmamış mülakatta (plansız görüşme) yaklaşım yine bu özelliklerin kişilerdeki varlık derecesini saptama olmasına rağmen, her adaya sorulacak soru önceden kesin olarak belirlenmez. Bu tür görüşmelerde görüşmeyi yapanlar, maksatlı olarak soracakları sorularla, adayın konuşma biçimini, olaylara yaklaşımını, kendisini veya fikirlerini savunma biçimini saptamaya çalışırlar.

Plansız görüşme yönteminde, görüşme biçimi ve soruları özel bir yapıya bağlı değildir, değerlendirme çalışması, dostane bir yapı içerisinde o andaki havaya göre yürütülür. Görüşmeyi yapacak olanlar, esas itibariyle adaylara soracakları soruları görüşme anındaki havaya göre kendileri saptarlar veya bu işin uzmanları tarafından saptanmış soruları kendilerine örnek olarak alırlar. Görüşmeciler adaylar hakkındaki kanaatlerini yaptıkları görüşmeden aldıkları sonuçlara göre mülakatın sonunda belirlerler.

Ülkemizde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tamamına yakınının, büyük işletmelerin de bazılarının uyguladığı görüşme tekniği ile elde edilen bilgilerin geçerliliği çok yüksek değildir. Yine bu tür görüşmelerde güvenilirlik analizi de çok kolay olmayacaktır. Çünkü adaylardan her birine sorulan soru farklıdır ve adaylar arası karşılaştırma standart olmayacaktır. Ayrıca görüşmeciler çok zaman adaylardan aldıkları cevapları kayıt dahi etmezler. Bu yöntemde önemli olan mülakatı yapan kişinin aday hakkındaki kanaatidir (Erdoğan, 1991, s.66-68).

#### **3.8.4.3.2. Yapılandırılmış Mülakat**

Geleneksel, gelişigüzel yapılan mülakat, adayın gelecekte işindeki başarı oranını kestirme konusunda yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlik, adaylarda aranan yetenek ve nitelikler üzerinde gerekli analizlerin yapılmamasından ileri gelir. Bunun sonucunda da, mülakatın ana hatlarını belirlemek amacıyla adaylarla ilgili hangi noktalar üzerinde durulacağı bilinmemektedir.

İşte bu yetersizliği gidermek amacıyla yapılandırılmış mülakat tekniği geliştirilmiştir. Yapılandırılmış mülakatın çatısı, adaylarla ilgili olarak bilinmesi gerekli noktalar hakkında veriler üreten bir yetenekler analizi ile kurulur. Sorular, adayın iş gereklerini karşılayıp karşılamadığının anlaşılmasını sağlamaya yönelik bilginin alınabileceği şekilde hazırlanır. Daha sonra da mülakata giren adayın verdiği yanıtlar, özel olarak geliştirilmiş dereceli ölçekler yardımıyla değerlendirilir (Canman, 2000, s.82).

#### **3.8.4.4. Değerleme Merkezleri Yöntemi**

Değerleme merkezleri yöntemi, birçok ölçüte dayalı olarak, personel davranışlarının standart olarak değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Değerleme merkezleri, bir grup değerleyici tarafından, kapsamlı ve bütünlük gösteren teknikler dizisi kullanılarak adayların değerlendirilmesini içerir. Değerleme merkezlerinde adayların önderlik, planlama, örgütleme, karar verme, yazılı ve sözlü iletişim becerileri, girişimcilik, analitik düşünme yetenekleri, gerilime direnme, özgünlük, yetki devri kullanımı ve oto-kontrol gibi özellikleri değerlendirir.

Değerleme merkezleri yöntemi hem büyük oranda personel seçimine gerçekçilik getirmiş hem de adayların ve onları değerleyenlerin sonuçlara güvenerek memnun olmalarını sağlamıştır. Yapılan araştırmalar değerlendirme merkezlerinin tahminleriyle, işe başladıktan sonraki performans arasında yüksek bir korelasyon olduğu gözlenmiştir (Gürler, 2001, s.62).

#### **3.8.5. Adayın Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi**

Bir adayı işe almadan önce, verdiği bilgilerin doğru olup olmadığını araştırmak çok önemlidir. Bu konuda yararlanılabilecek kaynaklar, adayın verdiği referanslar, okuduğu okullar ve daha önce çalıştığını belirttiği işyerleridir. Referans kontrolü, adayların yalnızca kendileri hakkında olumlu görüş belirtecek kişileri referans olarak gösterecekleri dikkate alınarak yapılmalıdır. Adayın aile çevresi, akraba ve arkadaşlarını referans olarak göstermemesi ve eğer göstermişse bunların dikkate alınmaması gerekir. Referans verebilecek kişilerin adayın işini ve ilişkilerini yakından bilen kendisine bağlı çalıştığı üst yöneticileri olması önemlidir. Halen çalışmakta olan adaylar ve sorunlu olarak önceki işlerinden ayrılanlar bir üst yöneticilerini referans olarak göstermek istemeyeceklerdir. Bunu anlayışla karşılamak gerekir.

Referanslarla doğru bilgi sağlamanın maliyeti adayın referans gösterdiği kişilere yapılan ziyaretler ve telefon görüşmeleridir. Kişiler genellikle referans

kontrollerinde yüz yüze konuşmak yerine adayların belirttiği referanslara telefonla ulaşmayı tercih ediyorlar. Ancak yüz yüze görüşmelerde kişinin mimikleri, yorum yapmaktan kaçınması gibi ipuçlarının yakalanma olasılığı daha yüksektir (Don and Bruce, 1996, s.129). Okullardan alınan referanslar ise çoğunlukla ders ve mezuniyet durumları ile ilgili bilgilerden öteye geçmemektedir. Ancak, bazı durumlarda, özellikle uygulamalı eğitim veren okulların öğretmenleri ve yöneticileri öğrencileri konusunda yardımcı ve yönlendirici olabilmektedirler (Barutçugil, 2004, s.274).

### **3.8.6. Sağlık Muayenesi**

Bu işlem adayın işe alınmasından önce sağlık durumunu ve yeteneklerini saptayarak olası fiziksel eksiklerini açığa çıkarmak için yapılır. İşletmede bireyin, işe girişinden önce yapılan sağlık kontrolü; güçsüzlerin elendiği, güçlülerin seçildiği bir denetim aşaması olmayıp bireyin yeteneğine göre işe alınmasında etkisi olan bir işlemdir (Budak ve diğerleri, 2004, s. 153).

Birçok organizasyon, işe alacağı elemanların zorunlu olarak bir sağlık kontrolünden geçmesini ister. Sağlığa ilişkin testler, çoğunlukla fazla zaman ve maliyet gerektirdiğinden, seçme sürecinin en son adımlarından biri olarak kullanılmalıdır. Bazı sektörlerde, belirli fiziksel ve zihinsel özelliklerin aranması kaçınılmazdır. İşin yapılmasının temel gerekleri arasında sağlıklı olmak her zaman önemlidir. Çalışanların sağlık giderlerinin günümüzde giderek artması, organizasyonları seçme ve işe alma sürecinde bu konuda çok daha dikkatli olmaya yöneltmektedir. Gizlenen bir sağlık sorununun iş yaşamında daha sonra ortaya çıkması organizasyonu yasal ve ekonomik anlamda zor durumda bırakabilir.

İşe alınmasına karar verilen ve kendisine iş teklifinin yapılması düşünülen adaylardan güvenilir sağlık kuruluşlarından sağlıklı olduğuna ilişkin bir rapor alması veya organizasyonun uygulayacağı sağlık testlerinden geçmesi gerektiği bildirilir (Barutçugil, 2004, s. 275).

### 3.8.7. İşe Alma Kararı ve Teklifi

Personel seçim sürecinin amacı kurumun aradığı özelliklere uygun bireyleri belirleyerek işe alınmalarına karar vermektir. Bu aşamaya kadar gelen tüm adayların şimdiye kadar geçtikleri personel seçim aşamalarındaki performans durumları derlenerek karar verilme yoluna gidilir. İnsan kaynakları yöneticisi toplanan verileri değerlendirerek ve adaylar konusunda görüşerek adayları işe uygunluk bakımından sıralar. Seçim kararının daha objektif olarak yapılması için kurul düzenlenebilir ve elde edilen bilgilere göre karşılaştırma ve değerlendirme yapılabilir. Bu kararın alınmasında en önemli rol insan kaynakları bölümüne ve adayın gireceği departmana düşer. Bu nedenle aralarında bir eşgüdüm ve işbirliği yaratmaları gerekir. En uygun olanı insan kaynakları bölümünün işletmenin genel personel politikası ve insan kaynakları planları doğrultusunda fikrini beyan ederek son karar için yetkiyi adayın alınacağı bölüm yetkilisine bırakmasıdır (Gürler, 2001, s.68).

Sağlık kontrolünden sonra işe alınma kararı verilen adaya bu teklif geciktirilmeden iletilmelidir. Gecikme halinde, bu arada adayın başka firmalarla olan ilişkileri sonucu kaçırılma riski vardır. Bu taktirde adayla ilgili yapılan seçim süreci işletmeye zaman ve maliyet kaybına neden olur. Ayrıca, boş bulunan işin bir süre daha sahipsiz kalması işletmeye ek maliyet getirecektir (Sabuncuoğlu, 2000, s.105).

### 3.8.8. İşe Yerleştirme

İşe alma sürecinin son aşaması, işe alınan işe alıştırılmasıdır. Yeni işe alınan personele işyeri ve çalışma koşulları hakkında sistemli bir biçimde bilgi verilmesi onun işyeri ile bütünleşmesine olanak sağlamaktadır (Kolu, 2006, s.90).

Yeni işgörenlerin işe yerleştirilmesinde temelde biçimsel ve biçimsel olmayan yaklaşımlardan söz edilebilir. Biçimsel olmayan yaklaşımda, adaylar doğrudan seçildikleri işe başlatılır. Biçimsel yaklaşımda ise, yeni işgörenler genellikle kapsam ve süre açısından değişebilen bir oryantasyon programından sonra işe başlatılır.

İşe yerleştirmenin, seçilen işgörenlerin gelecekteki performansları ve işletmede kalmaları açısından büyük etkisi vardır. Biçimsel oryantasyon programları, kapsam ve süre bakımından farklılık gösterebilmektedir. Birkaç saat veya bir iki gün süre kısa programlarda yeni geni gelenlere örgüt, örgüt politikaları, iş arkadaşları ve işler tanıtılır. Örgüt ve örgüt politikaları genellikle insan kaynakları yöneticisi ve diğerk yöneticilerce, göreve özgü konularsa ilk amir tarafından tanıtılır (Werther and Davis, 1989, s.220-222).

Yerleştirmeyi izleyen gün ve haftalar, yeni işgörenlerin sınanması, işe uyumları, performansları ve seçim kararının doğruluğunun değerklenmesi açısından önemlidir. Bu nedenle, bu dönemde özellikle ilk amirin yeni işgörenlerle daha yakından ilgilenmesi, yenilerin performanslarının daha sık değerklendirilmesi, ihtiyaçlarına daha duyarlı olunması önerilir.

## 4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma evren ve örnekleme, veri toplama teknikleri, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistik yöntem ve teknikler üzerinde durulmuştur.

### 4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, genel tarama modellerinden olan tekil tarama modelinden yararlanılmıştır. Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama modelleridir. Değişkenler tek tek, tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacı ile yapılan araştırma modellerine ise tekil tarama modelleri denir. Bu tür yaklaşımda ilgilenilen olay madde, birey, grup, konu vb. birim ve duruma ait değişkenler, ayrı ayrı tanımlanmaya (betimleme) çalışılır. Bu betimleme, geçmiş ya da şimdiki zamanla sınırlı olabileceği gibi, zamanın bir fonksiyonu olarak gelişimsel de olabilir (Karasar, 1991, s.79).

Kaptan (1998, s.59)'a göre “olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların “ne” olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışan çalışmalar betimsel çalışmalardır”. Betimleme çalışmaları, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır. Araştırmanın, durumlar arasındaki etkileşim konusunda görüşlerin neler olduğu ve bunlar arasında bir ilişkinin olup olmadığı temeline dayanması, araştırmada betimsel yönteminin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle araştırmada veriler anket yoluyla elde edilmiştir.

Anket yönteminin tercih edilmesindeki nedenler; daha az harcamayla, daha kısa sürede, diğer yöntemlere kıyasla daha doğru bilgi alınabilmesidir. Araştırma da kullanılan anket soruları ile teknolojik gelişmelerin insan kaynakları sağlama ve seçme sürecine etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

#### **4.2. Evren ve Örneklem**

Araştırma, teknolojik gelişmelerin insan kaynakları sağlama ve seçme sürecine etkilerini araştırmaktadır. İnsan kaynağı sağlama ve seçme süreci çift yönlü bir süreçtir. İşletmeler açısından önemli olduğu kadar işe başvuran bireyler açısından da önemlidir. Bu çalışmanın uygulama kısmı, iş başvurusunda bulunan bireyler dikkate alınarak tasarlanmıştır.

İşletmelerde çalışan personellerin büyük bölümünü geleneksel yöntemlerle istihdam edilen bireyler oluşturmaktadır; ancak araştırmada çalışmanın sınırlılıklar başlığı altında açıklandığı gibi yeni işe girmiş ve halihazırda bir işte çalışan ve yeni teknolojiyi kullanmaya daha yatkın bir kitle hedef alınmaktadır. Bu amaçla, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencileri arasında çalışan bireyler evrenimiz olarak seçilmiştir. Yapılan araştırma sonucu, 2008 – 2009 eğitim öğretim yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde öğrenim görmekte olan 132 yüksek lisans öğrencisinin bir işletmede çalıştığı tespit edilmiştir. Anket tüm evrene uygulanmış ve tüm evrenden de geri dönüşüm sağlanmıştır.

#### **4.3. Veri Toplama Tekniği**

Teknolojik gelişmelerin insan kaynakları sağlama ve seçme sürecine etkilerinin araştırıldığı bu araştırmada iki boyuttan oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde çalışmaya katılan bireylerin demografik özelliklerinin belirlenmesi, ikinci bölümde ise işe başvuru yöntemleri ve teknolojik gelişmelerden faydalanma oranlarının belirlenmesi hedeflenmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan anketin hazırlanmasında bir temel oluşturmak, öngörülen amaçlara ulaşmak ve araştırmaya sağlıklı bir model oluşturabilmek için bir literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda anket formunun geliştirilmesine geçilmiş ve kuramsal çerçeve dikkate alınarak anket maddeleri oluşturulmuştur.

Geliştirilen anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kişisel bulgular ile ilgili sorular (4 soru), ikinci bölümde ise teknolojik gelişmelerin insan kaynakları sağlama ve seçme sürecine etkilerini ortaya koyacak araştırma konusu ile ilgili sorular (8 soru) yer almaktadır. Bu haliyle anket formu 12 sorudan oluşacak şekilde hazırlanmıştır. Birinci kısımda bireylerin demografik özellikleri hakkında bilgi edinilmiş, ikinci bölümde ise işe başvuru yöntemleri ve teknolojik gelişmelerden faydalanma oranları araştırılmıştır.

Hazırlanan anket formu tez danışmanı ve ilgili uzmanlar tarafından incelenmiş ve anket maddeleri uzmanların görüşleri doğrultusunda tekrar düzenlenmiştir.

Uygulama öncesinde, bireylere araştırmanın amacı ve anketin nasıl cevaplandırılacağı konularında gerekli açıklamalar yapılmış ve uygulamaya katılımda gönüllülük esas alınmıştır.

#### **4.4. Verilerin Analizi**

Veri toplama aracı ile elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 11.0 (Statistical Package For Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır. Çalışma grubundaki bireylerin demografik özellikleri ve teknolojik gelişmelerin insan kaynakları sağlama ve seçme sürecine etkileri hakkındaki görüşlerinin belirlenmesinde frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ( $\bar{X}$ ) ve standart sapma (ss) değerleri belirlenerek bulgular kısmı oluşturulmuştur. Bunun yanında kişisel bilgiler ile araştırma konusuyla ilgili sorular arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ki-

kare testi uygulanmıştır. Ki-kare testinin analiz edilmesinde (Büyüköztürk, 2003, s142);

- $sd=1$  olan  $2 \times 2$ 'lik tablolar kullanılmış ve bir tabloda gözeneklerden birinde beklenen değerin 5'ten küçük olması durumunda Fisher'in tam olasılık testi kullanılmıştır.
- Serbestlik derecesinin birden büyük ( $sd>1$ ) olduğu durumda, beklenen değerin 5'ten küçük gözenek sayısı %20' yi aşan durumlarda mantıklı birleştirmeler yapılmıştır.
- Birleştirme yapılamayan boyutlarda ise orijinal veriler kullanılarak yorumlanmıştır.

## **5. BULGULAR VE YORUMLAR**

Teknolojik gelişmelerin insan kaynakları sağlama ve seçme sürecine etkilerinin araştırıldığı bu çalışmada elde edilen veriler iki boyutta yorumlanmıştır. Çalışma grubundaki bireylerin birinci bölümde kişisel bilgileri ve araştırma konusuyla ilgili maddelere verdikleri görüşler incelenmiş ve ayrı ayrı tablolaştırılarak betimlenmiştir. Bununla birlikte ikinci bölümde tabloların altında kişisel bilgiler ile araştırma konusu arasındaki ilişkiyi tanımlayabilmek için analizi uygun olan veriler tablolaştırılmıştır.

### **5.1. Kişisel Bilgilere Ait Bulgular**

Çalışma grubunda bulunan bireylerin cinsiyet, yaş, çalıştığı işletmede pozisyonları ve çalıştıkları sektör ile ilgili olarak yüzde (%) ve frekans dağılım (f) değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 2. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Yüzde ve Frekans Dağılımları**

|                 |                      | <b>Frekans (f)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
|-----------------|----------------------|--------------------|------------------|
| <b>CİNSİYET</b> | Kadın                | 66                 | 50               |
|                 | Erkek                | 66                 | 50               |
|                 | <b>Toplam</b>        | <b>132</b>         | <b>100</b>       |
|                 |                      |                    |                  |
| <b>YAŞ</b>      | 20 – 25 yaş          | 76                 | 57,6             |
|                 | 26 – 30 yaş          | 39                 | 29,5             |
|                 | 31 – 35 yaş          | 11                 | 8,3              |
|                 | 36 yaş ve üzeri      | 6                  | 4,5              |
|                 | <b>Toplam</b>        | <b>132</b>         | <b>100</b>       |
|                 |                      |                    |                  |
| <b>POZİSYON</b> | Üst kademe yönetici  | 6                  | 4,5              |
|                 | Orta kademe yönetici | 18                 | 13,6             |
|                 | Alt kademe yönetici  | 16                 | 12,1             |
|                 | Memur                | 55                 | 41,7             |
|                 | İşgören              | 37                 | 28,1             |
|                 | <b>Toplam</b>        | <b>132</b>         | <b>100</b>       |
|                 |                      |                    |                  |

| SEKTÖR |               | Frekans (f) | Yüzde (%)  |
|--------|---------------|-------------|------------|
|        | Eğitim        | 40          | 30,3       |
|        | Gıda          | 29          | 22         |
|        | Tekstil       | 24          | 18,2       |
|        | Bilişim       | 14          | 10,6       |
|        | Sağlık        | 13          | 9,8        |
|        | Turizm        | 12          | 9,1        |
|        | <b>Toplam</b> | <b>132</b>  | <b>100</b> |

Tablo 2’ de araştırmadaki katılımcıların cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde toplam 132 kişiden 66 (% 50,0)’sı kadınlardan, 66 (%50,0)’sı ise erkeklerden oluşmaktadır.

Çalışma grubundaki katılımcıların yaş özelliklerine göre dağılımları incelendiğinde, toplam 132 kişiden 76 (%57,6)’sının 20-25 yaş, 39 (%29,5)’unun 26-30 yaş, 11 (%8,3)’inin 31-35 yaş ve 6 (%4,5)’sının ise 36 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları işletmede pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde, 6 (%4,5)’sının üst kademe yöneticisi, 18 (%13,6)’inin orta kademe yöneticisi, 16 (%12,1)’sının alt kademe yöneticisi, 55 (%41,7)’inin memur ve 37 (%28,1)’sinin işgören pozisyonunda çalıştığı görülmektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların çalıştıkları sektöre göre dağılımları incelendiğinde toplam 132 kişiden 40 (% 30,3)'nın eğitim, 29 (% 22,0)'unun gıda, 24 (% 18,2)'nün tekstil, 14 (% 10,6)'ünün bilişim, ve 13 (% 9,8)'ünün sağlık ve 12 (% 9,1)'si ise turizm sektöründe çalışmaktadır.

## 5.2. Araştırma Konusuna Yönelik Bulgular

**Tablo 3. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Çalıştıkları İşletmeye İş Başvurusunda Hangi Yöntemleri Kullanarak Başvurdukları İle İlgili Bulgular**

| Veri Kaynağı                                          | f   | %     |
|-------------------------------------------------------|-----|-------|
| İnternet                                              | 54  | 40,9  |
| Kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme                | 25  | 18,9  |
| İlan ve duyurular                                     | 16  | 12,1  |
| İşletme çalışanlarının ya da tanıdıklarının tavsiyesi | 11  | 8,3   |
| Eğitim kurumları                                      | 10  | 7,6   |
| Terfi                                                 | 5   | 3,8   |
| Nakil                                                 | 4   | 3     |
| İnsan kaynakları danışmanlık firmaları                | 3   | 2,3   |
| Meslek kuruluşları                                    | 3   | 2,3   |
| Türkiye İş Kurumu                                     | 1   | 0,8   |
| Toplam                                                | 132 | 100,0 |

Tablo 3 bulguları incelendiğinde çalışma grubundaki katılımcıların çalıştıkları işletmeye iş başvurusunda en fazla oranda sırasıyla 54 (%40,9)'ünün internet, 25 (%18,9)'inin kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme, 16 (%12,1)'sının ilan ve duyurular, 11 (%8,3)'inin işletme çalışanlarının ya da tanıdıklarının tavsiyesi ve 10 (%7,6)'unun da eğitim kurumları yollarını kullanmaktadır. Bununla birlikte

Türkiye iş kurumu (%0,8), insan kaynakları danışmanlık firmaları (%2,3), meslek kuruluşları (%2,3), nakil (%3,0) ve terfi yollarının (%3,8) başvuru işlemlerinde daha az kullanıldığı görülmektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvururken kullandıkları yöntem ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı *iki değişken için Ki-Kare* testine tabi tutulmuş serbestlik derecesi birden büyük ( $sd=1$ ) olduğundan, beklenen değeri 5'ten küçük gözenek sayısı %20'yi aşmış olduğundan bu durumlarda 3 farklı yoldan birini izlemek gerekliliğinden dolayı (Büyüköztürk, 2006: 148-149) üçüncü yol olan çapraz tablo üzerinden sadece frekans ve yüzdelere yorumlar yapılmıştır. Bununla ilgili veriler Tablo 4 de yer almıştır.

**Tablo 4. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Cinsiyet Özellikleri İle Çalıştıkları İşletmeye İş Başvurusunda Kullandıkları Yöntemlerin Dağılımı İle İlgili Bulgular**

|                                                       | Cinsiyet |      |       |      | Toplam |       |
|-------------------------------------------------------|----------|------|-------|------|--------|-------|
|                                                       | Kadın    |      | Erkek |      |        |       |
|                                                       | n        | %    | n     | %    | n      | %     |
| İnternet                                              | 26       | 19,7 | 28    | 21,2 | 54     | 40,9  |
| Kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme                | 14       | 10,6 | 11    | 8,3  | 25     | 18,9  |
| İlan ve duyurular                                     | 3        | 2,3  | 13    | 9,8  | 16     | 12,1  |
| İşletme çalışanlarının ya da tanıdıklarının tavsiyesi | 8        | 6,1  | 3     | 2,3  | 11     | 8,3   |
| Eğitim kurumları                                      | 6        | 4,5  | 4     | 3    | 10     | 7,6   |
| Terfi                                                 | 3        | 2,3  | 2     | 1,5  | 5      | 3,8   |
| Nakil                                                 | 3        | 2,3  | 1     | 0,8  | 4      | 3     |
| İnsan kaynakları danışmanlık firmaları                | 1        | ,8   | 2     | 1,5  | 3      | 2,3   |
| Meslek kuruluşları                                    | 2        | 1,5  | 1     | ,8   | 3      | 2,3   |
| Türkiye İş Kurumu                                     | -        | -    | 1     | 0,8  | 1      | 0,8   |
| Toplam                                                | 66       | 50,0 | 66    | 50,0 | 132    | 100,0 |

Tablo 4 bulguları incelendiğinde çalışma grubunda bulunan kadınların ve erkeklerin en fazla oranda internet (%<sub>kadın</sub>=19,7; %<sub>erkek</sub>=21,2) ve kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme (%<sub>kadın</sub>=10,6; %<sub>erkek</sub>=8,3) yoluyla işletmeye iş başvurusunda bulundukları görülmektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvururken kullandıkları yöntem ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı *iki değişken için Ki-Kare* testine tabi tutulmuş serbestlik derecesi birden büyük (sd=1) olduğundan, beklenen değeri 5'ten küçük gözenek sayısı %20'yi aşmış olduğundan bu durumlarda 3 farklı yoldan birini izlemek gerekliliğinden dolayı (Büyüköztürk, 2006, s.148-149) üçüncü yol olan çapraz tablo üzerinden sadece frekans ve yüzdeler üzerinde yorumlar yapılmıştır. Bununla ilgili veriler Tablo 5'de yer almıştır.

**Tablo 5. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Yaş Özellikleri İle Çalıştıkları İşletmeye İş Başvurusunda Kullandıkları Yöntemlerin Dağılımı İle İlgili Bulgular**

|                                                       | Yaş   |     |       |      |       |     |            |     | Toplam |      |
|-------------------------------------------------------|-------|-----|-------|------|-------|-----|------------|-----|--------|------|
|                                                       | 20-25 |     | 26-30 |      | 31-35 |     | 36 ve üstü |     |        |      |
|                                                       | n     | %   | n     | %    | n     | %   | n          | %   | n      | %    |
| İnternet                                              | 37    | 28  | 17    | 12,9 | -     | -   | -          | -   | 54     | 40,9 |
| Kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme                | 13    | 9,8 | 7     | 5,3  | 4     | 3   | 1          | 0,8 | 25     | 18,9 |
| İlan ve duyurular                                     | 8     | 6,1 | 5     | 3,8  | 3     | 2,3 | -          | -   | 16     | 12,1 |
| İşletme çalışanlarının ya da tanıdıklarının tavsiyesi | 8     | 6,1 | 3     | 2,3  | -     | -   | -          | -   | 11     | 8,3  |
| Eğitim kurumları                                      | 7     | 5,3 | 2     | 1,5  | -     | -   | 1          | 0,8 | 10     | 7,6  |
| Terfi                                                 | -     | -   | 2     | 1,5  | 1     | 0,8 | 2          | 1,5 | 5      | 3,8  |
| Nakil                                                 | -     | -   | 2     | 1,5  | 1     | 0,8 | 1          | 0,8 | 4      | 3    |

|                                        |    |      |    |      |    |     |   |     |     |     |
|----------------------------------------|----|------|----|------|----|-----|---|-----|-----|-----|
| İnsan kaynakları danışmanlık firmaları | 2  | 1,5  | 1  | 0,8  | -  | -   | - | -   | 3   | 2,3 |
| Meslek kuruluşları                     | 1  | 0,8  | -  | -    | 1  | 0,8 | 1 | 0,8 | 3   | 2,3 |
| Türkiye İş Kurumu                      | -  | -    | -  | -    | 1  | 0,8 | - | -   | 1   | 0,8 |
| Toplam                                 | 76 | 57,6 | 39 | 29,5 | 11 | 8,3 | 6 | 4,5 | 132 | 100 |

Tablo 5 bulguları incelendiğinde çalışma grubunda bulunan bireylerin yaş özellikleri bakımından; 20-25 yaş grubundaki bireylerin en fazla oranda internet (%28) ve kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme (%9,8) yoluyla; 26-30 yaş grubundaki bireylerin en fazla oranda internet (%12,9) ve kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme (%5,3) yoluyla; 31-35 yaş grubundaki bireylerin en fazla oranda kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme (%3) ve ilan ve duyurular (%2,3) yoluyla; 36 ve üstü yaş grubundaki bireylerin en fazla oranda terfi (%1,5) yoluyla işletmeye iş başvurusunda bulundukları görülmektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvururken kullandıkları yöntem ile iş başvurusunda bulundukları sektör arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı *iki değişken için Ki-Kare* testine tabi tutulmuş serbestlik derecesi birden büyük ( $sd=1$ ) olduğundan, beklenen değeri 5'ten küçük gözenek sayısı %20'yi aşmış olduğundan bu durumlarda 3 farklı yoldan birini izlemek gerekliliğinden dolayı (Büyüköztürk, 2006,s. 148-149) üçüncü yol olan çapraz tablo üzerinden sadece frekans ve yüzdeler üzerinde yorumlar yapılmıştır. Bununla ilgili veriler Tablo 6'da yer almıştır.

**Tablo 6. Araştırmaya Yer Alan Katılımcıların Çalıştıkları Sektör İle Çalıştıkları İşletmeye İş Başvurusunda Kullandıkları Yöntemlerin Dağılımı İle İlgili Bulgular**

|                                                       | Sektör |      |      |     |         |      |         |      |        |     |        |     | Toplam |      |
|-------------------------------------------------------|--------|------|------|-----|---------|------|---------|------|--------|-----|--------|-----|--------|------|
|                                                       | Eğitim |      | Gıda |     | Tekstil |      | Bilişim |      | Turizm |     | Sağlık |     |        |      |
|                                                       | n      | %    | n    | %   | n       | %    | n       | %    | n      | %   | n      | %   | n      | %    |
| İnternet                                              | 18     | 13,6 | 11   | 8,3 | 9       | 6,8  | 5       | 3,8  | 7      | 5,3 | 4      | 3   | 54     | 40,9 |
| Kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme                | 8      | 6,1  | 5    | 3,8 | 4       | 3    | 3       | 2,3  | 1      | 0,8 | 4      | 3   | 25     | 18,9 |
| İlan ve duyurular                                     | 4      | 3    | 4    | 3   | 4       | 3    | 2       | 1,5  | 1      | 0,8 | 1      | 0,8 | 16     | 12,1 |
| İşletme çalışanlarının ya da tanıdıklarının tavsiyesi | 4      | 3    | 3    | 2,3 | 1       | 0,8  | 1       | 0,8  | 1      | 0,8 | 1      | 0,8 | 11     | 8,3  |
| Eğitim kurumları                                      | 1      | 0,8  | 3    | 2,3 | 3       | 2,3  | 2       | 1,5  | -      | -   | 1      | 0,8 | 10     | 7,6  |
| Terfi                                                 | 1      | 0,8  | -    | -   | 2       | 1,5  | 1       | 0,8  | 1      | 0,8 | -      | -   | 5      | 3,8  |
| Nakil                                                 | 2      | 1,5  | 2    | 1,5 | -       | -    | -       | -    | -      | -   | -      | -   | 4      | 3    |
| İnsan kaynakları danışmanlık firmaları                | 1      | 0,8  | -    | -   | 1       | 0,8  | -       | -    | 1      | 0,8 | -      | -   | 3      | 2,3  |
| Meslek kuruluşları                                    | 1      | 0,8  | 1    | 0,8 | -       | -    | -       | -    | -      | -   | 1      | 0,8 | 3      | 2,3  |
| Türkiye İş Kurumu                                     | -      | -    | -    | -   | -       | -    | -       | -    | -      | -   | 1      | 0,8 | 1      | 0,8  |
| Toplam                                                | 40     | 30,3 | 29   | 22  | 24      | 18,2 | 14      | 10,6 | 12     | 9,1 | 13     | 9,8 | 132    | 100  |

Tablo 6 bulguları incelendiğinde çalışma grubunda bulunan bireylerin iş başvurusunda bulundukları sektör bakımından; eğitim sektöründeki bireylerin en fazla oranda internet (%13,6) yoluyla; gıda sektöründeki bireylerin en fazla oranda internet (%8,3) yoluyla; tekstil sektöründeki bireylerin en fazla oranda internet (%6,8) yoluyla; bilişim sektöründeki bireylerin en fazla oranda internet (%3,8) ve kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme (%2,3) yoluyla; turizm sektöründeki bireylerin en fazla oranda internet (%5,3) yoluyla; ve sağlık sektöründeki bireylerin ise en fazla oranda internet (%) ve kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme (%) yoluyla işletmeye iş başvurusunda bulundukları görülmektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvururken kullandıkları yöntem ile iş başvurusunda bulundukları pozisyon arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı *iki değişken için Ki-Kare* testine tabi tutulmuş serbestlik derecesi birden büyük ( $sd=1$ ) olduğundan, beklenen değeri 5'ten küçük gözenek sayısı %20'yi aşmış olduğundan bu durumlarda 3 farklı yoldan birini izlemek gerekliliğinden dolayı (Büyüköztürk, 2006, s. 148-149) üçüncü yol olan çapraz tablo üzerinden sadece frekans ve yüzdelere üzerinde yorumlar yapılmıştır. Bununla ilgili veriler Tablo 7'de yer almıştır.

**Tablo 7. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İşe Başvururken Kullandıkları Yöntem İle İş Başvurusunda Bulundukları Pozisyonların Dağılımı İle İlgili Bulgular**

|                                                       | Mevki |     |      |      |     |      |       |      |         |      | Toplam |      |
|-------------------------------------------------------|-------|-----|------|------|-----|------|-------|------|---------|------|--------|------|
|                                                       | Üst   |     | Orta |      | Alt |      | Memur |      | İşgören |      |        |      |
|                                                       | n     | %   | n    | %    | n   | %    | n     | %    | n       | %    | n      | %    |
| İnternet                                              | 1     | 0,8 | 3    | 2,3  | 7   | 5,3  | 26    | 19,7 | 17      | 12,9 | 54     | 40,9 |
| Kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme                | -     | -   | 5    | 3,8  | 1   | 0,8  | 11    | 8,3  | 8       | 6,1  | 25     | 18,9 |
| İlan ve duyurular                                     | 1     | 0,8 | 2    | 1,5  | -   | -    | 9     | 6,8  | 4       | 3    | 16     | 12,1 |
| İşletme çalışanlarının ya da tanıdıklarının tavsiyesi | 1     | 0,8 | 3    | 2,3  | 5   | 3,8  | 1     | 0,8  | 1       | 0,8  | 11     | 8,3  |
| Eğitim kurumları                                      | -     | -   | -    | -    | -   | -    | 6     | 4,5  | 4       | 3    | 10     | 7,6  |
| Terfi                                                 | 3     | 2,3 | 1    | 0,8  | 1   | 0,8  | -     | -    | -       | -    | 5      | 3,8  |
| Nakil                                                 | -     | -   | -    | -    | 2   | 1,5  | 1     | 0,8  | 1       | 0,8  | 4      | 3    |
| İnsan kaynakları danışmanlık firmaları                | -     | -   | 1    | 0,8  | -   | -    | 1     | 0,8  | 1       | 0,8  | 3      | 2,3  |
| Meslek kuruluşları                                    | -     | -   | 2    | 1,5  | -   | -    | -     | -    | 1       | 0,8  | 3      | 2,3  |
| Türkiye İş Kurumu                                     | -     | -   | 1    | 0,8  | -   | -    | -     | -    | -       | -    | 1      | 0,8  |
| Toplam                                                | 6     | 4,5 | 18   | 13,6 | 16  | 12,1 | 55    | 41,7 | 37      | 28   | 132    | 100  |

Tablo 7 bulguları incelendiğinde araştırmada yer alan katılımcıların iş başvurusuna bulundukları pozisyon bakımından, üst düzey yöneticilerin en fazla oranda terfi (%2,3); orta düzey yöneticilerin en fazla oranda kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme (%3,8); alt düzey yöneticilerin en fazla oranda internet (%5,3); memurların en fazla oranda internet (%19,7) ve işgörenlerin en fazla oranda internet (%12,9) yoluyla işletmeye iş başvurusunda bulundukları görülmektedir.

**Tablo 8. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Çalıştıkları İşletmeye İş Başvurularında Teknolojiden Faydalanma Durumları İle İlgili Bulgular**

| Veri Kaynağı | f   | %     |
|--------------|-----|-------|
| Çok fazla    | 32  | 24,2  |
| Fazla        | 30  | 22,7  |
| Orta         | 31  | 23,5  |
| Az           | 15  | 11,4  |
| Çok az       | 24  | 18,2  |
| Toplam       | 132 | 100,0 |

Tablo 8 bulguları incelendiğinde araştırmada yer alan katılımcıların 32 (%24,2)'sinin çok fazla, 30 (%22,7)'unun fazla, 31 (%23,5)'inin orta ,15 (%11,4)'inin az ve 24 (%18,2)'ünün de çok az düzeyde çalıştıkları işletmeye iş başvurularında teknolojiden faydalandıkları görülmektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların kişisel bilgileri ile çalıştıkları işletmeye iş başvurularında teknolojiden faydalanma durumları arasındaki dağılımları ile ilgili tablolar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 9. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerinin Teknolojiden Yararlanma Düzeyine Dağılımı İle İlgili Bulgular**

|                |        |   | Teknolojiden Yararlanma Düzeyi |        |      |      |        |        |
|----------------|--------|---|--------------------------------|--------|------|------|--------|--------|
|                |        |   | Çok fazla                      | Fazla  | Orta | Az   | Çok az | Toplam |
| Cinsiyet       | Kadın  | n | 13                             | 17     | 14   | 9    | 13     | 66     |
|                |        | % | 19,7                           | 25,8   | 21,2 | 13,6 | 19,7   | 100,0  |
|                | Erkek  | n | 19                             | 13     | 17   | 6    | 11     | 66     |
|                |        | % | 28,8                           | 19,7   | 25,8 | 9,1  | 16,7   | 100,0  |
|                | Toplam | n | 32                             | 30     | 31   | 15   | 24     | 132    |
|                |        | % | 24,2                           | 22,7   | 23,5 | 11,4 | 18,2   | 100,0  |
| $\chi^2=2,715$ |        |   | sd=4                           | p=,607 |      |      |        |        |

Katılımcıların cinsiyet özelliklerinin teknolojiden yararlanma düzeyine dağılımı incelendiğinde bayanların fazla düzeyde (%25,8), erkeklerin ise çok fazla düzeyde (%28,8) yararlandıkları görülmektedir. Farklı cinsiyet özelliklerine sahip bireylerin teknolojiden yararlanma düzeyine ilişkin dağılımlarında gözlenen bu farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur [ $\chi^2=2,715$ ,  $p>.05$ ]. Başka bir ifade ile bireylerin cinsiyetleri ile teknolojiden yararlanma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında kullandıkları teknolojiden faydalanma düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı *iki değişken için Ki-Kare* testine tabi tutulmuş serbestlik derecesi birden büyük ( $sd=1$ ) olduğundan, beklenen değeri 5'ten küçük gözenek sayısı %20'yi aşmış olduğundan bu durumlarda 3 farklı yoldan birini izlemek gerekliliğinden dolayı (Büyüköztürk, 2006, s. 148-149) birinci yol olan mantıklı birleştirme yapılmış ve tekrar yapılan kay-kare üzerinde yorumlar yapılmıştır. Bununla ilgili veriler Tablo 10'da yer almıştır.

**Tablo 10. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Yaş Özelliklerinin Teknolojiden Yararlanma Düzeyine Dağılımı İle İlgili Bulgular**

|        |          |   | Teknolojiden Yararlanma Düzeyi |       |      |      |        | Toplam |
|--------|----------|---|--------------------------------|-------|------|------|--------|--------|
|        |          |   | Çok fazla                      | Fazla | Orta | Az   | Çok az |        |
| Yaş    | 20-25    | n | 21                             | 21    | 20   | 6    | 8      | 76     |
|        |          | % | 27,6                           | 27,6  | 26,3 | 7,9  | 10,5   | 100,0  |
|        | 26- üstü | n | 11                             | 9     | 11   | 9    | 16     | 56     |
|        |          | % | 19,6                           | 16,1  | 19,6 | 16,1 | 28,6   | 100,0  |
| Toplam |          | n | 32                             | 30    | 31   | 15   | 24     | 132    |
|        |          | % | 24,2                           | 22,7  | 23,5 | 11,4 | 18,2   | 100,0  |

$$\chi^2=11,027 \quad sd=4 \quad p=,026$$

Katılımcıların yaş özelliklerinin teknolojiden yararlanma düzeyine dağılımları incelendiğinde; 20-25 yaş arasındaki çalışanların çok fazla (%27,6) ve fazla (%27,6) düzeyde yararlandıkları görülürken, 26 ve üstü yaşlardaki çalışanların çok az (%28,6) düzeyde teknolojiden yararlandıkları görülmektedir. Farklı yaşlardaki bireylerin teknolojiden yararlanma düzeyine ilişkin dağılımlarında gözlenen bu fark ise anlamlı olarak bulunmuştur [ $\chi^2=11,027$ ,  $p<.05$ ]. Bu sonuç bireylerin yaşları ile teknolojiden yararlanma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında kullandıkları teknolojiden faydalanma düzeyleri ile iş başvurusunda bulundukları sektör arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı *iki değişken için Ki-Kare* testine tabi tutulmuş serbestlik derecesi birden büyük ( $sd=1$ ) olduğundan, beklenen değeri 5'ten küçük gözenek sayısı %20'yi aşmış olduğundan bu durumlarda 3 farklı yoldan birini izlemek gerekliliğinden dolayı (Büyüköztürk, 2006: 148-149) üçüncü yol olan çapraz tablo üzerinden sadece frekans ve yüzdeler üzerinde yorumlar yapılmıştır. Bununla ilgili veriler Tablo 11'de yer almıştır.

**Tablo 11. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Teknolojiden Yararlanma Düzeyleri İle İş Başvurusunda Bulundukları Sektör Dağılımı İle İlgili Bulgular**

|         | Teknolojiden Yararlanma Düzeyi |      |       |      |      |      |    |      |        |      | Toplam |      |
|---------|--------------------------------|------|-------|------|------|------|----|------|--------|------|--------|------|
|         | Çok fazla                      |      | Fazla |      | Orta |      | Az |      | Çok az |      |        |      |
|         | n                              | %    | n     | %    | n    | %    | n  | %    | n      | %    | n      | %    |
| Eğitim  | 8                              | 6    | 13    | 9,8  | 9    | 6,8  | 2  | 1,5  | 8      | 6    | 40     | 30,3 |
| Gıda    | 6                              | 4,5  | 6     | 4,5  | 7    | 5,3  | 5  | 3,8  | 5      | 3,8  | 29     | 22   |
| Tekstil | 6                              | 4,5  | 5     | 3,8  | 5    | 3,8  | 2  | 1,5  | 6      | 4,5  | 24     | 18,2 |
| Bilişim | 5                              | 3,8  | -     | -    | 5    | 3,8  | 2  | 1,5  | 2      | 1,5  | 14     | 10,6 |
| Sağlık  | 4                              | 3    | 2     | 1,5  | 3    | 2,3  | 2  | 1,5  | 2      | 1,5  | 13     | 9,8  |
| Turizm  | 3                              | 2,3  | 4     | 3    | 2    | 1,5  | 2  | 1,5  | 2      | 1,5  | 12     | 9,1  |
| Toplam  | 32                             | 24,2 | 30    | 22,7 | 31   | 23,5 | 15 | 11,4 | 24     | 18,2 | 132    | 100  |

Tablo 11 bulguları incelendiğinde araştırmada yer alan katılımcıların iş başvurusunda bulundukları sektör bakımından; teknolojiden yararlanma düzeyleri sorusuna; eğitim sektöründeki katılımcıların ‘fazla’ (%9,8); gıda sektöründeki katılımcıların ‘orta’ (%5,3); tekstil sektöründeki katılımcıların ‘çok fazla’ (%4,5) ve ‘çok az’ (%4,5); bilişim sektöründeki katılımcıların ‘çok fazla’ (%3,8) ve ‘orta’ (%3,8); turizm sektöründeki katılımcıların ‘fazla’ (%3) ve sağlık sektöründeki katılımcıların ise ‘çok fazla’ (%3) yanıtını verdikleri görülmektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında kullandıkları teknolojiden faydalanma düzeyleri ile iş başvurusunda bulundukları pozisyon arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı *iki değişken için Ki-Kare* testine tabi tutulmuş serbestlik derecesi birden büyük ( $sd=1$ ) olduğundan, beklenen değeri 5’ten küçük gözenek sayısı %20’yi aşmış olduğundan bu durumlarda 3 farklı yoldan birini izlemek gerekliliğinden dolayı (Büyüköztürk, 2006, s. 148-149) birinci yol olan

mantıklı birleştirme yapılmış ve tekrar yapılan kay-kare üzerinde yorumlar yapılmıştır. Bununla ilgili veriler Tablo 12’de yer almıştır.

**Tablo 12. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Teknolojiden Yararlanma Düzeyleri İle İş Başvurusunda Bulundukları Pozisyonların Dağılımı İle İlgili Bulgular**

|                |                       | Teknolojiden Yararlanma Düzeyi |        |      |      |        | Toplam |       |
|----------------|-----------------------|--------------------------------|--------|------|------|--------|--------|-------|
|                |                       | Çok fazla                      | Fazla  | Orta | Az   | Çok az |        |       |
| Mevki          | Üst-orta-alt yönetici | n                              | 7      | 8    | 8    | 6      | 11     | 40    |
|                |                       | %                              | 17,5   | 20,0 | 20,0 | 15,0   | 27,5   | 100,0 |
|                | Memur veya işgören    | n                              | 25     | 22   | 23   | 9      | 13     | 92    |
|                |                       | %                              | 27,2   | 23,9 | 25,0 | 9,8    | 14,1   | 100,0 |
|                | Toplam                | n                              | 32     | 30   | 31   | 15     | 24     | 132   |
|                |                       | %                              | 24,2   | 22,7 | 23,5 | 11,4   | 18,2   | 100,0 |
| $\chi^2=4,969$ |                       | sd=4                           | p=,290 |      |      |        |        |       |

Katılımcıların mevkilerinin teknolojiden yararlanma düzeyine dağılımı incelendiğinde; üst-orta-alt mevkilerde çok az (%27,5) düzeyinde, memur veya işgören mevkilerinde ise çok fazla (%27,2), fazla (%23,9) ve orta (%25,0) düzeyde olduğu görülmektedir. Farklı mevkilerdeki bireylerin teknolojiden yararlanma düzeyine ilişkin dağılımlarında gözlenen bu fark ise anlamlı değildir [ $\chi^2=4,969$ ,  $p>.05$ ]. Bu sonuç katılımcıların başvuruda bulundukları pozisyon ile teknolojiden yararlanma durumları arasında farklılık olmadığını göstermektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların iş başvurusunda yararlandıkları ve öncelikli kullandıkları teknolojik araçlar ile ilgili bulgulara Tablo 13’de yer verilmiştir.

**Tablo 13. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İş Başvurusunda Yararlandıkları Ve Öncelikli Kullandıkları Teknolojik Araçlar İle İlgili Bulgular**

| Veri Kaynağı | 1.sırada |      | 2.sırada |      | 3.sırada |      |
|--------------|----------|------|----------|------|----------|------|
|              | f        | %    | f        | %    | f        | %    |
| Bilgisayar   | 52       | 39,4 | 53       | 40,2 | 12       | 9,1  |
| İnternet     | 35       | 26,5 | 34       | 25,8 | 30       | 22,7 |
| Telefon      | 25       | 18,9 | 10       | 7,6  | 17       | 12,9 |
| Cep telefonu | 19       | 14,4 | 11       | 8,3  | 31       | 23,5 |
| Fotokopi     | 1        | 0,8  | 4        | 3    | 19       | 14,4 |
| Faks         | -        | -    | 9        | 6,8  | 7        | 5,3  |
| Yazıcı       | -        | -    | 5        | 3,8  | 11       | 8,3  |
| Tarayıcı     | -        | -    | -        | -    | 1        | 0,8  |

Tablo 13 incelendiğinde araştırmada yer alan katılımcıların iş başvurusunda yararlandıkları ve öncelikli kullandıkları teknolojik araçlar incelendiğinde; birinci sırada bilgisayar (% 39,4), internet (% 26,5) ve telefon (% 18,9)'u kullanmayı tercih ettikleri; ikinci olarak bilgisayar (% 40,2), internet (% 25,8) ve cep telefonunu (%7,6); üçüncü sırada ise internet (% 22,7), cep telefonu (% 23,5) ve fotokopi (%14,4) kullanarak başvuru yaptıkları görülmektedir.

Bilgisayarın internetten farklı olarak değerlendirilmesi, başvuru sürecinde bilgisayarı internete girmek amacıyla değil cv hazırlamak gibi amaçlarla kullanılmasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 14. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İş Arama Sürecinde İnternet Üzerinden İş İlanlarını Takip Etme Durumları İle İlgili Bulgular**

| Veri Kaynağı | f   | %     |
|--------------|-----|-------|
| Evet         | 88  | 66,7  |
| Hayır        | 44  | 33,3  |
| Toplam       | 132 | 100,0 |

Tablo 14 incelendiğinde araştırmada yer alan katılımcıların iş arama sürecinde 88 (%66,7)'inin internet üzerinden iş ilanlarını takip ettikleri, 44 (%33,3)'ünün ise takip etmedikleri görülmektedir.

Araştırmada yer alan katılımcıların kişisel bilgileri ile iş arama sürecinde internet üzerinden iş ilanlarını takip etme durumları arasındaki dağılımları ile ilgili tablolar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 15. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Cinsiyet Özelliklerinin İş Arama Sürecinde İnternet Üzerinden İş İlanlarını Takip Etme Durumları İle İlgili Dağılımı**

|          |       |   | İnternet Üzerinden İş İlanlarını Takip Etme Durumu |       | Toplam |
|----------|-------|---|----------------------------------------------------|-------|--------|
|          |       |   | Evet                                               | Hayır |        |
| Cinsiyet | Kadın | n | 43                                                 | 23    | 66     |
|          |       | % | 65,2                                               | 34,8  | 100,0  |
|          | Erkek | n | 45                                                 | 21    | 66     |
|          |       | % | 68,2                                               | 31,8  | 100,0  |
| Toplam   |       | n | 88                                                 | 44    | 132    |
|          |       | % | 66,7                                               | 33,3  | 100,0  |

$$\chi^2=,136$$

$$sd=1$$

$$p=,712$$

Katılımcıların cinsiyet özelliklerinin iş arama sürecinde internet üzerinden iş ilanlarını takip etme durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; kadınların (%65,2) ve erkeklerin (%68,2) çoğunluğunun takip ettiği görülmektedir. Farklı cinsiyet

özelliklerine sahip katılımcıların iş arama sürecinde internet üzerinden iş ilanlarını takip etme dağılımlarında gözlenen bu farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur [ $\chi^2=,136$ ,  $p>.05$ ]. Başka bir ifade ile katılımcıların cinsiyetleri ile internet üzerinden iş ilanlarını takip etme durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 16. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Yaş Özelliklerinin İş Arama Sürecinde İnternet Üzerinden İş İlanlarını Takip Etme Durumları İle İlgili Dağılımı**

|     |          |   | İnternet Üzerinden İş İlanlarını<br>Takip Etme |       | Toplam |
|-----|----------|---|------------------------------------------------|-------|--------|
|     |          |   | Evet                                           | Hayır |        |
| Yaş | 20-25    | n | 59                                             | 17    | 76     |
|     |          | % | 77,6                                           | 22,4  | 100,0  |
|     | 26- üstü | n | 29                                             | 27    | 56     |
|     |          | % | 51,8                                           | 48,2  | 100,0  |
|     | Toplam   | n | 88                                             | 44    | 132    |
|     |          | % | 66,7                                           | 33,3  | 100,0  |

$\chi^2=9,692$       sd=1      p=,002

Katılımcıların yaş özelliklerinin iş arama sürecinde internet üzerinden iş ilanlarını takip etme durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; 20-25 yaşlardaki çalışanların 59 (%77,6)’unun iş ilanlarını takip ettikleri görülürken, 26- üstü yaşlarda ise 29 (%51,8)’unun “evet”, 27 (%48,2)’sinin ise “hayır” takip etmedim cevabını verdikleri görülmektedir. Farklı yaş özelliklerine sahip katılımcıların iş arama sürecinde internet üzerinden iş ilanlarını takip etme dağılımlarında gözlenen bu fark istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur [ $\chi^2=9,692$ ,  $p<.05$ ]. Başka bir ifade ile katılımcıların yaşları ile internet üzerinden iş ilanlarını takip etme durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada yer alan katılımcıların internet üzerinden iş ilanlarını takip etme düzeyleri ile iş başvurusunda bulundukları sektör arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı *iki değişken için Ki-Kare* testine tabi tutulmuş serbestlik derecesi birden

büyük (sd=1) olduğundan, beklenen değeri 5'ten küçük gözenek sayısı %20'yi aşmış olduğundan bu durumlarda 3 farklı yoldan birini izlemek gerekliliğinden dolayı (Büyüköztürk, 2006, s. 148-149) üçüncü yol olan çapraz tablo üzerinden sadece frekans ve yüzdeler üzerinde yorumlar yapılmıştır. Bununla ilgili veriler Tablo 17'de yer almıştır.

**Tablo 17. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İnternet Üzerinden İş İlanlarını Takip Etme Düzeyleri İle İş Başvurusunda Bulundukları Sektör Dağılımı İle İlgili Bulgular**

|         | İnternet Üzerinden İş İlanlarını Takip Etme |      |       |      | Toplam |      |
|---------|---------------------------------------------|------|-------|------|--------|------|
|         | Evet                                        |      | Hayır |      |        |      |
|         | n                                           | %    | n     | %    | n      | %    |
| Eğitim  | 27                                          | 20,5 | 13    | 9,8  | 40     | 30,3 |
| Gıda    | 17                                          | 12,9 | 12    | 9,1  | 29     | 22   |
| Tekstil | 16                                          | 12,1 | 8     | 6,1  | 24     | 18,2 |
| Bilişim | 9                                           | 6,8  | 5     | 3,8  | 14     | 10,6 |
| Sağlık  | 10                                          | 7,6  | 3     | 2,3  | 13     | 9,8  |
| Turizm  | 9                                           | 6,8  | 3     | 2,3  | 12     | 9,1  |
| Toplam  | 88                                          | 66,7 | 44    | 33,3 | 132    | 100  |

Tablo 17 bulguları incelendiğinde araştırmada yer alan katılımcıların iş başvurusunda bulundukları sektör bakımından; internet üzerinden iş ilanlarını takip etme sorusuna eğitim sektöründe (%20,5); gıda sektöründe (%12,9); tekstil sektöründe (%12,1); bilişim sektöründe (%6,8); turizm sektöründe (%6,8) ve sağlık sektöründe çalışan katılımcıların (%7,6) evet cevabını verdikleri görülmektedir.

**Tablo 18. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İnternet Üzerinden İş İlanlarını Takip Etme Düzeyleri İle İş Başvurusunda Bulundukları Pozisyon Dağılımı İle İlgili Bulgular**

|         | İnternet Üzerinden İş İlanlarını Takip Etme |      |       |      | Toplam |     |
|---------|---------------------------------------------|------|-------|------|--------|-----|
|         | Evet                                        |      | Hayır |      |        |     |
|         | n                                           | %    | n     | %    | n      | %   |
| Üst     | 2                                           | 33,3 | 4     | 66,7 | 6      | 100 |
| Orta    | 9                                           | 50   | 9     | 50   | 18     | 100 |
| Alt     | 12                                          | 75   | 4     | 25   | 16     | 100 |
| Memur   | 41                                          | 74,5 | 14    | 25,5 | 55     | 100 |
| İşgören | 24                                          | 64,9 | 13    | 35,1 | 37     | 100 |
| Toplam  | 88                                          | 66,7 | 44    | 33,3 | 132    | 100 |

$$\chi^2=7,340$$

$$sd=4$$

$$p=,119$$

Katılımcıların pozisyonlarının iş arama sürecinde İnternet üzerinden iş ilanlarını takip etme durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; üst düzeyde çalışanların 2 (%33,3)'sinin, orta düzeyde çalışanların 9 (%50)'ünün alt düzeyde çalışanların 12 (%75)'sinin, memur olarak çalışanların 41 (%74,5)'inin ve işgören olarak çalışanların ise 24 (%64,9)'ünün evet cevabı verdikleri görülmektedir. Farklı pozisyonlarda çalışan katılımcıların iş arama sürecinde internet üzerinden iş ilanlarını takip etme dağılımlarında gözlenen bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir [ $\chi^2=7,340$ ,  $p>.05$ ]. Başka bir ifade ile katılımcıların pozisyonları ile internet üzerinden iş ilanlarını takip etme durumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 19. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İş Arama Sürecinde İnsan Kaynakları Web Sitelerini Ziyaret Etme Durumları İle İlgili Bulgular**

| <b>İnsan Kaynakları Web Sitelerini Ziyaret Etme</b> | <b>f</b> | <b>%</b> |
|-----------------------------------------------------|----------|----------|
| Evet                                                | 66       | 50,0     |
| Hayır                                               | 66       | 50,0     |
| Toplam                                              | 132      | 100,0    |

Tablo 19 verileri incelendiğinde araştırmada yer alan katılımcıların iş arama sürecinde 66 (%50,0)'sının insan kaynakları web sitelerini ziyaret ettikleri, 66 (%50,0)'sının ise web siteleri ziyaret etmedikleri görülmektedir.

İnsan kaynakları web sitelerini ziyaret eden katılımcıların hangi sitelerden yararlandıkları ile ilgili bulgular Tablo 20'de yer verilmiştir.

**Tablo 20. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların Hangi İnsan Kaynakları Web Sitelerini Ziyaret Ettikleri İle İlgili Bulgular**

| <b>Web Siteleri</b>                                                  | <b>f</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------------------------------------------|----------|----------|
| <a href="http://www.insankaynaklari.com">www.insankaynaklari.com</a> | 45       | 34,1     |
| <a href="http://www.yenibiris.com">www.yenibiris.com</a>             | 41       | 31,1     |
| <a href="http://www.kariyer.net">www.kariyer.net</a>                 | 37       | 28       |
| <a href="http://www.secretcv.com">www.secretcv.com</a>               | 20       | 15,2     |
| Diğer                                                                | 10       | 7,6      |
| <a href="http://www.monster.com">www.monster.com</a>                 | 7        | 5,3      |
| <a href="http://www.kolayis.com">www.kolayis.com</a>                 | 7        | 5,3      |
| <a href="http://www.cvtr.net">www.cvtr.net</a>                       | 3        | 2,3      |
| <a href="http://www.careerjournal.com">www.careerjournal.com</a>     | -        | -        |

Tablo 20 verileri incelendiğinde çalışma grubundaki katılımcıların sırasıyla; “[www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)” (%34,1), “[www.yenibiris.com](http://www.yenibiris.com)” (%31,1), “[www.kariyer.net](http://www.kariyer.net)” (%28,0) ve “[www.secretcv.com](http://www.secretcv.com)” (%15,2) sitelerini iş arama sürecinde kullandıkları görülmektedir. Diğer seçeneğini işaretleyen katılımcılar ise, genellikle [www.memurlar.net](http://www.memurlar.net) ziyaret ettiklerini belirtmişlerdir.

Araştırmada yer alan katılımcıların insan kaynakları sağlamada teknolojiyen faydalanmanın işletmeye sağladığı yararlar hakkındaki görüşleri Tablo 21’de yer almaktadır.

**Tablo 21. Araştırmada Yer Alan Katılımcıların İnsan Kaynakları Sağlamada Teknolojiden Faydalanmanın İşletmeye Sağladığı Yararlar Hakkındaki Görüşleri İle İlgili Bulgular**

| Teknolojinin İşletmeye Sağladığı Yararlar      | f   | %     |
|------------------------------------------------|-----|-------|
| Zaman tasarrufu sağlama                        | 34  | 25,8  |
| Maliyetleri azaltma                            | 31  | 23,5  |
| Daha verimli ve güvenilir veritabanı oluşturma | 17  | 12,9  |
| İşgücünün kaliteleşmesi                        | 15  | 11,4  |
| Bürokrasinin azalması                          | 15  | 11,4  |
| Rekabette üstünlük sağlama                     | 14  | 10,6  |
| Değer yaratımını sağlama                       | 4   | 3,0   |
| Diğer                                          | 2   | 1,5   |
| Toplam                                         | 132 | 100,0 |

Araştırmada yer alan katılımcıların insan kaynakları sağlamada teknolojiyen faydalanma durumları incelendiğinde sırasıyla; zaman tasarrufu sağlama (%25,8), maliyetleri azaltma (%23,5), daha verimli ve güvenilir veritabanı oluşturma (%12,9) işgücünün kaliteleşmesi (%11,4), bürokrasinin azalması (%11,4), rekabette üstünlük sağlama (%10,6), değer yaratımını sağlama (%3) ve diğer (%1,5) boyutlarda işletmeye yararlar sağladığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulguların genel bir değerlendirmesi yapılmış olup; bu değerlendirmelerin sonucunda konuya yönelik öneriler sunulmuştur.

### 6.1. Sonuç

Bir örgütün etkinliği, öncelikle personelinin niteliğine bağlıdır. Personel seçimi ve işe alma sürecini uygulamanın ana amacı; etkin, üretken ve gelişmeye açık bireylerin örgüte çekilmesidir. Başarılı bir personel seçimi ve işe alma politikası, işletmenin ihtiyaç duyduğu personeli zamanında ve ilave mali yük getirmeden karşılamakla sağlanabilir. Bu politika ise insan kaynakları sağlama sürecinde teknolojik gelişmelerden faydalanarak süreklilik kazanabilir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi, işe alma sürecinde insan kaynakları çalışanlarına büyük kolaylıklar sağlamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sisteminin bilgi depolama ve raporlama vb. özellikleri ile, yayınlanan iş ilanları, ilanlara başvuran adaylar, özgeçmiş bilgileri, görüşme sonuçları gibi pek çok bilgi kayıt altına alınmakta, adaylar arasında karşılaştırma yapılabilmektedir. Böylece sistem, işe alma sürecine objektiflik kazandırmakta, açık pozisyonlara uygun adayların daha kolay belirlenmesini sağlamaktadır.

Bu çalışmada, insan kaynakları sağlama ve seçme sürecine teknolojik gelişmelerin etkilerinin tespitine çalışılmıştır. Bu maksatla çalışma, iş hayatına yeni atılmış bireyleri hedef almaktadır. İşe girmede hangi yöntemlere başvurdukları, teknolojiden ne oranda yararlandıkları ve işletmelerin teknolojiden nasıl faydalandıkları bu çalışma ile ortaya çıkmaktadır.

Aşağıda araştırma hipotezleri ile ilgili sonuçlar açıklanmıştır.

H<sub>1</sub>: Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvururken kullandıkları yöntem ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvururken kullandıkları yöntem cinsiyete göre değişiklik göstermemektedir. Araştırmaya katılan hem erkek hem de bayanların çoğunluğunun işe başvurmada interneti tercih ettikleri görülmüştür.

Teknolojinin gelişimiyle iş arama sürecinde bireyler, ilgilendikleri pozisyonlara mektup ya da faksla özgeçmiş göndermek yerine internet aracılığıyla online olarak başvurma olanağı elde etmektedir. Bu sayede internet ortamındaki bilgi ağları aracılığı ile nitelik ve nicelik açısından daha fazla insan kaynağına ulaşılabilirken, adaylara ilişkin bilgiler saklanabilmekte ve gereksinim duyulduğunda tekrar kullanılabilir.

H<sub>2</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvururken kullandıkları yöntem ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvuru yöntemlerinin yaş durumları ile değişiklik gösterdiği görülmüştür. 20 – 25 ve 26 – 30 yaş aralığındaki grubun teknolojiye daha yatkın olduğu başvurularını internet üzerinden yaptıkları; buna karşın 31 – 35 ve 36 yaş üstü grubun geleneksel yöntemlerle işe başvurularını yaptıkları belirlenmiştir.

30 yaşın üzerindeki katılımcılar, internetin son zamanlarda yaygınlaşmasından dolayı işe başvuru sürecinde internetten faydalanma imkanı bulamamış ya da interneti yeterince etkin kullanamadığından gerekli görmemişlerdir.

H<sub>3</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvururken kullandıkları yöntem ile iş başvurusunda bulundukları sektör arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvuru yöntemlerinin sektör açısından bir farklılık yaratmadığı, bütün sektörlerde en çok internet yoluyla işe başvuruların kabul edildiği görülmektedir.

Artık bütün sektörlerde internet, işe alım sürecinin vazgeçilmezi olmuştur. İnsan kaynağı sağlama ve seçme sürecinin internet ortamına taşınması ile önsezi ve geleneksel uygulamaların yerini daha bilimsel bir model almaktadır. Geçmişte işletmelerde karar verme süreci bugüne göre daha sınırlı bilgi koşullarında genellikle deneyim, yargı ve sezgilere göre verilirken, günümüzde bu unsurların rasyonel karar almak için yeterli sayılmaması nedeni ile insan kaynağı seçim sürecinin; sezgisel kriterlerle birlikte nesnel kriterlere de dayandırılması beklenmektedir. Bu nedenlerle insan kaynakları uygulamalarının en önemli ve temel unsurlarından bir olarak görülen insan kaynağı tedarik ve seçme süreci internet ortamında giderek yaygınlaşmaktadır.

H<sub>4</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvururken kullandıkları yöntem ile iş başvurusunda bulundukları pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada yer alan katılımcıların iş başvurusunda bulundukları pozisyon için kullandıkları yöntem farklılık göstermektedir. Üst ve orta kademe yönetici pozisyonu için geleneksel yöntemlerle başvurular yapılırken; alt kademe yönetici, memur ve işgören pozisyonlarına başvurular en çok internet yoluyla yapılmıştır. Bu durum üst kademedeki pozisyonlar için işe alımların alışlagelmiş yöntemlerle devam ettiğini göstermiştir.

İşletmelerin internet aracılığı ile işe almayı düşündükleri insan kaynağının, işletmenin ihtiyacını karşılamasına ilişkin değerlendirmeyi iyi yapması gerekmektedir. Büyük ölçüde zamandan tasarruf sağlama amacı ile gerçekleştirilen bu süreç iyi bir değerlendirmenin yapılmaması nedeni ile uygun insan kaynağının seçilememe riskini de beraberinde taşımaktadır. Bu durum ise değerlendirme sürecinin tekrarlanması anlamına gelmektedir.

H<sub>5</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında teknolojiden faydalanma düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Bireylerin cinsiyet özelliklerinin teknolojiden yararlanma düzeyine dağılımı incelendiğinde kadınların fazla düzeyde (n=13, %25,8), erkeklerin ise çok fazla düzeyde (n=19, %28,8) yararlandıkları görülmektedir. Farklı cinsiyet özelliklerine sahip bireylerin teknolojiden yararlanma düzeyine ilişkin dağılımlarında gözlenen bu farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur.

Bilişim sistemleriyle genel olarak, sistem verimliliğinin artırılması, müşterilere daha kaliteli mal ve hizmet sunulması, maliyetlerin minimuma indirilmesi, bilgi kaynaklı yeni ürünlerin geliştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması gibi avantajların elde edilmesi mümkündür. Bu yüzden günümüzde cinsiyet farkı olmaksızın hem kadın hem de erkek teknolojiyi etkin düzeyde kullanmaya çalışmaktadır.

H<sub>6</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında teknolojiden faydalanma düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada yer alan katılımcıların yaş özelliklerinin teknolojiden yararlanma düzeyine dağılımları incelendiğinde; 20-25 yaş arasındaki çalışanların çok fazla (n=21, %27,6) ve fazla (n=21, %27,6) düzeyde yararlandıkları görülürken, 26 ve üstü yaşlardaki çalışanların çok az (n=16, %28,6) düzeyde teknolojiden yararlandıkları görülmüştür.

Teknoloji günümüzde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yeniliğe ve değişime açık olmayan bireyler teknolojiden uzak kalmaktadır. Eski yöntemlerle işini yapmaya alışmış ileri yaş grubu, teknolojiden tam anlamıyla yararlanamamaktadır.

H<sub>7</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında teknolojiden faydalanma düzeyleri ile iş başvurusunda bulundukları sektör arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada yer alan katılımcıların teknolojiden faydalanma düzeyleri, başvuruda bulundukları sektörlerle ilgili değildir. Tüm sektörlerde işletmeler, rekabet avantajı elde edebilmek için, işe alım süreci başta olmak üzere tüm insan kaynakları fonksiyonlarında bilişim teknolojilerini etkin kullanmaya başlamışlardır.

H<sub>8</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında teknolojiden faydalanma düzeyleri ile iş başvurusunda bulundukları pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada yer alan katılımcıların pozisyonlarının teknolojiden yararlanma düzeyine dağılımı incelendiğinde; üst-orta-alt mevkilerde çok az (n=11, %27,5) düzeyinde, memur veya işgören mevkilerinde ise çok fazla (n=25, %27,2), fazla (n=22, %23,9) ve orta (n=23, %25,0) düzeyde olduğu görülmektedir. Farklı mevkilerdeki bireylerin teknolojiden yararlanma düzeyine ilişkin dağılımlarında gözlenen bu fark ise anlamlı değildir.

Yeni teknolojiler, işletme yapılanmasında çok önemli bir role sahiptir. İşletmeleri çağın gereksinimlerine göre değiştirmektedir. Çünkü, yeni teknolojilere göre şekillenemeyen işletmeler artan rekabet ortamında yok olmaktadır. Rekabet baskısı işletmeleri, yeni teknolojileri organizasyon yapılarına adapte etmeye zorlamaktadır. Bundan dolayı tüm pozisyonda çalışacak personelin teknolojiyi etkin kullanmaları gerekmektedir.

H<sub>9</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların internet üzerinden iş ilanlarını takip etme düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır..

Katılımcıların cinsiyet özelliklerinin iş arama sürecinde internet üzerinden iş ilanlarını takip etme durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; kadınların (n=43, %65,2) ve erkeklerin (n=45, %68,2) çoğunluğunun takip ettiği görülmektedir.

İş arayan adaylar işletmenin web sayfasında bulunan standart iş başvuru formunu doldurabildikleri gibi, kendi oluşturdukları özgeçmişlerini elektronik posta yoluyla da gönderebilmektedir. Böylelikle işletmeler kendi aday havuzlarını

oluşturabilmekte ve herhangi bir pozisyonda adaya ihtiyaç olduğunda öncelikle kendi aday havuzlarını sorgulayarak uygun adaylara ulaşabilmektedir.

H<sub>10</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların internet üzerinden iş ilanlarını takip etme düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada yer alan katılımcılar içerisinde 20 – 25 yaş grubunun teknolojiden daha fazla yararlandıkları gibi internet üzerinde iş ilanlarını da daha fazla takip ettikleri belirlenmiştir.

İnternet son yıllarda ortaya çıkmış ve yaygınlaşmıştır. İnternet kullanılmaya başlamadan önce iş ilanları gazete ekleriyle birlikte verilmekte iken, günümüzde web siteleri üzerinden yayınlanmaktadır. Kısaca yeni nesil iş ilanlarını artık internet aracılığıyla takip etmektedir.

H<sub>11</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların internet üzerinden iş ilanlarını takip etme düzeyleri ile iş başvurusunda bulundukları sektör arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırmada yer alan katılımcıların büyük çoğunluğunun tüm sektörlerdeki iş ilanlarını internet üzerinden takip ettikleri görülürken; turizm ve sağlık alanında bu oranın % 75 ve üzerinde olduğu belirlenmiştir.

H<sub>12</sub> : Araştırmada yer alan katılımcıların internet üzerinden iş ilanlarını takip etme düzeyleri ile iş başvurusunda bulundukları pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Katılımcıların pozisyonlarının iş arama sürecinde İnternet üzerinden iş ilanlarını takip etme durumlarına göre dağılımları incelendiğinde; üst düzeyde çalışanların 2 (%33,3)'sinin, orta düzeyde çalışanların 9 (%50)'ünün alt düzeyde çalışanların 12 (%75)'sinin, memur olarak çalışanların 41 (%74,5)'inin ve işgören olarak çalışanların ise 24 (%64,9)'ünün evet cevabı verdikleri görülmektedir. Farklı pozisyonlarda çalışan katılımcılar için iş arama sürecinde internet üzerinden iş ilanlarını takip etme dağılımlarında gözlenen bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

**Tablo 22. Araştırma Hipotezlerinin Ki-kare Değerlendirilmesi**

| NO              | HİPOTEZLER                                                                                                                                                                 | KABUL | RED |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----|
| H <sub>5</sub>  | Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında teknolojiiden faydalanma düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.                              |       | RED |
| H <sub>6</sub>  | Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında teknolojiiden faydalanma düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.                                   | KABUL |     |
| H <sub>8</sub>  | Araştırmada yer alan katılımcıların işe başvurularında teknolojiiden faydalanma düzeyleri ile iş başvurusunda bulundukları pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır. |       | RED |
| H <sub>9</sub>  | Araştırmada yer alan katılımcıların internet üzerinden iş ilanlarını takip etme düzeyleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.                              |       | RED |
| H <sub>10</sub> | Araştırmada yer alan katılımcıların internet üzerinden iş ilanlarını takip etme düzeyleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır.                                   | KABUL |     |
| H <sub>12</sub> | Araştırmada yer alan katılımcıların internet üzerinden iş ilanlarını takip etme düzeyleri ile iş başvurusunda bulundukları pozisyon arasında anlamlı bir farklılık vardır. |       | RED |

Tablo 22’de ki-kare testine tabi tutulan hipotezler yer almakta; ki-kare testi uygulanamadığı için frekans ve yüzdeler üzerinden yorum yapılan hipotezler ise yer almamaktadır.

## 6.2. Öneriler

İşletmeler günümüzde, üretim üstünlüğü, düşük maliyet, kalite ve hız gibi kriterler yanında ek olarak bilgi üstünlüğü ile piyasada ayakta kalabilme şansını yakalayabilmektedirler. İşletmelerde bilgi ve bilgi yönetimi işin yapılış metodundan işi yapan kişiye kadar pek çok alanı kapsamaktadır ve doğrudan insan kaynaklarıyla ilgilidir. İnsan kaynaklarını etkin kullanan işletmelerin günümüzde varlığını sürdürme şanslarının çok yüksek olduğu ve kar, kalite, verimlilik gibi diğer amaçlarını gerçekleştirmelerinin çok daha kolay olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Artık insanı herhangi bir üretim faktörü olarak gören anlayış yıkılmıştır. İşletme yönetimi de buna göre yapılanmak, sistemini buna göre kurmak ve işletmek zorundadır. Bu noktada temel sorun ise söz konusu sistemi kurup işletecek, temel amaç ve rekabet kriterlerini gerçekleştirecek ve bunların sürekliliğini sağlayacak insan kaynağını bulmak, seçmek ve amaçları doğrultusunda yönlendirebilmektir.

Bilişim teknolojileri ve internet, diğer birçok alanda olduğu gibi, personel sağlama ve seçme sürecinde de daha ucuz, daha hızlı, daha kolay olduğu ve daha geniş kitlelere ulaşmayı sağladığı için tercih edilmeye başlanmıştır.

Bilişim teknolojilerini verimli kullanabilecek insan kaynakları çalışanları temin edilmelidir.

Bilişim teknolojilerinin hayatımızın birçok alanını ele geçirdiği günümüzde, halen elektronik insan kaynakları uygulamaları olmadan da Türkiye'deki birçok işletme hala yaşamını sürdürüyor olabilir. Ancak er ya da geç bu bir zorunluluk halini alacaktır. Bu nedenle şimdiden planlanan süreç, ileride işletmeleri birçok yükten kurtaracaktır. İnsan kaynakları departmanını elektronik hale getirerek; maliyetlerin azaltılması ve zaman tasarrufu sağlanabilir, daha verimli ve güvenilir bir veri tabanı oluşturulabilir.

Konuyla ilgili ileride yapılacak araştırmalarda, insan kaynakları yönetiminde teknolojik gelişmelerin insan kaynakları sağlama ve seçme süreci dışında diğer fonksiyonlarını da nasıl etkilediği araştırılabilir. Ayrıca farklı sektörlerden işletmeleri de kapsayacak şekilde genişletilerek karşılaştırmalı çalışmalar yapılması, teknolojik gelişmelerin olumlu – olumsuz tüm etkilerinin daha belirgin olarak ortaya konması sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- ACAR, A. C. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Dönence Basım.
- ALLAHVERDİ, M. (2006). **Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma**. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- ARSEVEN, A.D. (1993). **Alan Araştırma Yöntemi**. Ankara: Gül Yayınevi.
- AŞKUN, İ. C. (1976). **“İşgören Değerlemesi”**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 158/100.
- AYDIN, K. İ. (2006). **Tarihsel Gelişim Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları ve Fonksiyonları**. (Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetim ve Denetimi Bölümü.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002). **Performans Yönetimi**. Kariyer Yayınları. Yönetim Dizisi: 6.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BEKTAŞ, T. (2004). **Yeni Bir İletişim Teknolojisi Olarak İnternet ve Bilgi Açığı Örnek Olay İnternet Üzerinden Hizmet Veren Sağlık Siteleri**. (Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Araştırma Yöntemleri Bilim Dalı.
- BENLİGİRAY, S. (2003). **Ücret Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Yayınları. No:178.
- BİLGE, H. (2003). **“İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü.”** Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, <http://www.bayar.edu.tr/~sosyal/dergi/dergi1/InsanKaynaklarinin.pdf>
- BONTİ, M. and CORİ, E. (2004). **The Communication of Company Values and Internet Recruiting: Theoretical Reflections and Empirical Evidence**. < <http://www.lel.man.ac.uk/accounting/Conference/bologna/Bonti.pdf>>
- BUDAK, G. (2000). **Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- BUDAK, G. Aldemir, C. Ataoğlu, A. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Beşinci Baskı) İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- BÜYÜKCAN, T. (2001). **Personel Tedarik ve Seçimi: Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2006). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- CAN, H., AKGÜN A., KAVUNCUBAŞI Ş. (2001). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Dördüncü Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CANMAN, D. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Basım Yayım.
- ÇAKIR, T. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İşlem Sistemlerinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tutumları Üzerine Bir Araştırma**. (Yüksek Lisans Tezi) Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- ÇELİKTEN, M. (2005). “**Neden İş Analizi Yapılmalı.**” Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 18. <[http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi\\_18/08\\_celikten.pdf](http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_18/08_celikten.pdf)>
- ÇİFTYILDIZ, K. (2006). **İşletmelerde İnsan Kaynağı Seçim Süreci ve Bir Uygulama Araştırması**. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı.
- DİL, M. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama**. (Yüksek Lisans Tezi) Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- DON, H. BRUCE, B. R. (1996). **Human Resources Management: An Experiantal Approach**. New Jersey: Prentice Hall.
- ELİBOL, H. (2005). “**Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri.**” <[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/articles/2005/13/HELIBOL.PDF](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2005/13/HELIBOL.PDF)>
- ERDAL, M. (2002). “**Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (e – HRM)**”. Active Dergisi, No:26, Alkım Yayınları, <[http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE\\_id=1889](http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=1889)>
- ERDEM, B. KABAKÇI, E. (2008). “**Otel İşletmelerinde İnternet Üzerinden İşe Alım Üzerine Ampirik Bir Araştırma**”. <<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-03.pdf>>
- ERDOĞAN (1989). **Personel Seçim Sisteminin Düzenlenmesinde Psikoteknik Yöntem**. İşgücünün Seçimi ve İşe Yönlendirilmesinde Psikoteknik Yaklaşım Sempozyumu. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 403.
- ERDOĞAN, İ. (1991). **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme**. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- ERSÖZ, H. Ö. (2006). **Değişen Teknoloji ve Küreselleşmenin İnsan Kaynakları Politikaları ve Sendika İlişkilerine Etkisi**. (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- FETTAHOĞLU, Ö.O. FETTAHOĞLU, S. (2005). “**Bilişim Sistemlerinin Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri**”. Banka ve Para Teknolojileri Dergisi, s.15.
- FINDIKÇI, İ. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları.
- FINDIKÇI, İ. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları. 4. Baskı.
- FINNIGAN, J. (1997). **Doğru İşe Doğru Eleman** (İkinci Baskı). Çeviren: Mehmet KILIÇ. İstanbul: Rota Yayınları.
- GEYLAN, R. (1994). **Personel Yönetimi**. Eskişehir.
- GÜRLER, G. (2001). **Kobi’lerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci Sakarya Uygulaması**. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- HANNON, N. J. (1998). **The Business Of The Internet**. Cambridge Course Technology Pubs.
- HOOVER, S. (2000). “**Hiring The Best Person For The Job**”. American Printer, c. 225, s. 3.
- KAPTAN, S. (1998). **Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri**. Ankara: Tekışık Ofset.
- KARADAL, F. TÜRK, M. (2008). “**İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği**”. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, c. 1 s. 1.
- KARADENİZ, S. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Kurumların Beklentileri**. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- KARASAR, N. (1991). **Bilimsel Araştırma Teknikleri**. Ankara: Sanem Matbaacılık, 4.Basım.
- KARASAR, N. (1991). **Rapor Hazırlama**. Ankara: Sanem Matbaacılık, 5.Basım.
- KAYNAK, T. ve diğerleri (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- KARAER, Ö. (2007). **Kurumsallaşmanın Personel Seçim Sürecindeki Rolü Üzerine Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- KESER, A. (2005). **Elektronik Postanın Örgütlerde Kullanımı ve Çalışanların Elektronik Posta Kullanımlarına Yönelik Bir Araştırma**. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, [http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=238&inc=arc&cilt=7&sayi=1&year=2005](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=238&inc=arc&cilt=7&sayi=1&year=2005)

- KOLU, N. (2006). **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri Personel Bulma ve Seçme Süreci Örnek Bir Uygulama.** (Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- KURŞUN, V. (2006). **İnsan Kaynakları Alanında Veritabanı ve Bilişim Sistemleri Uygulamaları.** (Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı.
- KÜÇÜKKAYA, G. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama.** (Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı.
- LATİF, H. UÇKUN G. (2004). **Mülakat – Avantajlı Stratejiler.** İstanbul: Rota Yayınları.
- MONDY, R. W. NOE, M. R. and PREMEAUX R. S. (2002). **Human Resource Management** (3. Ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- ÖRÜCÜ, E. (2002). “Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği”, D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi, Cilt 17, Sayı 2. <[http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1139576337\\_1.pdf](http://www.iibf.deu.edu.tr/dergi/1139576337_1.pdf)>
- ÖZAL, G. (1999). **Bilimsel Personel Seçme Yöntemleri ve Kocaeli Bölgesindeki İşletmelerde Bir Uygulama.** Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- ÖZDEN, M.C. (2003). “E-İK: Teknoloji mi? Kültür mü?” [http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com\\_content&task=view&id=121&Itemid=113](http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=121&Itemid=113)
- ÖZGEN, H. ÖZTÜRK, A. YALÇIN, A. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Adana: Nobel Yayınları.
- ÖZKAN, Ö. (2006). **Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama.** (Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı.
- ÖZSÖZ, B. (2006). **İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek.** (Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı.
- ÖZTÜRK, Z. (1995). **İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik.** Ankara: Gazi Yayınları.
- PALMER, M. and KENNETH, W. (1993). **İnsan Kaynakları.** İstanbul: Rota Yayınları.
- PEKİN, S. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Seçme Fonksiyonu: Bilişim Sektöründe Bir Alan Araştırması.** Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı,  
Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı.

SABUNCUOĞLU, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

SAÇ, S. (2004). **Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı.

SAVAŞ, O. KAZAN, H. (2008). **Bilişim Teknolojilerinin Yönetim Sürecine Etkileri: Aksaray’da Bir Araştırma**.  
<[http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=155](http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=155)>

SOYDAL, H. “**Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması**”.  
[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler%5CHaldun%20SOYDAL%5C455-474.pdf](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CHaldun%20SOYDAL%5C455-474.pdf)

TAHİROĞLU, F. (2002). **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. İstanbul: Hayat Yayınları.

TELMAN, N. TÜRETGEN İ. Ö. (2004). **Eleman Seçimi**. İstanbul: Epsilon Yayınları.

TORTOP, N. AYKAÇ, B. YAYMAN, H. ÖZER, A. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayınları.

ÜNAL, Ş. (2006). **İnsan Kaynaklarında Tedarik Eğilimleri ve İzmir İli Seyahat Acentaları Uygulaması**. (Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Programı.

ÜNSAL, S. (2009). “**Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi**”. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. c. 10. s. 1.

WERTHER, W. B. DAVIS, K. (1989). **Human Resources and Personnel Management**. New York: McGrawHill.

YALTI, B. (2006). **Bilgi Teknolojilerinin İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinden İşe Alma ve Eğitim Üzerine Etkileri: e-Aday Toplama ve e-Öğrenme**. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.

YAŞDAL, H. (2002). **Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin İşletmelerde Personel Temin ve Seçim Sürecindeki Uygulamaları ve Bilişim Sektöründe Bir Uygulama**. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.

YELBOĞA, A. (2008). “**Örgütlerde Personel Seçimi ve Psikolojik Testler**”. Sosyal Bilimler Dergisi, c. 5 s. 2.

YILDIZ, K. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli Çerçevesinde Üniversitelerin Personel Politika ve Uygulamalarının Değerlendirilmesi**. (Doktora Tezi) Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILMAZ, Y. (2007). **“İnsan Kaynakları Yönetiminde E – Dönüşüm”**. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. c. 9 s. 1.

## EK – ANKET FORMU

Değerli katılımcı,

Bu çalışma, “Teknolojik Gelişmelerin İnsan Kaynakları Sağlama ve Seçme Sürecine Etkileri”ni belirlemeye yönelik bir araştırmadır. Katkılarınız neticesinde oluşacak anket sonuçları tamamen bilimsel amaçla kullanılacak, başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. Katılımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

İlknur İREZ

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Büro Yönetimi Eğitimi Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM I

#### KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Yaşınız? ☐ 20-25 ☐ 26 – 30 ☐ 31 – 35 ☐ 36 üstü
3. Hangi sektörde çalışıyorsunuz?  
☐ Eğitim ☐ Gıda ☐ Tekstil ☐ Bilişim ☐ Turizm ☐ Sağlık
4. İşletmenizde hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?  
☐ Üst kademe yönetici ☐ Orta kademe yönetici ☐ Alt kademe yönetici  
☐ Memur ☐ İşgören

### BÖLÜM II

#### ARAŞTIRMA KONUSUYLA İLGİLİ SORULAR

##### 6. İşe başvururken aşağıdaki yöntemlerin hangisinden faydalandınız?

- |                                            |                                                                                |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Terfi             | <input type="checkbox"/> Kişisel başvuru veya özgeçmiş gönderme                |
| <input type="checkbox"/> Nakil             | <input type="checkbox"/> İşletme çalışanlarının ya da tanıdıklarının tavsiyesi |
| <input type="checkbox"/> İlan ve duyurular | <input type="checkbox"/> İnsan kaynakları danışmanlık firmaları                |
| <input type="checkbox"/> İnternet          | <input type="checkbox"/> Meslek kuruluşları                                    |
| <input type="checkbox"/> Türkiye İş Kurumu | <input type="checkbox"/> Eğitim kurumları                                      |

**7. Çalıştığınız işletmeye iş başvurusunda teknolojiye ne oranda faydalandınız?**

( ) Çok fazla      ( ) Fazla      ( ) Orta      ( ) Az      ( ) Çok az

**8. İşe başvuruda yararlandığınız ve sizin açısından önceliği olan teknolojik araçların ilk 3'ünü belirtiniz. (1., 2., 3.)**

|            |     |              |     |
|------------|-----|--------------|-----|
| Bilgisayar | ( ) | Cep telefonu | ( ) |
| İnternet   | ( ) | Tarayıcı     | ( ) |
| Yazıcı     | ( ) | Fotokopi     | ( ) |
| Faks       | ( ) | Telefon      | ( ) |

**9. İş arama sürecinizde internet üzerinden iş ilanlarını takip ettiniz mi?**

( ) Evet      ( ) Hayır

**10. İş arama sürecinizde insan kaynakları web sitelerini ziyaret ettiniz mi?**

( ) Evet      ( ) Hayır (ise 12. soruya geçiniz.)

**11. Hangi insan kaynakları web sitelerini ziyaret ettiniz?**

- ( ) [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)      ( ) [www.yenibiris.com](http://www.yenibiris.com)
- ( ) [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net)      ( ) [www.kolayis.com](http://www.kolayis.com)
- ( ) [www.secretcv.com](http://www.secretcv.com)      ( ) [www.cvtr.net](http://www.cvtr.net)
- ( ) [www.monster.com](http://www.monster.com)      ( ) [www.careerjournal.com](http://www.careerjournal.com)
- ( ) diğer (.....)

**12. Sizce İnsan kaynakları sağlama ve seçme sürecinde teknolojiye faydalanmanın işletmeye sağladığı yararlar nelerdir? (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)**

- ( ) Maliyetleri azaltma      ( ) Zaman tasarrufu sağlama
- ( ) İşgücünün kaliteleşmesi      ( ) Bürokrasinin azalması
- ( ) Rekabette üstünlük sağlama      ( ) Değer yaratımını sağlama
- ( ) Daha verimli ve güvenilir veritabanı oluşturma
- ( ) Diğer (.....)