

SANAL İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE BİR ANKET ÇALIŞMASI*

Haldun SOYDAL**

ÖZET

Dünya var olduğundan bu yana insanoğlunun oluşturduğu toplum yapısı çok hızlı bir şekilde değişime uğramıştır. Gerek teknolojik, bilimsel gerekse sosyolojik, kültürel açıdan bakıldığında toplumların geçmişten günümüze kadar çeşitli evrelerden geçerek köklü değişimlere uğradığını görebiliriz. Dolayısıyla toplumların yapısının durağan bir yapı olmadığını aksine her türlü değişime açık dinamik bir yapı olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışmamızın temelini bu değişim sürecinde örgütlerin yapılarındaki gelişmeler ve özellikle sanayi devriminden günümüze kadar örgüt yapılarının ne derece değişime uğradığı ve nasıl bir süreçten geçtiği oluşturacaktır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Ekonomisi, Sanal İşletmeler, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

The nature of man-made society has experienced very rapid change since the beginning of the world. It can be seen either in terms of technological and scientific or social and cultural aspects that society has undergone drastic change by passing different phases from ancient times to now. Therefore it would be stated that not only the nature of society is static but also open to every kind of change.

In the subject of our work, we evaluate the development of organization's behaviour observed in underlying change phase. Especially since the industrial revolution, it would be answered that how the organization's behaviour has developed and what amount this development has occurred.

Keywords: Knowledge Economy, Virtual Organizations, Human Resource Management

GİRİŞ

Değişim kavramı, belli bir durum esas alınmak suretiyle söz konusu durumda meydana gelecek farklılaşma biçiminde tanımlanabilir.¹ İnsanoğlu var olduğu günden bu yana yaşamını devam ettirebilmek ve gereksinimlerini gidermek için birtakım araç ve gereçleri keşfetmiş ve bunları sürekli değiştirerek, daha iyiye, daha güzele yönelmiştir. Tekdüzelikten kurtulup, yeni objelere, daha rahata ulaşma eğilimleri insanı keşifler yapmaya, değişim süreci içinde bulunmaya yöneltmiştir.²

* Bu makale, danışmanlığını Doç. Dr. Bülent TOKAT'un yaptığı ve Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen "Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sanal Bankacılık Üzerine Bir Anket Çalışması" başlıklı yüksek lisans tezinin özetidir.

** Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

¹ Mahmut Tezcan, "Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri", **Eğitim ve Bilim**, Sayı: 25,

İstanbul, Mayıs 1980, s. 8.

² Bülent TOKAT, Örgütlerde **Değişim ve Değişimin Yönetimi**, DPÜ Yayınları, Kütahya, 1998, s. 21.

Çağımızın en belirgin özelliği sürekli ve hızlı bir değişim içinde bulunmasıdır. Değişim bugün tek başına çağımızı anlatan bir kavram konumundadır. Tarih boyunca toplumlar teknolojik, sosyal ve kültürel birçok değişimlere sahne olmuşlarsa da, hiçbir dönemde çağımızdaki kadar hızlı bir değişim yaşanmamıştır.³

Değişimi kendisi ile karşılaştırıp ölçebileceğimiz sabit bir nokta yoktur. Değişim, işletme, devlet, yönetim ve yapı gibi bütün unsurları farklı süreçlere itmektedir. Bu nedenle ilerilik, kalkınmışlık, gelişmişlik, geri kamlılık ve benzeri kavramların referans noktası da değişimdir. Dolayısıyla değişim zaman içinde kazanılan ve varolan özellikleri ve nitelikleri sürekli farklılaştıran bir süreçtir.

Sanayi devriminden bu yana, teknoloji ve uzmanlaşma nedeni ile zorunlu olarak büyük örgütlere gereksinim duyulmuş istihdam yapısı, üretim ve gelir düzeyi, işçi örgütleri, güvensizlik ve hareketsizlik ile emek piyasalarının genişlemesi ile değişen toplum yapısı ve işletme anlayışı bilgi toplumu sürecini de beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumu ile beraber, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, yeni teknolojilerin gelişme hızının ve bu teknolojilere uyum esnekliğinin yüksek olmasından dolayı çok hızlı bir şekilde cereyan etmiştir. Sanayi toplumunda en önemli role sahip olan sermaye yerini bilgiye bırakmıştır. Böylece sanayi sonrası bilgi ekonomileri ortaya çıkmıştır.⁴

1. DEĞİŞİMİN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE İŞLETMELERİ DEĞİŞİME ZORLAYAN NEDENLER

Bilim ve teknolojiye ve buna paralel olarak da örgüt kuramları ve yönetim yaklaşımlarındaki değişiklikler sonucunda, sosyal çevre içerisinde yaşamını sürdüren bir varlık olarak işletmelerde kendi iç ve dış çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama çabalarını artırmışlardır. Bu anlamdaki teknolojiye gelişme ve değişimlerle, çalışana ve örgüte yönelik yeni yaklaşımların uygulamaya geçirilmesi, değişim konusunu en önemli işletme sorunlarından biri durumuna getirmiştir.⁵ Değişim, işletme yönetimi üzerinde önemli etkiler doğurmuştur. İşletme yöneticisi işletmesinin değişen teknoloji ve pazar koşullarına göre adaptasyonunu ve çalışanların motivasyonunu sağlayarak onları başarılı kılmak için örgütsel gelişim tekniklerinden faydalanması gerektiğini unutmamalıdır.

İşletmeler etkili bir şekilde yaşamlarını sürdürebilmek için, çevrelerindeki ve bünyelerindeki değişimleri sürekli izlemek, yorumlamak ve bu değişimlere uygun olarak yapılarında, süreçlerinde ve yöntemlerinde gerekli değişiklikleri gerçekleştirmek durumundadırlar. Bu nedenle, işletmeler için “değişime olumlu yönde uyum çabası”, diğer bir deyişle “gelişme” bir zorunluluktur.

Günümüzde birçok işletme, kendilerini sürekli olarak değiştirmek ve uygulamak zorunda oldukları dinamik ve değişen bir çevrede faaliyet

³ Güngör ÖNAL , “İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı”, **Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, No: 33, Bursa 1979, s. 4.

⁴ Numan KURTULMUŞ, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayınları, İstanbul, 1996, s. 99.

⁵ Tunç Demirbilek, **Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi – Hizmet Sektöründe Bir Uygulama**, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, Yıl: 1996, Cilt: 21, Sayı: 1, s. 38.

göstermektedir. İşletmelerin 21. yy'ın eşliğinde meydana gelen yoğun ve küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çevrede meydana gelen değişimlere paralel olarak kendi örgüt yapılarını da değiştirmeleri gerekecektir.⁶

Küreselleşme, küresel rekabet ve rekabet faktörlerinin değişimi, tüketici profiline değişmesi, tüketici beklentilerinin değişmesi, teknolojik değişim ve etkileri işletmeleri değişime zorlayan başlıca nedenlerdir. Ayrıca işgücü yapısı olarak değişmiş, yönetim yaklaşımında değişmeler olmuş, üretim esnekleşmiş, çalışanların değer sistemlerinde gelişmeler yaşanmış ve zamanla çalışma etiği kavramı önemsenmiştir. Değişimle beraber gelişen tüm bu yenilikler işletme anlayışında değişime yol açmış ve günümüz bilgi temelli bilgi çağı örgüt yapılarına zemin hazırlamıştır. Ayrıca bilgisayar devrimi zihinsel yetenekleri geliştirerek bilgi toplumunu bilgisayar teknolojisi tarafından yönlendirmiş ve buna yönelik toplumsal etkilere ve çağdaş hizmet alanlarına neden olmuştur.

Son dönemlerde, gelişen internet kavramı da elektronik ticarete yol açmış, sanal işletmelere geçiş sürecini hızlandırmıştır. Teknoloji yoğun bilgi ekonomisinin bir göstergesi olan sanal işletmeler dünyadaki internet erişiminin kolaylaşması, küresel bir boyut alması ile önemli bir örgüt de doğmuştur.

2. SANAL İŞLETMELER

Sanallık İngilizce, "Virtual" kavramının dilimiz tercüme edilmiş şeklidir. Virtual kelimesi İngilizce gerçeklik kelimesi İngilizce gerçeklik anlamında da kullanıldığından sanal işletmelerle ilgili Türkçe'ye çevrilen kitaplarda gerçek işletmeler olarak da bahsedilmektedir. Ancak "sanal" kelimesi, gerçekte olmayan anlamındadır.⁷

Rekabetçi üstünlüklerini sürekli geliştirmeyi hedefleyen örgütler, örgütsel temel yetenekleri ile diğer örgütlerin yeteneklerini bütünleştirmişler ve şebeke örgütleri biçimlendirmişlerdir. Bu bağlamda, büyüyen, gelişen ve genişleyen şebeke örgütlerin, sanal işletmelerin temelini oluşturdukları ileri sürülmektedir.⁸

Sanal işletme, çalışmaların etkileşimli biçimde iletişim kurmalarını sağlayıcı, tüm ileri teknolojilerden yararlanan işletmedir. Bilgi çağında, herhangi bir çalışana, örgüt bilgi ağını ve bireysel çalışma dosyalarını kullanmaya olanak veren şifre sağlamak yeterli değildir. Grup teknolojileri aracılığıyla, çalışanlar farklı şekillerde işlev gerçekleştiriyor olsalar da kolaylıkla ve etkin biçimde bilgi ve görüş alışverişinde bulunabilirler.

Sanal işletmeler;

- Uyum yeteneği yüksek olan işletmelerdir,
- Tüketici taleplerine yanıt verme süresi kısa olan, başka bir anlatımla yanıt yeteneği yüksek olan örgütlerdir.

⁶ Şükrü Özen, "Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme", **TODAİE Dergisi**, Cilt 24, Sayı 4, Aralık 1991, s. 89.

⁷ John Naisbitt, **Global Paradoks**, çev: Sinem Gür, Sabah Yayınları, İstanbul, 1994, s. 5.

⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 319.

- Her işi kendisi gerçekleştiren, geniş kapsamlı ve devasa boyutlu olma yerine, dış kaynaklama işlemlerini uyumlaştıran kurumlar olmayı yeğlemektedirler.
- Sanal işletmelerin başarıları, ağ içinde yer alan birimler arasında tesis edilen yüksek güvene dayanmaktadır.

Sanal işletmelerde zaman ve hızlilik, esneklik, küreselleşme ve bilgi paylaşımı, tüketici taleplerindeki farklılıklar ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler çok önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, uygun zamanda uygun hareket, teknoloji kullanımı, sınırsızlık, kusursuzluk, güven ve bilgi akışı sanal işletmelerin özellikleridir.

Planlama, örgütlenme, uyumlaştırma ve denetleme sanal işletmelerin de yönetim işlevleri arasındadır. Pazarlama, finans, üretim, araştırma ve geliştirme ile insan kaynakları da sanal işletmelerin işletme işlevleri arasındadır.

3. SANAL İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Kurumların en önemli benzerlikleri farklı kişilere ve yeteneklere sahip insan topluluklarından oluşmasıdır. Bu bireylerin örgüt içerisindeki yönetimi ve yönlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.⁹

İnsan kaynakları kavramının kullanım alanı bu kavrama verilen önemin bir göstergesi olarak giderek yaygınlaşmaktadır. Bunun sonucu olarak, insan boyutuna yöneleceği görülmektedir. Böyle bir yönelimin, geçmişteki “İnsan ilişkileri yaklaşımı” olarak bilinen yönetim anlayışından farklı olarak, yöneticilerin örgütteki insanları da dikkate alarak yönetim faaliyetlerinde bulunmasının ötesinde yöneticilerin örgütteki insanlarla birlikte yönetmelerini ve örgütte her insanın kendi kendisini yönetmesi gerektiğini kabul eden yaklaşım özelliği taşımaktadır.¹⁰

İnsana verilen önemin anlamı olarak kabul edilen, bu anlayış, kamu ve özel ayırım yapılmaksızın, ülke veya örgüt düzeyinde “insani hizmetlerin bütünleştirilmesi” (Human Service Integration) biçiminde ifade edilmektedir.¹¹

İnsan Kaynakları Yönetimi; işgören 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 – organizasyonunun geliştirilmesi, yeniden yapılanma sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır.¹²

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde yükselen bir yıldız konumundadır ve çağdaş işletmecilik platformunda ilgi odağı durumuna gelmiştir. Bunda önde gelen nedeni insan faktörünün artık çoğu işletmeler tarafından anlaşılması

⁹ Taner Acuner, **İnsan Kaynaklarının Yetiştirilmesi, Geliştirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Saha Araştırması**, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 15, Sayı 3, 2001, s. 177.

¹⁰ Aykaç Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999, s. 19.

¹¹ Aykaç, a.g.e., s. 19.

¹² İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 12.

olmasıdır. Bir başka anlatımla, insan tatmini ile çalışma verimliliği arasındaki ilişki daha iyi anlaşıldığı söylenebilir. Ancak, bazı işletmelerin insan kaynakları konusunda yeterli birikime ve işlevsel olgunluğa sahip olmaksızın örgütte işgören yöneticiliği tabelasını indirerek insan kaynakları yöneticiliği tabelasıyla değiştirildiği görülmektedir. Oysa bu geçiş için yeterli alt yapı oluşmadan moda bir akıma uyarak böyle bir tabela değişimi firmaya çok fazla bir şey kazandırmak. Önemli olan insan kaynakları konusunda yeterli hazırlıklar yapılarak eğitilmiş, deneyimli kadroların yönetiminde yeni tekniklerin devreye sokulmasıdır.¹³

Gerekli hazırlıklar yapılarak insan kaynakları yönetimi birimi kurulur ve bu birime alanıyla ilgili uzman kişiler getirilirse hem çalışanların tatmini sağlanmaya çalışılır hem de işte verim artar. Dolayısıyla işletmenin gelişmesi ve ilerlemesine neden olur.

Günümüz bilgi çağında değişen işletme yapıları, insan kaynakları yönetiminde de gelişimlere yol açmıştır. Bu nedenle bilişim teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi üzerinde önemli etkileri vardır. Bilişim teknolojisi; bilginin bilgisayarlar aracılığıyla elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve gerekli yerlere aktarılmasıdır.¹⁴ Bir başka tanım ise; veri ve bilginin işlenmesini, dağıtılmasını ve analiz edilerek kullanımını mümkün kılan her türlü araç şeklindedir.

Günümüz iş dünyasında işletmeler devrim niteliğinde bir değişim ortamında bulunmaktadır. Endüstriyel çağın rekabet ortamı, yerini bilgi çağının rekabet ortamına bırakmıştır. 1850 yılından yaklaşık 1975 yılına kadar devam eden endüstriyel çağda, şirketlerin başarısı ölçek ve fırsat ekonomilerinden yararlanma oranlarına göre değişmekteydi. Teknoloji önemliydi fakat sonuçta başarıya ulaşan işletmeler, teknolojiyi standart ürünlerin etkin bir yöntemle büyük miktarda üretilmesini sağlayacak şekilde kullananlardı.¹⁵

İnsan kaynakları yönetim birimleri bilişim teknolojilerini kullanarak kendi yapılanmalarını tamamlamalı, sonra da ilgili birim yetkilileri ile birlikte bu yapılanma çalışmasını gerçekleştirmelidir. Bilgi teknolojisinin kullanım alanları ve şekilleri de diğer araçlar gibi bu çalışma içinde belirlenebilecektir. Bu aşamadan sonra insan kaynakları işlevleri çok daha düzenli ve sağlıklı bir biçimde yürütülebilecek tüm kurum bazında değişen ortam ve koşullara uyum da çok daha verimli ve hızlı olacaktır.

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.

¹³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynaklar Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s. 8.

¹⁴ R. Bennet, **Management, The Manufacturing and Engineering Handbook Series**, London, 1994, s. 263.

¹⁵ R.S. Kaplan –D.P. Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Çev: Serra Egelı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 3.

Bilişim teknolojileri onu sorgulamadan kullanıldığında değil, ancak onu nasıl, nerede, ne amaçla ve ne kadar kullanılacağı bilindiği sürece yararlı olacaktır.¹⁶

Bilgi çağı doğrultusunda yaşanan dönüşüm süreci, bilim-araştırma-teknoloji üretiminden, her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. 21. yüzyılda yönetimin gerçekleştirilmesi gereken en önemli katkının, bilgi çalışanlarının verimliliğini artırmak olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda, bilgi çağı, insan kaynakları yüzyılı olarak değerlendirilebilir.

Teknolojik düzeyin yükselmesi sonucunda insan kaynaklarının daha yüksek niteliklere donanımlı olmasını gerektirmektedir. Bilgi teknolojilerinin geniş kullanımı, çalışanların tutum, davranış ve çalışma şekillerinde değişiklik yapmalarını zorunlu kılmıştır. İleri bilgi teknolojileri kullanıldıkça, iş süreçlerinin bütün aşamalarını gözetebilecek özerk ve nitelikli insan kaynaklarına gereksinim artmaktadır.

Bilgi çağında insan kaynakları yönetimi, yaşanan hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışının bireylerde yol atığı bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya amaçlanmaktadır.¹⁷

Sanal işletmelerde de insan kaynakları yönetiminin belli başlı pek çok işlevi bulunmaktadır. Anca sanal işletmede bu işlevler farklı bir bakış açısı ile ele alınmıştır.

Sanayi işletmesinde insan kaynakları yönetimi daha çok çalışanların motivasyonuna ve örgüt için daha verimli çalışmalarının sağlanmasına odaklanmaktaydı. Ancak işletmelerin sanallaşma sürecine paralel olarak insan kaynakları yönetiminde örgütün gereksinimleriyle bireyin gereksinimlerinin en azından asgari paylaşımlarda birleştirilerek, bu iki unsurun beraberce ele alınması üzerinde yoğunlaşmaktadır. Böylelikle sanal işletmede insan kaynakları yönetiminin temel amacı, yöneticileri ve işgörenleri değişime adapte edebilmektir. Bu anlamda insan kaynakları işlevleri de söz konusu değişimi destekleyecek biçimde ele alınmaktadır.

Sanal işletmelerde insan kaynakları yönetiminin değişen unsurlarında performans değerlendirme de; Sanal işletmelerde de performans değerlendirme işlevinin klasik yöntemlerle yapılmasıyla arzulan sonuç elde edilemeyecektir. İşgücünün homojenliğini kaybettiği, işin yapısının hızla değiştiği ve sanallaşma sürecine bağlı olarak işgücü üzerinde doğrudan denetimin azaldığı bir ortamda ayrıntılı iş analizlerine dayanan bir performans değerlendirme sistemi oluşturulması mümkün olmamaktadır. Sanal işletmenin amacı müşteri tatmini olduğundan performans değerlemesi de müşteri tatminiyle doğrudan ilgili hale gelmiştir. Sanal işletmede yönetimlerin süreçlere odaklanması da bu tarz bir performans değerlendirme anlayışını desteklemektedir. Sanal işletmenin performans değerlemesinde iki unsur aynı anda dikkate alınmalıdır. Bunlardan ilki işletmenin çekirdek işgücünün performansının, diğeri ise çevresel işgücünün performansının

¹⁶ D.Z. İnkaya, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bilişim Teknolojisi”, **Human Resources**, Eylül – Ekim 2000, İstanbul, ss. 65 – 68.

¹⁷ Fındıkçı, a.g.e., ss. 15 – 21.

Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bir Anket Çalışması

ölçülmesidir.¹⁸ Bunun yapılabilmesi için de network çerçevesinde etkin bir iletişim ağı kurulması, bilgi alışverişinin ve paylaşımının doğru ve etkin bir biçimde sağlanması gerekmektedir.

Sanal işletmelerde insan kaynakları yönetiminin değişen unsurlarından örgüt kültürü ve örgüt geliştirme açısından; Sanallaşma sürecinde, örgütsel değişimin bir başka önemli konusu da işletme kültürünün bu değişimi destekleyecek şekilde oluşturulmasıdır. “Kurum Kültürü” çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değerler, beklentiler ve anlayışa denmektedir. Sanallaşma sürecindeki işletmeler teknolojik altyapıyı oluşturmak için büyük çabalar harcamaktadır. Ancak yapılan araştırmalar bu teknolojik altyapıyı destekleyecek nitelikte ortak değerlerin ve işletme kültürünün geliştirilmesinin en az diğeri kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Sanal işletmelerde işgücü yapısının heterojen olması ve sanal işletmelerin çok ortaklı ve çok uluslu bir yapıda olmaları gibi nedenler bu işletmelerde ortak bir kültürün ve paylaşılan değerlerin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Böyle bir yapıda ortak değerlerin oluşmasını sağlayabilmek için enformel ilişkilerin geliştirilmesi, bilgi paylaşımının bir anlayış olarak yerleştirilmesi, güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması, yenilikçi ve açık bir kurum kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Sanal işletmelerde, ekip çalışmasında bireysellik ön plana çıkmakta ve bu ekiplerin network bünyesinde fiziki mekandan bağımsız olarak kurulabilmesi gündeme gelmektedir. Bu nedenle sanal işletmede adaptasyon yönlendirme işlevi açısından önem kazanmakta, işe alıştırmının en kısa zamanda sağlanması sanal işletmelerde insan kaynakları yönetiminin bir unsuru olarak ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca sanal işletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyeti işgücünün tamamını içine almalı ve tam zamanında eğitim hedef alınmalıdır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sanal işletmelerin talep ettiği temel niteliklerin çalışanlarına kısa sürede öğretilmesini sağlamalı ve işgörenler öğrenmeyi öğrenmelidir.

Sanal işletmelerde işçi ve işveren ilişkilerinde karşılıklı mücadele değil karşılıklı bağımlılık esasına göre değişim yaşanmıştır. Network örgütün bütününde görülen ortak hedefler ve çıkarlar işçi – işveren ilişkilerinde de dikkati çekmektedir. İşçi – işveren ilişkilerinde karşılıklı işbirliği, dayanışma ve sorumluluk paylaşımı üzerinde önemle durulmaktadır.

Sanal işletmelerde rutin işlerin makineler tarafından gerçekleştirilmesi ile niteliksiz işçi gereksinimi büyük ölçüde azalmakta, işgörenler daha çok bilgi yoğun aktivitelere yönelmekte ve böylelikle işletmeye daima ek değer katan bu işgörenler işletme açısından vazgeçilmez bir değer olarak algılanmaktadırlar.¹⁹ Sanal işletmelerde, işletmelerin sanallaşma sürecine bağlı olarak işgücü piyasasında küreselleşme eğilimi artmıştır. Sanal işletmede insan kaynakları yönetiminin temel hedefi, sanal işletmenin gereksinim duyduğu işgücünün esnek, değişime kolay adapte olabilen ve hatta değişimi yönlendirebilen, iyi

¹⁸ E. Tozluyurt –G. Şenel, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1994, ss. 3 – 5.

¹⁹ Ersin Özbakır, **Teknolojik Gelişmenin İşletmenin İnsan Kaynağına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997, s. 109.

eğitilmiş olmasıdır. Sanal işletmelerde ücretleme de işgörenlerin bilgi, performansları ön plana alınarak, böylelikle kıdem esasına veya basamaksal konuma dayanan rutin ücret artışları ikramiyeler ve yükseltmeler giderek azalırken performansa ve üretim sürecine katılan ilave değere bağlı olarak ücretleme uygulaması giderek yaygınlaşmaktadır. Bu arada sanal işletmelerin insan kaynakları yönetiminde ücretleme işlevi, işletmenin dinamik yapısına uygun olarak yerine getirilmektedir.²⁰ Projeden projeye, işgücünün, işlerin, üretilen ürün ve hizmetlerin değişmesi karşısında ücretleme sistemi de bu hızlı değişime ayak uyduracak şekilde, dinamik ve esnek bir süreçte ele alınmaktadır. Takım çalışması esasına dayanan network örgüt yapısında ücretlemenin de çalışma ekiplerinin performansı göz önüne alınarak yapılması gerekmektedir.

Sanal işletmelerde de “rekabetçi ücret” anlayışı ortaya çıkmıştır. “Rekabetçi ücret işletmenin yaşamını sürdürmesi, yer aldığı endüstri içinde rekabet edebilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında tatmin olacakları ödemeyi tanımlamaktadır.”²¹

4. SANAL BANKACILIK ÜZERİNE BİR ANKET ÇALIŞMASI

4.1. Araştırmanın Amacı

Küresel rekabet ortamında örgütlerin kullanabilecekleri üretim faktörlerinden birisi olan ve bilgi toplumunda önemi her geçen gün artan temel girdilerden birisi de insan kaynaklarıdır. Özellikle çağın ve etkin çalışma anlayışının gerektirdiği bilgi, beceri, yetenekler konusunda donanıma sahip olan insan kaynakları işletmelere rekabet avantajı sağlama konusunda önemli etkilere ve sonuçlara sahiptir. İşletmelerde sanallaşma ile beraberinde insan kaynakları anlayışı da yeni bir anlam ve boyut kazanmıştır. Sanal işletmelerin geleneksel işletmelerden ayrı bir yapıya sahip olması nedeniyle insan kaynakları kavramı da sanal işletmeler de farklı bir yapıya dönüşmüştür. Tüm bunların ışığı altında bu çalışma ile aşağıdaki konuların araştırılması amaçlanmıştır.

1. Küreselleşme ve küresel rekabet süresince bankaların yeniden yapılanmaları ve sanal bankacılık sektörünün oluşum sürecinin, bu süreci etkileyen faktörlerin belirlenmesi.
2. Türkiye'de faaliyet gösteren büyük ölçekli bankaların sanal bankacılık uygulamasına bakış açıları.
3. Sanal bankacılık uygulaması ile geleneksel bankacılık arasında ne gibi farkların bulunduğu tespiti.
4. Sanal bankacılık anlayışının kendine has özellikleri ve uygulamalarının belirlenmesi.
5. Sanal bankacılıkta insan kaynakları anlayışında ne gibi gelişme ve değişimler olduğunun belirlenmesi ile gelecekte insan kaynakları anlayışının taşıyacağı önemin değerlendirilmesine ilişkin saptamaların yapılması.

²⁰ Özbakır, a.g.e., s. 133.

²¹ Özbakır, a.g.e., s. 140.

4.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem

Araştırma Türkiye genelinde faaliyet göstermekte olan, insan kaynakları departmanları olan ve internet bankacılık uygulaması yapan 11 ayrı banka üzerinde anket formunun konumuz üzerinde bilgi sahibi olan banka çalışanları üzerinde yüz yüze görüşme ve e-mail yolu ile gerçekleştirilmiştir.

Bankaların seçimi aşamasında yüksek mevduat oranları olan internet üzerinden bankacılık uygulamaları yüksek oranda olan bankalara anketimiz uygulanmıştır. Ayrıca ankette sorulan soruların içeriğinin konu hakkında bilgi birikimi gerektirdiği göz önüne alınarak sanal bankacılık konusunda bilgi sahibi olan banka çalışanları ile temas kurularak soruların yanıtları alınmıştır. Sonuç olarak 11 ayrı banka üzerinde yapılan anketimizde değerle ne bilir nitelikte 71 anket formu elde edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

1. Sanal bankacılık uygulamaları geleneksel bankacılık uygulamalarından farklıdır.
2. Bankaların internet şubelerinde güvenlik problemi yoktur.
3. İnternet banka şubelerinde hatalı işlem yapılabilmektedir
4. Sanal bankacılıkta internet şubelerinde müşteri istek ve şikayetlerine cevap verilmektedir.
5. Sanal bankacılıkta performans değerlendirilmesi yapılmaktadır.
6. Sanal bankacılıkta denetim sağlanmaktadır.
7. Sanal bankacılıkta örgüt içi iletişim sağlanmaktadır.

Ayrıca araştırmamızda, her bir sorunun sanal bankacılık sektörünün ne gibi özelliklerinin ve uygulamalarının olduğunun belirlenmesine yönelik bir içerik taşımasından dolayı ayrı ayrı değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerin ışığı altında sanal bankacılıkta insan kaynakları anlayışında değişiklikler olmuştur ifadesi hipotezimizin de değerlendirilmesi yer alacaktır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesine geçmeden önce vurgulanması gereken bir konuyu açıklamakta yarar vardır. Bütün sosyal nitelikli araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmamızda da bir takım sınırlılıklar yer almaktadır. Bu doğrultuda araştırmamızın sınırlılıklarını aşağıdaki şekilde ortaya koymak mümkündür:

1. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların her zaman için kesin doğruluk özellikleri taşımamaları önemli bir sınırlılık olarak görülebilir.
2. Deneklerin her şeye rağmen bir takım bireysel ve örgütsel endişelerle genellikle sorulara doğru cevap vermemeleri söz konusu olabilir.
3. Deneklerin sorulan soruları yanlış anlama ve algılamaları neticesinde cevaplamamaları ya da yanlış cevap vermeleri mümkündür.

4.5. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya 11 bankadan cevaplar verilmiştir. Bankaların hepsinden farklı subelerinden anket soruları cevaplandırılmıştır.

Araştırmaya ilişkin sonuçlar değerlendirilirken anket sorularına verilen bütün cevaplar tablolar halinde sunulacak, gerektiğinde grafiksel gösterimlerden de yararlanılacaktır.

Tablo 4.1. Anket yanıtlarının hesaplanan aritmetik ortalama, medyan, mod, standart sapma ve varyanslarının görünümü

İstatistik										
		EGİTİM	SÜRE	ÜNVAN	SORU1	SORU2	SORU3	SORU4	SORU5	SORU6
N	Geçerli	71	71	71	71	71	71	71	71	71
	Yanıtsız	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Art.Ort		3,774648	3,323944	4,873239	3,239437	3,309859	3,380282	3,126761	1,605634	3,380282
Medyan		4	4	4	3	3	4	3	1	3
Mod		4	4	4	4	4	4	3	1	3
Std. Sapma		0,590331	1,052543	3,354867	0,977822	0,803413	0,743855	0,809401	1,200939	0,594407
Varyans		0,348491	1,107847	11,25513	0,956137	0,645473	0,55332	0,655131	1,442254	0,35332

İstatistik										
		SORU7	SORU8	SORU9	SORU10	SORU11	SORU12	SORU13	SORU14	SORU15
N	Geçerli	71	71	71	71	71	71	71	71	71
	Yanıtsız	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Art.Ort		3,422535	3,380282	3,056338	2,690141	3,28169	3,309859	2,943662	2,535211	3,084507
Medyan		3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mod		3	3	3	3	3	3	3	3	3
Std. Sapma		0,577234	0,640674	0,7346	0,887879	0,58999	0,623161	0,772516	0,891724	0,751123
Varyans		0,333199	0,410463	0,539638	0,78833	0,348089	0,38833	0,596781	0,795171	0,564185

İstatistik										
		SORU16	SORU17	SORU20	SORU21	SORU22	SORU23	SORU24	SORU25	SORU26
N	Geçerli	71	71	71	437	149	71	133	91	138
	Yanıtsız	0	0	0	0	288	0	304	346	299
Art.Ort		0,15493	0,014085	2,985915	2,8856	1,2148	3,732394	0,7444	2,3626	1,971
Medyan		0	0	3	3	1	4	1	3	2
Mod		0	0	4	0	0	4	0	3	2
Std. Sapma		0,364413	0,118678	1,212942	2,02183	1,40733	0,877623	0,90163	1,85901	1,43442
Varyans		0,132797	0,014085	1,471227	4,08780	1,98059	0,770221	0,81294	3,45592	2,05755

Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bir Anket Çalışması

İstatistik					
		SORU27	SORU28	SORU29	SORU30
N	Geçerli	162	128	71	71
	Yanıtız	275	309	0	0
Art.Ort		1,358	2,7734	2,901408	1,28169
Medyan		1	4	3	0
Mod		1	4	3	0
Std. Sapma		1,21388	1,46462	0,658026	1,455856
Varyans		1,47351	2,14512	0,432998	2,119517

Tablo 4.2. Hesaplanan Kikare Değerleri ve İlişki Sonuçlarının Değerlendirilmesi

	Eğitim – Süre	Eğitim – Unvan	Eğitim – 1	Eğitim – 2	Eğitim -3	Eğitim – 4	Eğitim 5
Ki Kare	0,799	0,351	0,766	0,227	0,426	0,106	0,539
	Eğitim – 6	Eğitim – 7	Eğitim – 8	Eğitim – 9	Eğitim – 10	Eğitim – 11	Eğitim – 12
Ki Kare	0,860	0,124	0,558	0,985	0,489	0,286	0,716
	Eğitim – 13	Eğitim – 14	Eğitim – 15	Eğitim – 16	Eğitim – 17	Eğitim – 18	Eğitim – 19
Ki Kare	0,109	0,175	0,131	0,149	0,902	--	--
	Eğitim -20	Eğitim – 21	Eğitim – 22	Eğitim – 23	Eğitim – 24	Eğitim – 25	Eğitim – 26
Ki Kare	0,820	--	--	0,454	--	--	--
	Eğitim – 27	Eğitim – 28	Eğitim – 29	Eğitim – 30			
Ki Kare	--	--	0,230	0,139			

	Süre – Süre	Süre – Unvan	Süre – 1	Süre – 2	Süre -3	Süre – 4	Süre 5
Ki Kare	--	0,474	0,489	0,066	0,185	0,451	0,442
	Süre – 6	Süre – 7	Süre – 8	Süre – 9	Süre – 10	Süre – 11	Süre – 12
Ki Kare	0,275	0,225	0,061	0,053	0,022	0,008	0,028
	Süre – 13	Süre – 14	Süre – 15	Süre – 16	Süre – 17	Süre – 18	Süre – 19
Ki Kare	0,250	0,004	0,063	0,989	0,733	--	--
	Süre -20	Süre – 21	Süre – 22	Süre – 23	Süre – 24	Süre – 25	Süre – 26
Ki Kare	0,237	--	--	0,268	--	--	--
	Süre – 27	Süre – 28	Süre – 29	Süre – 30			
Ki Kare	--	--	0,071	0,390			

Haldun SOYDAL

	Ünvan – Ünvan	Ünvan – Ünvan	Ünvan – 1	Ünvan – 2	Ünvan -3	Ünvan – 4	Ünvan 5
Ki Kare	--	--	0,369	0,132	0,291	0,205	0,249
	Ünvan – 6	Ünvan – 7	Ünvan – 8	Ünvan – 9	Ünvan – 10	Ünvan – 11	Ünvan – 12
Ki Kare	0,651	0,089	0,165	0,146	0,378	0,048	0,244
	Ünvan – 13	Ünvan – 14	Ünvan – 15	Ünvan – 16	Ünvan – 17	Ünvan – 18	Ünvan – 19
Ki Kare	0,329	0,573	0,017	0,793	0,427	--	--
	Ünvan -20	Ünvan – 21	Ünvan – 22	Ünvan – 23	Ünvan – 24	Ünvan – 25	Ünvan – 26
Ki Kare	0,046	--	--	0,157	--	--	--
	Ünvan – 27	Ünvan – 28	Ünvan – 29	Ünvan – 30			
Ki Kare	--	--	0,272	0,378			

Yukarıdaki tablomuzda eğitim,ünvan ve süre açısından banka çalışanları üzerinde uyguladığımız ankette ankete katılanlara sorulan soruların birbiriyle ilişkilerinin olup olmadığı araştırılmıştır.Sorulan sorulardan birden fazla sık işaretlenenlerine kikare testi uygulanamayacağından tabloda bu soruların kikare bölümleri boş bırakılmıştır.

Ankete katılan banka çalışanlarının eğitim açısından diğer sorularla kikare testini değerlendirecek olursak;

Ho: İlişki yoktur

H1 : İlişki vardır

Anlam seviyesi 0,05 olarak bakıldığından.Hesaplanan Değer 0,05 den büyükse Ho kabul edilir yani ilişki yoktur.Aksi halde ilişki söz konusudur.Tabloya bakıldığında eğitim kikare testinde elde edilen tüm sonuçların anlam seviyesi 0,05'den büyüktür.Bu nedenle Ho kabul edilir,eğitim seviyesi ile yanıtlanan diğer sorular arasında ilişki yoktur.

Süre yönüyle kikare tablosuna baktığımızda 0,022 ile 10.soru,0,008 ile 11.soru,0,028 ile 12.soru, 0,04 ile de 14.soruda ilişki bulunmuştur. Anketimizde bu sorulara baktığımızda çalışan personelin ücret düzeyi,denetim,çalışma süre ve şekillerinin uygunluğu ile diğer personelle ilişkiler gibi konuların olduğu görülmektedir. Uygulanan kikare testi bu sorular ile bankadaki ankete katılan çalışanların çalışma süreleri arasında bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.Diğer sorularda ise ilişki yoktur.

Ünvan açısından kikare tablo değerlerine bakıldığında ise 0,048 ile 11.soru,0,017 ile 15.soru,0,046 ile 20.soruyla ilişkinin varlığı bulunmuştur.Bulunan bu değerler anlam seviyesi 0,05'den küçüktür,H1 kabul edilir;ilişki vardır. Diğer sorularda çıkan değerler 0,05 anlam seviyesinden büyüktür, Ho kabul edilir; ilişki yoktur.

4.6. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmamızda ülkemizde faaliyette bulunan 11 banka ve bu bankalara bağlı internet şubeleri üzerinde sanal bankacılığın çeşitli yönleriyle analizi, insan kaynakları açısından değerlendirilmesi ortaya konmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında genel bir değerlendirme yapılmak suretiyle bir takım sonuçlar çıkarılmıştır.

Anketimize katılan banka çalışanlarının %81,7'si lisans mezunudur, ve anketimize katılan banka çalışanlarının toplamda %97,1'ini üst düzey yöneticiler ve uzman,uzman yrd gibi yetkili ve eğitilmiş çalışanlar oluşturmaktadır.Katılımcıların sayısal toplamı 71'dir.

Ankete katılan çalışanlar tarafından sorulara verilen yanıtların her birinin ayrı ayrı analizi ve istatistiki değerleri hesaplanmış aritmetik ortalama, mod,medyan,standart sapma ve varyans değerleri bulunmuştur. Ayrıca eğitim, süre ve unvan açısından kıkare testi uygulanmıştır elde edilen sonuçlarla ilişkilerin olup olmadığı gösterilmiştir. Elde edilen bulgular bize sanal bankacılık ile ilgili birçok önemli bilgiyi vermiştir.

Bu bilgiler ışığında sanal bankacılık konusunda elde edilen sonuçları sırlayacak olursak;

Ankete katılan çalışanlar internet şubelerinde güvenlik problemi olmadığına katılmışlardır. Bilgisayarlarla internet ağı üzerinden yapılan ve banka tarafından kullanıcının bilgi sahibi olduğu birtakım güvenlik bilgileri aracılığıyla işlem yapılmasına olanak tanıyan internet bankacılığında güvenlik sorununun bulunmaması çok önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Çünkü geleneksel banka şubelerinde birebir müşteri ile diyalog yolu ile yapılan bankacılık işlemlerinde dahi bir çok olumsuz durumlarla karşılaşmış çeşitli şekil ve yollarla güvenlik önlemleri kırılmış ve hesaplardan para aktarımı gibi ve benzeri biçimlerde banka şubelerinde para aktarımı sağlanmıştır. Bu nedenle dünyanın her yerinden ağ üzerinden ulaşılabilen internet şubelerinde güvenlik maksimum bir önem arz etmektedir. Anket sonuçlarında anlaşılacağı gibi internet şubelerinde bir çok bankacılık işlemi gerçekleştirilebilmektedir, gerçekleştirilen tüm işlemlerin bir başkası tarafından ağ üzerinden kontrolü, yanlış yönlendirimi yada görüntülenmesi bile çok önemli bir problem oluşturacaktır. Bugün dünyadaki çok önemli stratejik bilgisayar ağlarına bile (Nasa gibi) girilebilmekte ve sistemleri çökertilmektedir, durum böyleyken internet şubelerinin güvenlik önlemlerinin son derece ciddiyet kazandığı gözardı edilmemelidir. Anketimize katılan çalışanlar internet şubesinin güvenliği için birtakım önlemlerin alındığını belirtmişlerdir. Günümüzde tüm dünyada internet bankacılığının yaygınlığı ve yapılan işlemlerin oranının giderek arttığını dikkate alacak olursak anket sonucumuzda olduğu gibi internet şubelerinin güvenilir olduğundan ve güvenlik için çok önemli önlemler aldığını, bir başkası tarafından bunların ele geçmeyeceğini söyleyebiliriz.

Anketimizin uygulandığı bankaların internet şubelerine girildiğinde her birine de rahatlıkla ulaşılabilildiğini, anlaşılır olduğunu ve birçok işlemin gerçekleştirildiğini görmekteyiz. Anket sonuçlarında da bu durum böyle çıkmıştır. Artık banka müşterileri banka şubesine gitmeksizin internet bağlantısı

bulunan her yerden rahatlıkla ulaşılabildiği şubelerinde her türlü işlemi çok kısa bir süre içerisinde gerçekleştirmektedir. Zamandan tasarruf sağlanmakta, işlemler kolaylaşmakta ve bankacılık işlemleri sıkıcılıktan kurtulmaktadır. Gelişen teknoloji insanlara birçok kolaylığı sağlamakta ve hizmetine sunmaktadır.

Dikkat edilmesi gereken diğer bir anket sorusunun da geleneksel banka şubelerinden internet şubelerinin farklı olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Soruya yanıtlayan çalışanlar beklenildiği gibi %87,3 ile geleneksel şubelerden oldukça farklı olduğunu işaretlemişlerdir. Geleneksel banka şubelerinden internet şubesi bir çok açıdan farklıdır ama en önemli farkları, zaman kaybının internet şubesinde minimize edilmesi, ağ bağlantısının bulunduğu dünyanın her yerinden işlem yapılabilmesi artık bankacılık işlemlerinin can sıkıcı, zaman alıcı bir konumdan çıkartıp zevkli hale getirmesi olarak sıralanabilir.

Diğer soruda ise internet şubelerinde hatalı işlem olasılığı araştırılmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken konu 5.soruyu yanıtlayanların % 53,5'i hatalı işlem yapılmasının söz konusu olmadığını belirtmelerine karşın 25. ve 26. soruları işaretlemeleri ve yanıltıcı olan bu sorumuzda hataya düşmeleridir.25.soruda ankete katılanların %20,9'u, 26. soruda ise %8,7'si boş bırakmıştır. Dolayısıyla 5.soruya hatalı işlem yoktur diyen katılımcıların %23,9'u hatalı işlemlerin neler olduğuna yada nasıl düzeltildiğine yanıt vermişlerdir. Bu nedenle internet şubelerinde gerek kullanıcıdan kaynaklanan gerekse bir takım sistem problemlerinden kaynaklanan çeşitli hatalara rastlanmaktadır. Anketimizde bu hataların neler olduğu katılanlar tarafından açıkça belirtilmiştir, çalışanlar en çok rastlanan hatanın havale işlemlerinde yapıldığını daha sonra sırasıyla, yanlış hesaba para aktarımı, fatura ödemeleri, visa ödemelerinde hatalar olduğunu göstermişlerdir.

Ankete katılan katılımcılar çoğunlukla anket sorularında hangi hataların yapıldığı şıklarında işaretlemeler yaparken bunların özellikle müşterileri tarafından yapıldığına dikkat çekmişlerdir. Buradan, müşterilerin yanlış bilgi girmeleri veya işaretleyeceği numaraları yanlış girmesi sonucunda birtakım hataların gerçekleştiği ortaya çıkarılabilecektir.

İnternet şubelerinde müşteri istek ve şikayetlerine yanıt verilebildiği sonucu anketimize katılan katılımcılar tarafından gösterilmiştir. İnternet bankacılığı da geleneksel banka şubesi gibi müşterilerini dinlemekte ve onların isteklerine, şikayetlerine yanıt verebilmeyi amaçlamaktadır. Geleneksel banka şubesinde farklı olarak internet bankacılığında müşterilere yanıt verme yolları farklıdır, müşterilerin talepleri ağ üzerinden e-mail yoluyla dinlenmekte ve yanıt verilmektedir. Anketimizde de %48,1 ile en büyük dilimi e-mail yolu ile yapılan başvurular almıştır.

Anketimizde internet bankacılığının kendi iç sistemi ve personel politikaları ile ilgili sorulara baktığımızda hem sanal bankacılığın bu konudaki işlevleri hem de bunların işiği altında insan kaynakları açısından bir değerlendirmesini görebiliriz.

İnternet banka şubeleri gerek çalışma koşulları gerekse de çalışma şekli açısından geleneksel banka şubelerinden oldukça farklıdır. İnternet şubelerinde çalışan personelin işe alınma şartları, ne gibi yetenekler arandığı, iş süresince

Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bir Anket Çalışması

neler yapması gerektiği gibi önemli konulara anketimizdeki sorularla yanıt aranmaya çalışılmıştır. Ayrıca internet şubelerinde çalışanların bir sistem tarafından kurumu yapılan sanal bankacılıkta tamamen müşterilerle yüzyüze karşılaşmamasının internet ağı üzerinden iletişim ve işlem yapılmasının altını çizmekte yarar vardır. Geleneksel banka şubelerinde birebir görüşmenin etkili olduğu banka işlemlerinin müşterilerle çalışanların karşılıklı görüşmeleriyle gerçekleştiğini düşünürsek internet bankacılığında durum bunun tam tersidir. Müşteriler ağ üzerinden işlemlerini gerçekleştirme sistem çok önemli bir unsur oluşturmaktadır. Sanal bankacılıkta en önemli unsur sistemin kendisidir, müşteri personelle herhangi bir problemle karşılaşmadığı takdirde hemen hemen hiç görüşmemektedir. Ayrıca internet şubelerinde sistemin iyi işlemesi ve aksamaması için teknik bilgi düzeyi yüksek olan personel çalıştırılmak zorundadır.

Anketimizde 27.soruyu değerlendirirsek ankete katılanlar internet şubesinde işe alınma koşullarında en fazla işaretlemeyi %42 ile teknik bilgi düzeyi yeterli olanların belirtildiği kutucuğa yapmışlardır. Bu sonuçtan da anlaşılacağı gibi geleneksel bankacılıkta müşteri ilişkileri, bankacılık işlem bilgisi düzeyi yeterli personelin tercih edilme anlayışı yerini internet bankacılığında teknik bilgi düzeyi yeterli, yabancı dili iyi olan, deneyimli,yurt dışı eğitilmiş personelin tercihine bırakmıştır.

İnternet şubelerinde personelin yaptığı günlük işlem sayısı, müşteri ilişkileri, müşteri istek ve şikayetlerine yanıt verilmiş biçimi gibi çeşitli biçim yönünden de farklılıklar göstermektedir. Ayrıca internet bankacılığında geleneksel bankacılıkta olduğu kadar diğer birimlerle ilişkiler mevcut değildir.

İnternet bankacılığında önemli bir konuyu da internet şubelerinin çoğunun kesintisiz 24 saat hizmet verebilmesidir. Anketimizde sorumuz olan internet şubelerinde günde ortalama kaç kişinin işlem yaptığı sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında %49,3 ile 2000 ve üzeri,%22,5 ile 1000-1500 arası,%16,9 ile de 1500-2000 kişinin işlem yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre de internet şubelerinde yapılan işlem sayısının azımsanamayacak bir ölçüde olduğunu görmekteyiz. Bu kadar çok işlemin yapıldığı internet bankacılığında bütün işlemlerin ağ bağlantısı bulunan dünyanın her yerinden ve günün 24 saati yapılabilmesi de çok önemli bir ayrıcalıktır. Geleneksel banka şubelerinden internet bankacılığını ayıran en önemli özelliklerden birisi de budur. İşlemlerde yer ve zaman sınırlaması internet bankacılığında yoktur. İşte küreselleşen dünyada, bilgi toplumlarında zamanın ne kadar önemli olduğunu düşünecek olursak gelişen teknoloji bankacılık anlayışında da çığır açmış internet bankacılığı sayesinde anlayışını değiştirmiştir.

Anketimizde yer alan internet şubelerinde hangi işlemlerin yapılabildiği sorusunu incelediğimizde soruda yer alan tüm şıkların işaretlendiğini görebiliriz. Buda bize internet bankacılığının hızı, zaman tasarrufu, kesintisiz hizmet verebilmesi gibi özellikleri yanında her türlü işlemi yapabildiğini göstermektedir. İnternet ağından anket uyguladığımız bankaların adreslerine girdiğimizde bankacılıkta akla gelen işlemlerin çoğunun internet üzerinden yapılabildiğini söyleyebiliriz. Bu da bize gelecekte kısa bir zaman içinde geleneksel bankacılığın

yerini internet bankacılığının alabileceğini tüm işlemlerin internet şubeleri üzerinden yapılabileceği sonucunu çıkartabilmektedir.

İnternet şubelerinde ayrıca maksimum verimli çalışmayı sağlamak için takım çalışması ve supervisor gibi modern iç yapılandırma tekniklerinin uygulandığını, herkesin görev ve sorumluluk dağılımının açıkça belirlendiğini söyleyebiliriz.

Anketimizde uygulanan sanal bankacılığa yönelik elde edilen sonuçlara bakıldığında küreselleşen, küresel rekabetin arttığı dünyada sanal işletmelerin yepyeni bir anlayışla çığır açtığını ortaya koymaktayız. Ticaret anlayışı, hizmet anlayışı artık belirli bir mekansal bağımlılıktan kurtulmuştur. Ağ bağlantısının bulunduğu her nokta işlemlerin yapılabileceği, alım ve satımın gerçekleştirilebileceği bir pazardır. Günün her saati işlem yapılabilmekte, işlemler en hızlı bir şekilde yerine getirilebilmektedir. İnternetin açtığı bu sanal ticaret, gelecekte tüm dünyada artarak potansiyelini üst seviyelere çıkaracak, her türlü hizmet ve ticaret sektörü kendini bu alanda bulacaktır.

5. KAYNAKLAR

Aykaç Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması**, Nobel Yayınları, Ankara, 1999.

Bülent TOKAT, Örgütlerde **Değişim ve Değişimin Yönetimi**, DPÜ Yayınları, Kütahya, 1998.

D.Z. İnkaya, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bileşim Teknolojisi", **Human Resources**, Eylül – Ekim 2000, İstanbul.

E. Tozluyurt –G. Şenel, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1994.

Ersin Özbakır, **Teknolojik Gelişmenin İşletmenin İnsan Kaynağına Etkisi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1997.

Güngör ÖNAL , "İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı", **Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, No: 33, Bursa, 1979.

İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

John Naisbitt, **Global Paradoks**, çev: Sinem Gür, Sabah Yayınları, İstanbul, 1994.

Mahmut Tezcan, "Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri", **Eğitim ve Bilim**, Sayı: 25, İstanbul, Mayıs 1980.

Numan KURTULMUŞ, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayınları, İstanbul, 1996.

R. Bennet, **Management, The Manufacturing and Engineering Handbook Series**, London, 1994.

R.S. Kaplan –D.P. Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Çev: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Şükrü Özen, "Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme", **TODAİE Dergisi**, Cilt 24, Sayı 4, Aralık 1991.

Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınlar, İstanbul, 1998.

Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bir Anket Çalışması

Taner Acuner, **İnsan Kaynaklarının Yetiştirilmesi, Geliştirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Saha Araştırması**, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 15, Sayı 3, 2001.

Tunç Demirbilek, **Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi – Hizmet Sektöründe Bir Uygulama**, Milli Prodüktive Merkezi Yayınları, Yıl: 1996, Cilt: 21, Sayı: 1.

Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynaklar Yönetimi**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.

6. EK: ANKET SORULARI

1) Eğitim Düzeyiniz:

- İlkokul
- Ortaokul
- Lise
- Yüksekokul
- Lisans
- Yüksek Lisans

2) Şu an Çalışmakta Olduğunuz Şirketteki Çalışma Süreniz.

- 6-Ay
- 1-Yıl
- 2-Yıl
- 3-Yıl
- 4-Yıl Ve Daha Fazlası

3) Ünvanınız:

- Şube Müdürü
- Şb Müdür Yrd
- Genel Müdür
- Genel Müdür Yrd
- Şef
- Şef Yardımcısı
- Diğer-----

II. Aşağıdaki konular hakkındaki düşünceleriniz:

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
1) İnternet şubenizde güvenlik sorunu yoktur.					
2) İnternet şubenizde çalışan işgören oldukça verimlidir.					
3) İnternet şubenize müşterileriniz kolaylıkla					

Haldun SOYDAL

ulaşabilmektedir.					
4) İnternet şubeniz geleneksel banka şubenizden oldukça farklıdır.					
5) İnternet şubenizde hatalı işlem yapılabilmektedir.					
6) İnternet şubenizde müşteri istek ve şikayetlerini yanıt verilmektedir.					
7) İnternet şubenizde çalışan işgörenin eğitim düzeyi yeterlidir.					
8) İnternet şubenizde çalışan işgörenin teknik bilgi düzeyi yeterlidir.					
9) İnternet şubenizde çalışan işgören sayısı yeterlidir.					
10) İnternet şubenizde çalışan işgörenin ücret düzeyi yeterlidir.					
11) İnternet şubenizde denetim sağlanmaktadır.					
12) İnternet şubenizde çalışma süre ve şekilleri uygundur.					
13) İnternet şubenizde örgüt içi iletişim sağlanmaktadır.					
14) İnternet şubenizdeki işgörenlerle diğer birimlerdeki işgörenler arasında ilişkiler vardır.					
15) İnternet şubenizde özel bir müşteri hizmetleri birimi vardır.					

Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bir Anket Çalışması

III. Aşağıdaki sorulardan sizce uygun olan kutucuğu işaretleyiniz:

16) Bankanız özel sektör olarak mı kamu sektörü olarak mı hizmet veriyor?

- Özel
 Kamu

17) Bankanızın internet şubesi varmı?

- Evet
 Hayır

18) Bankanızın internet şubesi adresi nedir?

19) İnternet şubeniz hangi tarihte işleme açılmıştır?

20) İnternet şubenizde günde ortalama kaç kişi işlem yapıyor?

- 0-500
 500-1000
 1000-1500
 1500-2000
 2000-----

21) İnternet şubenizde hangi işlemler yapılabilmektedir? (birden fazla tercih işaretlenebilir)

- EFT
 Havelle
 Elektrik-su fatura ödemeleri
 Telefon faturası ödemeleri
 Visa işlemleri
 Hesap açma-kapama
 Döviz işlemleri

22) İnternet şubenizin güvenliği için ne gibi önlemler alınmaktadır?

- Kullanıcı şifresi
 Sadece müşterinin bilgi sahibi olduğu özel bir kod sistemi
 Müşterilere verilen giriş şifresi ile
 İnternet sistemine kurulan özel bir şifre ağı ile
 Diğer-----

23) İnternet şubenizdeki tüm işlemler hangi zaman dilimleri içerisinde yapılmaktadır?

- 0-8
 8-12
 12-16
 16-20
 20-24

Haldun SOYDAL

24) İnternet şubenizde müşteri istek ve şikayetlerine ne şekilde yanıt verilmektedir?

- E-mail yoluyla
- Telefon yoluyla
- Dilekçe ile başvuru yoluyla
- Fax yoluyla
- Diğer-----

25) İnternet şubenizde en çok görülen hatalı işlemler nelerdir?

- Yanlışlıkla başka hesaba para aktarımı
- Fatura ödemelerinde yanlışlıklar
- Visa işlemlerinde hatalar
- Havale işlemlerinde hatalar
- Diğer-----

26) İnternet şubenizde görülen hatalar nasıl düzeltilmektedir?

- Müşteri herhangi bir banka şubenize gitmesi ile
- E-mail ile
- Telefon ile
- Dilekçe ile
- Fax ile

27) İnternet şubenizde çalışan işgörenin işe alınma koşulları nelerdir? (birden fazla tercih işaretlenebilir)

- Deneyimli olması
- Teknik bilgi sahibi olması
- Yurtdışında eğitim almış olması
- En az bir yabancı dil biliyor olması
- Diğer-----

28) İnternet şubenizde çalışan işgörenin performansı nasıl değerlendirilmektedir?

- Bir günde yaptığı işlem sayısına göre
- Hızlı işlem yapmasına göre
- Hatasız işlem yapmasına göre
- Çalışma saatlerine gösterdiği uygunluk ile
- Verilen tüm görev ve sorumlulukları yerine getirip getirmediği ile

29) İnternet şubenizde çalışan işgörenin yıllık izin statüsü nedir?

- İzin yoktur
- 0-7 gün
- 7-14 gün
- 14-21 gün
- 21-----

30) İnternet şubenizin iç yapılandırılması nasıl oluşturulmaktadır?

- Takım/Team çalışması
- Supervisor
- Bölümlere ayırma
- Departmanlara ayırma
- Diğer-----