

BÜLENT ALTINTAŞ

Yüksek Lisans Tezi

2018

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE  
MOTİVASYON VE EĞİTİM AMACIYLA  
SOSYAL MEDYA KULLANIMININ  
BURSA TİCARET VE SANAYİ ODASINA KAYITLI  
ŞİRKETLER GENELİNDE ARAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BÜLENT ALTINTAŞ**

**IŞIK ÜNİVERSİTESİ  
OCAK 2018**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE  
MOTİVASYON VE EĞİTİM AMACIYLA  
SOSYAL MEDYA KULLANIMININ  
BURSA TİCARET VE SANAYİ ODASINA KAYITLI  
ŞİRKETLER GENELİNDE ARAŞTIRILMASI**

**BÜLENT ALTINTAŞ**

**Işık Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yöneticiler İçin İşletme Yüksek Lisans Programı, 2018**

**IŞIK ÜNİVERSİTESİ  
2018**

İŞIK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİCİLER İÇİN İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE  
MOTİVASYON VE EĞİTİM AMACIYLA  
SOSYAL MEDYA KULLANIMININ  
BURSA TİCARET VE SANAYİ ODASINA KAYITLI  
ŞİRKETLER GENELİNDE ARAŞTIRILMASI

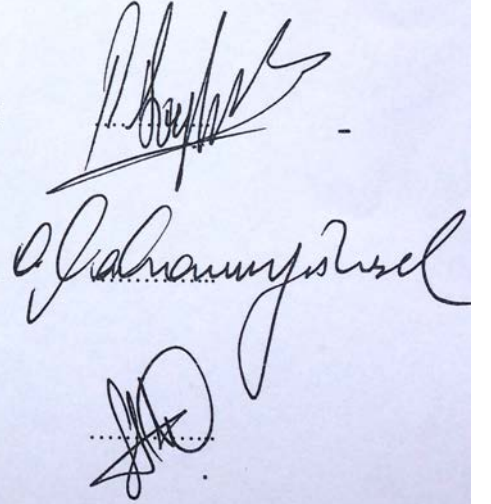
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
BÜLENT ALTINTAŞ

ONAYLAYANLAR:

Yrd.Doç.Dr. Yeşim Pınar Soykut Sarıca İşık Üniversitesi  
(Danışman)

Yrd.Doç.Dr. Ahmet Hakan Yüksel İşık Üniversitesi

Yrd.Doç.Dr. Seray Begüm Samur Teraman İstanbul Kültür  
Üniversitesi



Onay Tarihi: 18/01/2018

**INCORPARATING THE SOCIAL MEDIA INTO  
MOTIVATION & TRAINING PRACTICES OF HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT EMPRICAL STUDY AMONG COMPANIES LISTED  
BURSA CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY**

**ABSTRACT**

Nowadays, fast growing technology affects the whole world; businesses need to constantly renew themselves in order to keep up with this current situation. Businesses that want to succeed in the process of renewal and change have to allocate budget and invest in Human Resources. This study was carried out on the possibilities of benefiting from "Social Media" which is fast, accessible and inexpensive with "motivation and training in Human Resource Management" for more efficient use of allocated resources or to reduce the cost of Human Resources.

In practice, the usage and methods of Social Media were investigated by questionnaire for motivation and education in Human Resources Management in companies registered to Bursa Chamber of Commerce and Industry.Indeed, the socio-demographic of human resources managers, experts or employees social media usage and attitudes were investigated as well.

In the study, the appropriate use of the rules determined by the disciplinary regulations of Social Media is reducing the management costs of the enterprises which is fast, accessible and cheap for motivation and education in HRM, and also provide motivation and education effectiveness. Socio-demographic characteristics were found to be influenced by age groups and gender in use of social media.

Key Words:Human Resources Management, Social Media, Motivation,  
Education, Job Satisfaction.

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE  
MOTİVASYON VE EĞİTİM AMACIYLA  
SOSYAL MEDYA KULLANIMININ  
BURSA TİCARET VE SANAYİ ODASINA KAYITLI ŞİRKETLER  
GENELİNDE ARAŞTIRILMASI**

**ÖZET**

Hızla gelişen teknolojinin tüm dünyayı etkilediği günümüzde işletmelerin bu duruma ayak uydurabilmeleri için kendilerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Yenilenme ve değişim sürecinde başarılı olmak isteyen işletmeler en önemli üretim ve hizmet girdisi olan İnsan Kaynaklarına bütçe ayırmak ve yatırım yapmak zorundadır. İnsan Kaynakları Yönetimine ayrılan kaynağın daha etkin kullanılması ve yönetim maliyetinin düşürülebilmesi için “İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla” hızlı, erişilebilir ve ucuz olan “Sosyal Medya”dan yararlanabilme imkânları üzerine bu araştırma yapılmıştır.

Uygulamada, Bursa Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı şirketlerin, İnsan Kaynakları yönetici, uzman ve görevlilerinin İKY’de motivasyon ve eğitim amacıyla Sosyal Medya kullanım yöntem ve tutumları ile sosyo-demografik özelliklerin etkileri anket yöntemi ile araştırılmıştır.

Araştırmada, İKY’de motivasyon ve eğitim amacıyla hızlı, erişilebilir ve ucuz olan Sosyal Medyanın disiplin yönetmelikleri ile belirlenen kurallara uygun şekilde kullanılmasının işletmelerin yönetim maliyetlerini düşürerek, motivasyon ve eğitimde etkinlik sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Sosyo-demografik özelliklerden motivasyon amacıyla kullanımda yaş grupları, eğitim amacıyla kullanımda yaş grupları ve cinsiyetin etkili olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Sosyal Medya, Motivasyon, Eğitim, İş Tatmini.

## TEŞEKKÜR

Eğitimimi bir kademe daha yukarıya taşımak için başladığım, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımının Araştırılması” konulu Yüzsek Lisans bitirme tezimin akademik kurallara uygun olarak belirlenmesi ve şekillenmesindeki katkılarından dolayı Danışmanım Sayın Prof.Dr. Suat Teker’e ve çalışmamın her aşamasında verdiği bilgiler ile bana yön veren ve desteğini esirgemeyen Tez Danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Yeşim Pınar Soykut Sarıca’ya sonsuz teőekkürler.

Ayrıca bu yoğun ve stresli dönemde bana sürekli destek olan Eşime teşekkür ediyor, çocuklarımla birlikte paylaşamadığım değerli zaman için onlardan özür diliyorum.

Bülent ALTINTAŞ  
Bandırma, 2018

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ABSTRACT	I
ÖZET	II
ANAHTAR KELİMELER	II
TEŞEKKÜR	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
KISALTMALAR	X
GİRİŞ	1
<b>BÖLÜM-1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b>	<b>3</b>
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış	3
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	3
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	6
1.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaç ve Hedefleri	8
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	13
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri (Fonksiyonları)	17
1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması	20
1.3.2. İş Analizleri ve İş Tanımları	24
1.3.3. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme (Temin)	26
1.3.4. Eğitim ve Kariyer Geliştirme	30
1.3.5. Performans Değerlemesi	35
1.3.6. İş Değerleme ve Ücretleme	38
1.3.7. Endüstri İlişkileri	43
1.3.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı	45
1.3.9. Bilgi Sistemleri	47
1.3.10. Özlük İşleri	49

<b>BÖLÜM-2 SOSYAL MEDYA</b>	<b>51</b>
2.1. Sosyal Ağ Kuramı	51
2.2. Sosyal Medyanın Gelişimi	52
2.3. Yaygın Kullanılan Sosyal Ağlar	56
2.3.1. Facebook	56
2.3. 2. Twitter	58
2.3. 3. Whatsapp	59
2.3.4. Google Plus	61
2.3.5. LinkedIn	62
<b>BÖLÜM 3-İKY'DE MOTİVASYON VE EĞİTİM AMACIYLA SOSYAL MEYDA KULLANIMINA YÖNELİK LİTERATÜR ARAŞTIRMASI</b>	<b>64</b>
3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı, Fayda ve Mahsurları	64
3.2. Türkiye’de İKY’de Sosyal Medya Kullanımı Hakkında Yapılan Araştırmalar	73
<b>BÖLÜM 4-METODOLOJİ, İKY’DE MOTİVASYON VE EĞİTİM AMACIYLA SOSYAL MEDYA KULLANIMININ ARAŞTIRILMASI</b>	<b>81</b>
4.1. Proje Konusu	81
4.2. Problem	81
4.3. Amaç	77
4.4. Önem	81
4.5. Sınırlılıklar	82
4.6. Araştırma Yöntemi	83
4.7. Araştırmanın Evreni	84
4.8. Araştırmanın Örneklemi	84
4.9. Veri Toplama Araçları	84
4.10. Araştırmanın Etik Yönü	85
4.11. Araştırmanın Hipotezleri	85



4.12. Verilerin Değerlendirilmesi	88
4.13. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi	89
4.14. Verilerin Analiz Edilmesi ve Yorumlanması	85
SONUÇ VE ÖNERİLER	130
KAYNAKÇA	134
EKLER	139
ÖZGEÇMİŞ	144

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Tablo 1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişim Süreci	14
Tablo 1.2 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	16
Tablo 4.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımı	90
Tablo 4.2 Araştırmaya Katılanların Demografik Dağılımı (Devam)	91
Tablo 4.3 İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	95
Tablo 4.4 İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi	95
Tablo 4.5 Cinsiyet İle İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Grup Analizi	97
Tablo 4.6 Cinsiyet İle İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Bağımsız Örneklem T-Test	98
Tablo 4.7 Yaş Grupları ile İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Tanımlayıcı Tablosu	100
Tablo 4.8 Yaş Grupları ile İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Anova Tablosu	102
Tablo 4.9: İşletme/Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör Grupları ile İKY’de Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Tanımlayıcı Tablosu	104
Tablo 4.10: İşletme/Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör Grupları ile İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Anova Tablosu	105
Tablo 4.11: İşletmenin ya da Firmanın Çalışan Sayısı Grupları ile İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Tanımlayıcı Tablosu	107
Tablo 4.12: İşletmenin ya da Firmanın Çalışan Sayısı Grupları ile İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Anova Tablosu	108

	<b>Sayfa</b>
Tablo 4.13: İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Boyutları Arasındaki Korelasyon	110
Tablo 4.14: İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedeflerine Yönelik Sosyal Medya Kullanımının Motivasyon ve Eğitim-Geliştirme Üzerine Regresyon Analizi Tablosu	112
Tablo 4.15 Katsayılar Tablosu	113
Tablo 4.16 İKY Hedeflerine Yönelik Sosyal Medya Uygulaması Tercih Dağılımı	114
Tablo 4.17 İKY’de Motivasyon Hedefine Yönelik Sosyal Medya Uygulaması Tercih Dağılımı	115
Tablo 4.18 İKY’de Eğitim Hedefine Yönelik Sosyal Medya Uygulaması Tercih Dağılımı	116

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri	12
Şekil 1.2 2000'li Yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	19
Şekil 4.1 Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı	92
Şekil 4.2 Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı	92
Şekil 4.3 Araştırmaya Katılanların Medeni Durum Dağılımı	93
Şekil 4.4 Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı	93
Şekil 4.5 Araştırmaya Katılanların Görev Dağılımı	93
Şekil 4.6 Araştırmaya Katılanların Buldukları Pozisyondaki Çalışma Süreleri Dağılımı	94
Şekil 4.7 Araştırmaya Katılanların Toplam Mesleki Deneyim Dağılımı	94
Şekil 4.8 Araştırmaya Katılan İşletme/Firma Dağılımı	94
Şekil 4.9 Araştırmaya Katılan İşletme/Firma Çalışan Sayısı Dağılımı	94
Şekil 4.10 Araştırma Modeli	84

## KISALTMALAR

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

İKP: İnsan Kaynakları Planlaması

İKBS:İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

## GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen ekonomilerinde işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmeleri için maliyetlerini düşürerek kaliteyi artırmaları gerekmektedir. Günümüzde kalitenin artırılması için üretim süreçlerinin etkin bir şekilde yapılandırılmasının yanında kalifiye insan gücünün de bünyeye alınması ve sürekli geliştirilerek bünyede tutulması büyük önem arz etmektedir.

Hızla gelişen teknolojinin hayatımızı şekillendirdiği günümüzde işletmelerinde günün gerektirdiği koşullara göre kendilerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Yenilenme için ise teknolojiyi ve bilgi sistemlerini kullanabilen yetişmiş nitelikli çalışanlara ve bilgi birikimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda değişim sürecinde başarılı olmak isteyen örgütlerin **İnsan Kaynakları Departmanları** mevcut çalışanların niteliğini artırırken, ihtiyaç duyduğu kalifiye personeli ise bünyesine katmak ve bünyesinde tutmak için sürekli çaba sarf etmektedirler. Son yıllarda genç, yaşlı, çalışan, çalışmayan hatta çocuk yaştaki toplumun her kesimindeki bireyler tarafından kullanımı çok yaygınlaşan çeşitli **Sosyal Medya** uygulamalarının, işletmeler tarafından çok düşük maliyetler ile “İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim” amacıyla kullanılabilme imkânları üzerine bu araştırma yapılmıştır.

Dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, İKY'nin Önemi, Tanımı, Amaç ve Hedefleri, Tarihsel Gelişimi, İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri hakkında yazın taraması yapılmış, çalışmanın ikinci bölümünde “Sosyal Medya” kavramı, gelişimi ve yaygın olarak kullanılan sosyal ağlar hakkında bilgiler verilmiş, üçüncü bölümde ise İKY’de “Sosyal Medya”nın kullanımı üzerinde daha önce yapılmış çalışmalara değinilerek, sosyal ağların İKY’de hangi alanlarda ve ne amaçlar ile kullanıldığı, fayda ve mahsurlarının neler olduğu üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın uygulamaya yönelik dördüncü bölümünde ise, Bursa Ticaret ve Sanayi Odasının 2016 yılı için yaptığı ilk 250 firma sıralamasında yer alan firmalardan çeşitli kısıtlar nedeniyle (*İsminin açıklanması istemeyen 14, çalışan sayısı elliden az ve/veya İKY birimi olmayan 60, aynı holding bağlı 24 işletme hedef listesinden çıkartılmıştır*) seçilen 152 firmanın İnsan Kaynakları yöneticisi, uzmanı ve görevlilerine “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Motivasyon Amacıyla Sosyal Medya” kullanım durumu bilimsel araştırma yöntemi olarak seçilen anketin, mail yoluyla ve LinkedIn üzerinden davetiye gönderilmek suretiyle ulaştırılması ile araştırılmıştır.

Araştırma sonunda elde edilen veriler SPSS programı ile değerlendirilerek analiz edilmiş ve ulaşılan sonuçlara göre işletmelerde hangi Sosyal Medya uygulamalarının en çok kullanıldığı, Sosyal Medyadan İKY'nin hangi işlevlerinde yararlandığı, motivasyon amacıyla “Sosyal Medya” kullanım durumu, eğitim amacıyla “Sosyal Medya” kullanım durumu ve sektörlere göre dağılımları ve sosyo-demografik özelliklerin kullanım üzerindeki etkileri ayrı ayrı analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Sonuçta, insan kaynakları yönetiminde motivasyon ve eğitim amacıyla hızlı, erişilebilir ve ucuz olan Sosyal Medyanın disiplin yönetmelikleri ile belirlenen kurallara uygun kullanımının işletmelerde yönetim maliyetlerini düşürebileceği ve motivasyon/eğitimde etkinlik sağlayabileceği, sosyo-demografik özelliklerden yaş ve cinsiyetin sosyal medya kullanımı üzerinde etkisinin olduğu, İK çalışanlarının; işletmelerde sosyal medya kullanımının hukuki sakıncaları, iş sırlarının açığa vurulması ve ortaya çıkacak mahsurları hakkında gerekli bilgiye sahip olduklarını, işletmelerde sosyal medya kullanımı usul ve esaslarının yer aldığı bir “Disiplin Yönetmeliği”nin gerekli olduğu, departman bünyesinde Sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olduğunu düşündükleri, bu düşüncelerde işletme çalışan sayısı ve sektörlere göre farklılıklar gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

## BÖLÜM 1

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

#### 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış

##### 1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Dünya kurulduğundan bu yana tüm icatlar ve buluşlar insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve yaşamlarını kolaylaştırmak için yapılmıştır. Taş devrinde insanların fiziksel ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve avlanmak için ilkel aletler yapması ile başlayan üretim süreci dünyanın bilinen iki bin yıllık geçmişinde sürekli gelişim göstermiş, insan ihtiyaçlarının ve teknolojinin sürekli gelişmesi ile üretim yöntemleri ve şekli de sürekli gelişmiştir. Günümüzde insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik üretim ve hizmet ihtiyacı kapsamında genel tanımla, doğal kaynaklar, emek, girişimci, organizasyon ve bilgi gibi üretim unsurlarının uyumlu bir şekilde bir araya gelmesinden oluşan birim şeklinde tanımlanabilen **İşletme** kavramı ortaya çıkmıştır.

Yönetim, istenilen sonuçlara ulaşmak için kaynakların kullanımudur. Bu tanımda kastedilen kaynaklar ikiye ayrılır. Birincisi; insan, para, makine ve malzemenin sağlanmasıdır. İkincisi; ise fikir, liderlik ve ilham ile güvenin sağlanmasıdır. Bu iki tür kaynağın ikisine birden sahip olmadan sonuç almak mümkün değildir.<sup>1</sup>

Faaliyet alanı ne olursa olsun kurulan tüm işletmeler; kar sağlamak, ürün hizmet sunmak, varlığını sürdürmek, büyümek gelişmek, sosyal sorumluluk ve sosyal paydaşları tatmin gibi amaçlarla kurulmaktadır. İşletmelerin bu amaçları gerçekleştirebilmeleri için bazı girdilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu girdiler, yabancı kaynaklardan derlendiğinde 5M<sup>2</sup> olarak adlandırılan,

- Machine (Makine)

---

<sup>1</sup> John FİNNİGAN, **Doğru İşe Doğru Eleman** (Kitabın Orijinal Adı: The Right People In The Right Jobs), (Çeviren: Mehmet Kılıç), Rota Yayın Tanıtım, 1. Baskı, İstanbul:1995, s.1.

<sup>2</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, 7. Baskı , İstanbul:Beta Yayınevi, 2013, s.2



- Money (Kapital, Para)
- Meterial (Malzeme)
- Management (Yönetim)
- Man (İnsan) dır.

Bu kaynaklardan insan kaynağı işletme kavramının 5 adet girdisinden birisi ve en önemlisidir. Bilgi ve teknolojinin çok hızlı geliştiği günümüzde diğer işletme girdilerinin tamamını kullanan, geliştiren ve yöneten beşinci girdi olan insan kaynağının önemi anlaşılmaya başlamıştır.<sup>3</sup>

Bir işletmenin veya örgütün insan kaynağı orada çalışan, en üst kademedeki görev yapan yöneticiden, en alt kademedeki görev yapan iş görenlere kadar olan tüm emekçileri ve hatta ileride işe alınabilecek potansiyel çalışan adaylarını da kapsama beraber, işletmenin amaçlarına ulaşmasında, kalite ve düşük maliyet yaratarak rakiplerle rekabet edebilmesinde ve kalifiye iş gücü nedeniyle marka değeri yaratarak kendisine avantaj sağlamada en önemli güçtür.<sup>4</sup>

İşletmelerde, ilk ortaya çıktığı yıllarda sadece bir makine gibi görülen çalışanların önemini anlaşılmaya başlamasıyla ortaya çıkan işçi özlük hakları ve sendikalaşma ile birlikte çalışanların en verimli şekilde çalıştırılması amacıyla personel yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram tarihsel gelişim bölümünde detaylı bir şekilde anlatılan çeşitli dönüşümler geçirerek, günümüzde çoğunlukla bir örgütte çalışanların yönetimi ile ilgili felsefeyi, politikaları, yöntemleri ve uygulamaları adlandırırken kullanılan “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramına dönüşmüştür.<sup>5</sup>

Söz konusu üretim faktörlerinden yönetimi en zor ve çetrefilli olan faktör İnsan Kaynağıdır. Günümüzde artık ister kamu sektöründe, ister özel sektörde olsun organizasyonlar bu kaynağın karlılık, üretimi veya hizmetin devamlılığı ve kurum kültürünün oluşturulması açısından ne denli önemli olduğunu

---

<sup>3</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.2-3

<sup>4</sup> FİNNİGAN Op.cit. s.10

<sup>5</sup> Mehmet Akif ÖZER, Alptekin SÖKMEN, Murat AKÇAKAYA, Mehmet Merve ÖZAYDIN, İnsan Kaynakları Yönetimi, Baskı 1, Ankara:Gazi Kitabevi, 2017, s.3.

anlamışlardır. Bir işletmeye yüksek teknolojikli yatırımlar yapmak, güçlü ve global ortaklıklar kurarak uluslar arası boyut kazandırmak mümkündür. Ancak, ne kadar yeni yatırım yapılırsa yapılsın, bu yeni teknolojiyi kullanacak, yapılmış olan ortaklıkların devamını sağlayacak olan, yetkin, eğitim, motivasyonu ve iş tatmini yüksek kalifiye çalışanları yoksa, yapılan yeni yatırımlar ve harcanan tüm çaba boşa gidecektir.<sup>6</sup>

Daha genel ifade ile insan kaynakları yönetimi, iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması için çalışmaktadır. Bunu yaparken; insanı temel alır, çalışanın daha yararlı olması için çaba gösterirken, kendisinin de iş doyumuna ulaşip mutlu olması için çeşitli düzenlemelerin tamamını kapsamaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi iş görenin bulunması ve işe alınması ile başlar ve işyerine oryantasyon eğitimi, maaşının belirlenmesi, işletme ile olan hukuki ilişkilerin düzenlenmesi, performansının ölçülmesi ve çeşitli bireysel ve sosyal ihtiyaçların karşılanması ve nihayet işten ayrılması yada emekli edilmesine kadar geçen tüm süreçleri kapsamaktadır.<sup>7</sup>

Herhangi bir işletmenin sürdürülebilir büyüme ve rekabet üstünlüğü sağlanmasında, bünyesinde mevcut insan kaynağından azami derecede istifade etmesi anahtar rol oynamaktadır. Çalışanlardan en yüksek verimi alabilmek, çalışanların örgüte bağlılıklarının ve motivasyonlarının yüksek olmasına, kariyer basamaklarını tırmanma fırsatı sunulmasına, yaptıkları başarılı çalışmalarının ve yüksek performanslarının sürekli takdir edilmesine, kendilerine her konuda destek olunmasına bağlıdır.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Demet GÜRÜZ, Gaye Özdemir YAYLACI, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. Yayını, 2. Baskı, İstanbul:2004, s.1.

<sup>7</sup> Adem ÖGÜT, Tahir AKGEMİCİ, M.Tahir DEMİRSEL, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:2004, Sayı:12, ss 278-279. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/710> (e.t. 12.07.2017).

<sup>8</sup> Özgür DEMİRTAŞ, Dursun BİNGÖL, “Örgütlerde Sosyal Destek Kapsamında Örgütsel Aile ve Amir Desteğinin İzdüşümleri”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 1, 2015 s.172 <http://ezp.isikun.edu.tr:2067/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=d9288d19-e2d8-48f8-99b4-160a31002915%40sessionmgr4008> (e.t. 04.09.2017).

1980’li yıllardan günümüze kadar olan zaman aralığında ortaya çıkan yeni örgütler ve Küreselleşme nedeniyle işletmeler ister istemez rekabetçi bir ortama girmişlerdir. Rekabet edilmesi gereken ortamda örgüt ve işletmelerin kaynaklarını daha verimli kullanıp, düşük maliyetler ile ürün veya hizmet ortaya çıkarmaları gerekmektedir. Rekabetin yoğun olduğu ekonomilerde bu bağlamda üretimin doğrudan maliyetlerinden olan işçilik yani insan kaynağı maliyetlerini düşürmek bünyesindeki çalışanlardan en yüksek verimi almak daha da önemli ve gerekli bir hal almıştır. Teknolojinin sürekli geliştiği günümüzde bir işletmenin diğer maddi kaynakları ne kadar güçlü olursa olsun, insan kaynağı teknolojinin gerektirdiği kadar kalifiye ve etkin değilse başarılı bir sonuç elde etmesi ve hatasız üretim gerçekleştirmesi mümkün olmayacaktır.<sup>9</sup>

### 1.1.2. İKY’nin Tanımı

Yerli ve yabancı çeşitli kaynaklarda İnsan Kaynakları Yönetiminin çok değişik tanımları olmakla beraber, yazın taramasında ön plana çıkan bazı tanımlar şu şekildedir:

*“İnsan Kaynakları Yönetimi organizasyon içinde bulunan işgücününün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi. İnsan Kaynakları Yönetimi büyüme ve gelişme için bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar”<sup>10</sup>*

*“İnsan kaynağının yönetimi anlayışı insan ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır”<sup>11</sup>*

<sup>9</sup> İsmet BARUTÇUGİL, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” Kariyer Yayıncılık İstanbul: 2004, ss. 18-19

<sup>10</sup> Don HARWEY and Robert Bruce BOWİN, **Human Resource Management: An Experiential Approach**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.1996. (Aktaran: Sibel GÖK, 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, s.21.).

<sup>11</sup> Doğan CANMAN, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995, s.55. (Aktaran: Sibel GÖK, 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, s.21.).

*“İnsan Kaynakları Yönetimi, en geniş anlamı ile organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır”*<sup>12</sup>

*“İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için tüm insan kaynaklarının doğru etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını ifade etmektedir”*<sup>13</sup>

*“İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içindeki yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir”*<sup>14</sup>.

İKY'nin birçok tanımında vurgulanan ortak nokta ise örgütün stratejisi ile insan kaynağından yararlanma arasında bir bağın olduğudur. İKY kavramının tanımlanmasında bir kargaşa ve çeşitlilik yaşanmaktadır. Bir kaynak insan kaynakları kavramının açıklanmasını dört farklı bakışı açısı altında toplamıştır. Bunlar; <sup>15</sup>

*“- İKY bir anlamda personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. Esas itibarıyla da geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarından çok da farklı bir oluşum değildir.*

*- İKY, Personel yönetimi ve endüstriyel ilişkilerin birleşiminden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.*

*- İKY, geniş bir alanda istihdam edilen ve iş ilişkilerini temsil eden daha çok bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunacak örgütsel entegrasyonu geliştirmeye çalışan bir işçi-yönetici ilişkiler zinciridir.*

*- İKY, örgüt politikalarının oluşturulması esnasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.”*

---

<sup>12</sup> BARUTÇUGİL Op.cit. ss. 32-33.

<sup>13</sup> ÖZER op.cit., s.9.

<sup>14</sup> BARUTÇUGİL Op.cit. ss.32-33.

<sup>15</sup> Ali Rıza BÜYÜKUSLU, “Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi” Der Yayınları, İstanbul:1998. (Aktaran: Mehmet Akif ÖZER v.d. İnsan Kaynakları Yönetimi, s.12).

Tüm bu kaynaklardan yola çıkarak İnsan Kaynakları Yönetimi için geniş bir tanım yapmak gerekirse,

İnsan Kaynakları Yönetimi, öncelikle işin analizinin yapılarak iş gereklerinin yani iş için en doğru çalışanın özelliklerinin tespiti ile başlamakta, bu iş gerekleri doğrultusunda gerekli araştırma yapılarak işe uygun adayın bulunması ve işe alınması, adaya işe başlamadan önce işe uyum eğitiminin verilmesi, ücret ve sosyal haklarının adaletli bir şekilde belirlenmesi, işle alakalı hukuki prosedürlerin gerçekleştirilmesi, çalışanın performans ve verimlilik değerlendirmesinin yapılması, çalışanın ihtiyaç duyduğu sosyal gereksinimlerin karşılanması ve nihayetinde ise işten ayrılmasına kadarki olan bütün aşamaların planlanması, organize ve icra edilmesi sürecidir.

Daha basit ve anlaşılır bir tanım yapılacak olursa, İKY, bir işletmeye veya organizasyona uygun çalışanın bulunarak işe alınmasından, hak etmiş ise emekli edilmesi veya çeşitli nedenlerle işten çıkartılmasına kadar geçen süreçteki birtakım iş ve işlemleri yerine getiren yönetim birimidir.

### **1.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaç ve Hedefleri**

Bir yönetim şekli olarak ortaya çıktığı 1900'lü yıllarda o zamanki ismi ile personel yönetiminin amacı; önceleri sadece işveren ile çalışanların arasındaki iş ilişkilerini düzenlemek ve işe alım ve çıkış işlemlerine ilişkin gerekli kayıtları tutarak çeşitli kırtasiye işlerinin yürütülmesidir. Daha sonra endüstri devrimi ve sanayileşmenin hızlanması ile İKY'nin önemi anlaşılmış ve böylece bu anlayışın amaçları da farklılaşmış, kayıt ve hukuki prosedürlerin yürütülmesinin yanında iş görenlerin moral ve motivasyonlarını artıracak, çeşitli ihtiyaçlarını karşılayacak uygulamaların geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Bir kaynakta, İKY'nin genel amacı, *“ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını arttırmak”* şeklinde

tanımlanmakta ve İKY'nin diğer amaçları ise özetle aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.<sup>16</sup>

“ - **Toplumsal Amaç:** *Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi, başka bir ifade ile toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olunmasıdır.*

- **Örgütsel Amaç:** *İnsan kaynakları yönetim birimi örgütsel amacı gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır.*

- **İşlevsel Amaç:** *Örgütün ihtiyaçlarına uygun düzeyde insan kaynakları biriminin katkısını sürdürmektir.*

- **Kişisel Amaç:** *Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede iş görenlere yardım etmektir. İş görenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel ihtiyaçları karşılanmalıdır, ihtiyaçlarının yeterince karşılanmadığını hisseden çalışanın performansı düşer ve iş tatmini azalabilir bazen de çalışan daha iyi imkanları olan bir işletmeyi tercih ederek örgütü terk edebilirler.”*

Yabancı bir kaynakta İKY'nin; “firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ile iş gören beklentilerinin karşılanması ve gelişiminin sağlanması” şeklindeki iki ana felsefe üzerine inşa edildiği belirtilmektedir.<sup>17</sup>

Bu yaklaşıma göre İKY'nin amacı; çalışanın firmada yüksek verimlilik ve performansla çalışması, diğer yandan ise çalışanın yaşam kalitesinin artırılması ve böylece aidiyet duygusu ve motivasyonun yükseltilmesidir. Bu yaklaşım insanları üretimin bir parçası adeta bir makine gibi gören klasik yaklaşımdan ayrılmakta, insanın da duyguları olduğu gerçeğinden hareketle insana değer vermektedir.

---

<sup>16</sup> Dursun BİNGÖL, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, Dördüncü Baskı, İstanbul, 1998, s.115-116 <http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-ve-nlp-noro-linguistik-programlama-tez-1/3525379> (e.t. 12.08.2017).

<sup>17</sup> Margaret PALMER, Kenneth T. WINTERS, **Human Resources**, Rota, İstanbul:1993, s.25

Başka bir kaynakta ise, İKY'nin amacı, işletmenin başarılı olabilmesi için çalışanların da başarısını sağlamaktır. Bunun için örgütün elinde bulunan mevcut tüm kaynakları etkin bir şekilde kullanarak gücünü artırması ve hedeflerine ulaşması sağlanmaya çalışılmaktadır. Söz konusu hedeflere ulaşabilmek için ise insan kaynaklarının 5 temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar;

“-Verimlilik,

- İş hayatı kalitesi,

- Hukuksal uyum,

- Rekabet avantajı kazanmak,

- İş gücü uyum yeteneğinin sağlanması”dır.<sup>18</sup>

Başka bir kaynakta ise, İKY'nin temel amacı; “örgütün içerisinde yer alan iş ve insan unsurlarını uyumlaştırmak suretiyle, etkinlik ve verimlilik ile işletmenin/örgütün yarattığı katma değer artırılması amacıyla insan unsurunun geliştirilmesi olarak” özetlenmiştir.<sup>19</sup>

Aynı kaynakta ayrıca, personel yönetimini, norma, kural ve bürokrasiye dayanan idari bir işletme fonksiyonunun ilerisine taşıyarak, potansiyel yetenekleri ortaya çıkartarak çalışanların örgütün başarısına katkı yapmasını sağlamak şeklinde tanımlanmış olup, DESSLER'in çok önemli olan,

**“Planlama:**Standartları ve hedefleri oluşturmak, kurallar ve prosedürleri geliştirmek, planı geliştirme ve tahmin etme.

**Organize Etme:**Her ast için spesifik görev vermek, departmanları kurmak, ast için yetkilerini delege etme, astların işinin koordinasyon, iletişim, yetkilendirme kanallarını oluşturma.

---

<sup>18</sup> Canan ÇETİN ve Esra Dinç ELMALI, Mehmet Lütfi ARSLAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul:2017, ss.15-16.

<sup>19</sup> Pelin VARDARLIER, **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü”**, İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul:2014, s.4.

**Personel Sağlama:** Ücretle çalıştırılacak olan insan çeşitlerini belirlemek, muhtemel çalışan işe alımı, çalışan seçme, eğitimi ve geliştirilmesi, performans standartlarını belirleme, performans değerlendirme, çalışan danışmanlığı ve çalışan ücret yönetimi.

**Yol Gösterme:** Verilen işlerin yapılması için astlara moral ve motivasyon sağlamak.

**Kontrol Etme:** Gereken düzeltici faaliyetler için, satış kotası, kalite standartları veya ürün seviyeleri gibi standartlar belirlemek. Bu standartlarla nasıl gerçek performansın kıyaslandığını görmek için kontrol etme” şeklindeki 5 fonksiyonun bir araya getirilerek başarılı olabileceği ifade edilmiştir.

Bu kaynakta sayılan fonksiyonlar görüldüğü üzere klasik yönetim süreçlerini temsil etmektedir. Aslında her fonksiyon İKY biriminin branşlara ayrılmış uğraş alanlarını ifade etmektedir.<sup>20</sup>

İnsan kaynaklar yönetiminin ilkeleri ise, “Yeterlik, Kariyer, Eşitlik, Güvençe ve Yansızlık” olarak sıralanmaktadır.<sup>21</sup>

İKY'nin hedefleri ise, işin özelliğine en uygun **Kadroların** oluşturulması, oluşturulan kadrolara alınan çalışanların **Eğitilmesi ve Geliştirilmesi**, çalışanların çeşitli argümanlar kullanılarak **Motivasyonunun** sağlanması, çalışan, işveren ve sendika arasındaki ilişkilerin ve iletişimin sağlanması ve iş görenin fiziki ve güvenlik yönünden **Korunmasına** yönelik tedbirlerin alınmasıdır.

İKY hedefleri bir kaynakta aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.<sup>22</sup>

---

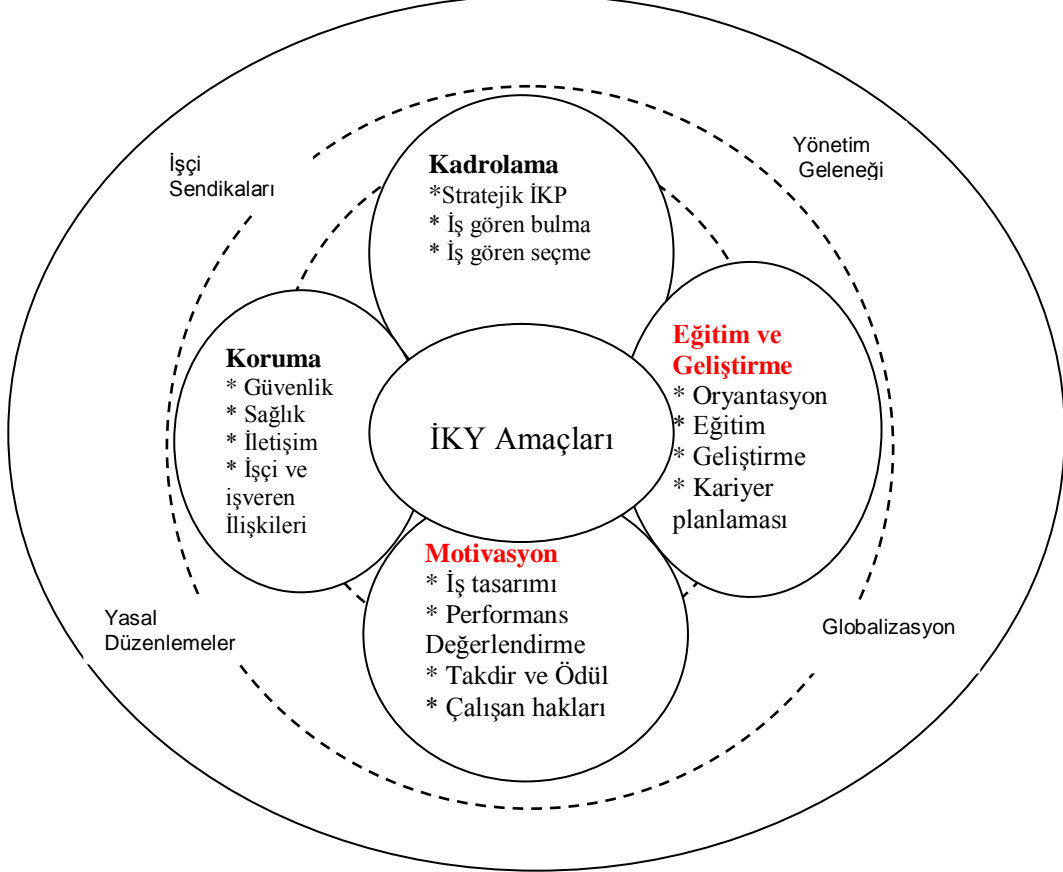
<sup>20</sup> Ibid., ss. 5-6.

<sup>21</sup> ÇETİN vd. Op.cit. ss.16-17.

<sup>22</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.4



Şekil 1.1 :İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri



Kaynak: Zeyyat SABUNCUOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, Baskı 7, İstanbul:Beta Yayınevi, 2013, s.4

Sonuç olarak, İnsan Kaynakları Yönetimi felsefindeki tüm bu uzun ve karmaşık süreçte aslında iki gerçek amaç ve hedef vardır. Bunlarda ilki, işletmenin çalışandan maksimum verim elde etmesi, ikincisi ise aynı zamanda çalışanın da işinden maddi ve manevi yönden tatmin olarak mutlu edilmesi yani iş doyumuna ulaşmasıdır.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.4-10

Bu iki amacın gerçekleştirilmesi için günümüzde maddi kazanç yani ücret ön plana çıkmakla birlikte, azımsanmayacak sayıda çalışanda iş yerinde huzur, mutluluk, eğitim ve yükselme imkanı gibi unsurlara yani moral unsurlarına daha çok önem vermektedir. Teknolojinin gelişmesi ve insanların bilgiye, paraya ve diğer bazı imkânlarla kolay ulaşabilmeleri nedeniyle olsa gerek, günümüzde ve yakın gelecekte, işten elde edilen maddi kazancın yerini daha çok yukarıda bahsedilen manevi ve moral unsurları ile öğrenmenin alacağı değerlendirilmektedir.

## 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Dünyamızda ilk olarak “*insan kaynakları*” kavramı 1817 yılında Springer tarafından kullanılmıştır.<sup>24</sup> Fakat Personel/İnsan Kaynakları Yönetiminin bir yönetim şekli olarak ortaya çıkması birçok kaynakta 1900’lü yılların başı olarak kabul görmektedir. Ancak, 1900’lü yıllardan önce de sanayileşme devrimi ile birlikte yöneticiler çalışanları organize etmek ve çalışanlarla ilişkilerini düzenlemek için çeşitli yönetim biçimleri geliştirmek zorunda kalmışlardır.

Bu yönetim biçimlerinden ilki 1870’lerden sonra çalışanların yönetimi için geliştirilen yönetim anlayışında Darwin’in kanunlarının sosyal durumlara uygulanması sonucu ortaya çıkan “*Sosyal Darwinizm*”dir.<sup>25</sup> “Sosyal darwinizm”de zayıfların (çalışanların) güçlülere (yöneticiler, işverenler) boyun eğmeleri gerekmektedir.<sup>26</sup> Bu anlayışta olan işverenler veya yöneticiler kendilerinden sosyal açıdan daha düşük durumda olan iş görenlerin, kendilerinin beklentilerine ve emirlere tamamen uygun davranmaları ve tüm şartları kayıtsız kabul etmeleri gerektiğine inanmaktadırlar ve buna göre yönetim sergilemektedirler.

1870-1900 arasında her ne kadar yönetici ve işverenler “Sosyal Darwinizm” den etkilenmiş olsalar da işverenlerin çalışanlara karşı bazı yükümlülüklerinin

---

<sup>24</sup> ÖZER v.d. Op.cit. s.24.

<sup>25</sup> Sibel GÖK, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Baskı 1, İstanbul:Beta Yayınları, Ocak 2006, s.1.

<sup>26</sup> Leslie ARMOR, “The Influence of Ideas And the Problem of A Social Social Science”, *International Journal of Social Economics*, Vol.31, No.4, 2004, ss. 389-412 (Aktaran: GÖK, 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, 2006, s.1).

olduğuna inanan biraz daha insancıl düşünceye sahip yöneticilerin de mevcut olduğu belirtilmektedir. Sosyal bilimlerin her alanında olduğu gibi insan kaynakları anlayışında da bu dönem de iki farklı anlayış ve yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bunlar; mal yaklaşımı ve sosyal refah/paternalizmdir.<sup>27</sup>

- **Mal Yaklaşımı:** Çalışanlar mümkün olduğu kadar ucuza temin edilmesi gereken bir üretim girdisidir.

- **Sosyal Refah/Paternalizm Yaklaşımı:** Sosyal darwinizmin daha ahlaki olan bir versiyonu gibidir, insanın gelişmesini ve yükselmesini öngören planlara dikkat edilmesini öngörür.

İnsan Kaynaklarına Yönetimine, yönetim modelleri açısından bakıldığında, izlenen politikalar açısından geleneksel modelden, şimdiki İKY modeline kadarki gelişim sürecinde, yerli ve yabancı kaynaklarda “*Geleneksel Yönetim Modeli*”, “*İnsan İlişkileri Modeli*” ve sonucunda “*İnsan Kaynakları Modeli*” şeklinde değişim ve gelişime uğradığı belirtilmektedir.<sup>28 29</sup>

Tarihsel gelişimin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için kavram olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin ortaya çıkışı bazı kaynaklarda üç, yakın döneme ait bazı kaynaklarda ise “*Klasik Dönem*”, “*Neo Klasik Dönem*”, “*Modern Dönem*” ve “*Post Modern Dönem*” şeklinde dört temel döneme<sup>30</sup> ayrılarak incelenmiştir.

Tarihsel gelişim sürecini ve dönemlere damgasını vuran düşünce ve akımları daha iyi anlayabilmek için çeşitli kaynaklardaki bilgileri derleyerek bir zaman diyagramında göstermek gerekirse,

---

<sup>27</sup> GÖK, Op.cit. s.2.

<sup>28</sup> KALRA Satish Kumar, **Human Potential Management: Time to Move Beyond the Concept of Human Resource Management**, Journal of European Training, 1997, s.179.

<sup>29</sup> GÖK Op.cit. s.8.

<sup>30</sup> ÖZER v.d. Op.cit. s.14



olduğu ve belirli sosyal ve psikolojik faktörlerden etkilendiğini göstermiştir. Bu araştırmalar endüstri alanında davranış bilimlerine ait tekniklerinin daha yaygın bir biçimde uygulanmasına sebep olmuştur. İşgörenlere davranış bilimleri tekniklerine ilişkin programların planlanması ve uygulanması personel birimlerinin birinci sorumluluğu haline gelmiştir.<sup>34</sup> Yöneticinin görevi çalışanlara kendilerinin önemli olduğunu hissettirmektir. Bu modelde, Elton Mayo ve F.J. Roethlisberg “*Hawthorne*” araştırmaları, Douglas McGregor’un “*X ve Y Kuramı*”, Maslow’un “*İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı*” damga vurmuştur.<sup>35</sup>

**Modern Dönem** (“*Personel Yönetimi*”): Çalışma ilişkilerinde ve yönetimde davranışçı bakış açısı gelişmeye, çalışanların sosyal ve psikolojik durumları dikkate alınmaya başlamıştır. 1960’lı yıllardan itibaren yaşanan hızlı değişime bağlı olarak Klasik ve Neo-Klasik görüşün bir karışımı gibi şekillenmiştir. “*Sistem yaklaşımı*”, “*Durumsallık yaklaşımı*”, Quichi’nin “*Z Teorisi*”, Tom Peters, Richarda Pascale ve Peter Drucker’in “*Kurum Kültürü*”, Alvin Toffler’in “*Üçüncü Dalga*” gibi görüşler en bilinen görüşlerdir.<sup>36</sup> Bu dönemde çalışma ilişkileri ve işgücünün yönetimi ile ilgili olarak “*Personel Yönetimi*” kavramı ortaya çıkmıştır.

**Post Modern Dönem** (“*İnsan Kaynakları Modeli*”): Rekabetin ön plana çıkmasıyla birlikte çalışma hayatında kalitenin ve verimin yükseltilmesinin yanında çalışanların da işlerinden tatmin olması ve daha iyi koşullarda beraberce çalışmayı hedefleyen insan unsurunu organizasyonun en öncelikli varlığı haline getiren ve ön plana çıkaran “*İnsan Kaynakları Yönetimi*” yaklaşımının hakim olduğu dönemdir. İnsan kaynakları modelinde yöneticinin görevi, çalışanların kullanılmayan yetenek ve güçlerini ortaya çıkartılarak kullanılır hale getirmektir. Yönetici her fırsatta kendine bağlı çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirecek bir ortam yaratır. Bu anlayışta yönetici kararları tek başına almaz, kararları

---

<sup>34</sup> GÖK Op.cit. s.11.

<sup>35</sup> ÇETİN v.d. Op.cit. 3-6

<sup>36</sup> ÖZER v.d. Op.cit. s.15.

ekibinin katılımı ile alır ve astlarına gerektiğinde inisiyatif vererek otokontrol konusunda onların yeteneklerini geliştirmeye katkı sağlar.<sup>37</sup>

Modern dönemde ortaya çıkan Personel Yönetimi anlayışı içinde bulunduğu dönemdeki işletmelerin insan yönetimi alanındaki ihtiyaçlarına yanıt vermiş, daha geleneksel uygulamalara dayalı bir yönetim anlayışıdır. Ancak Post Modern Dönem de dönüştüğü İnsan Kaynakları Anlayışı ise değişimin hızına yetişebilen teknolojik, hukuki ve ekonomik alandaki hızlı gelişmeleri yakından takip edebilen, stratejik planlamaya dayalı, esnek ve uluslar arası vizyona sahip bir yönetim anlayışı şeklinde açıklanabilir.<sup>38</sup>

Başlangıçta, personel yönetimi işyerinde görev yapanlar hakkında bazı gerekli bilgileri ve çeşitli kayıtları tutma faaliyeti olarak görülüyor, bu dönemde personel birimleri personelin maaşı, SGK'ya gönderilecek kesenekler, kullanılan izinlerin takibi ve kaydı, devamsızlık oranlarının takibi, işe alma ve çıkarma gibi işlemleri gerçekleştiriyordu. Daha sonraki dönemlerde ise personel yönetimi anlayışı ile birlikte yaptığı işlerinde giderek geliştiği ve genişlediği görülmüştür.

Sonuç olarak, ilk olarak ortaya çıkan “Personel Yönetimi” anlayışı ve daha sonra dönüştüğü “İnsan Kaynakları Yönetimi” anlayışının arasındaki farkları daha iyi anlamak için çeşitli kaynaklarda ortak olarak yer alan farklılıklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1.2 Personel Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

<b>Personel Yönetimi</b>	<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
- İş odaklı	- İnsan odaklı
- Operasyonel faaliyet	- Danışmanlık hizmeti
- Kayıt sistemi	- Kaynak anlayışı
- Statik bir yapı	- Dinamik bir yapı
- İnsan maliyet unsuru	- İnsan önemli bir girdi
- Kalıplar, normlar	- Misyon ve değerler
- Klasik yönetim	- Toplam Kalite Yönetimi
- İşte çalışan insan	- İş yönlendiren insan
- İç planlama	- Stratejik planlama

<sup>37</sup> ÇETİN vd. Op.cit. ss.3-6

<sup>38</sup> BARUTÇUGİL Op.cit. ss. 39-40

### 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri (Fonksiyonları)

İnsan kaynakları yönetiminin tanım ve anlayışında gelişen teknoloji ve günün gerekleri doğrultusundaki değişimlerin doğal sonucu olarak, işlevlerinde (bazı kaynaklarda fonksiyon olarak ifade bulunmaktadır) günün ve teknolojinin ihtiyaçlarına göre yenilikler ve ilaveler yapıldığı görülmüştür.

İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının ortaya çıktığı 1970 yılından 1980’li yıllara kadar birçok kaynakta 5 temel işlevin olduğu belirtilmektedir. Bunlar özetle;<sup>39</sup>

“- İşgören Temini ve Seçimi

- Performans Değerleme

- Eğitim ve Geliştirme

- Ücret ve Değerlendirme

- Motivasyon ve Ödüllendirme” şeklinde ifade edilmektedir.

1990’lı yıllarda ortaya çıkan, “Katılımcı Yönetim Anlayışı”, “Takım Çalışması”, “Tam Zamanlı Üretim”, “Toplam Kalite Anlayışı”, Japon üretim sistemi gibi değişimler nedeniyle İKY işlevleri arasına İnsan Kaynakları Planlaması (İKP) girmiş, sendikalaşma ve çalışma ilişkileri alanındaki ihtiyaç doğrultusunda çalışma ilişkileri işlevi de dahil olmuştur. 1990’lı yıllardaki İKY İşlevleri,<sup>40</sup>

“- Planlama, İşgören Temini ve Seçimi

- İnsan Kaynağı Geliştirme

- Güvenlik ve Sağlık Hizmetleri

- İş Tasarımı,

- Çalışma İlişkileri” halini almıştır.

---

<sup>39</sup> GÖK Op.cit. s.29.

<sup>40</sup> Ibid., s.31.

2000’li yıllarda ekonomide, siyasal yapıda, teknolojide, kültür ve toplum yapısında meydana gelen yapısal değişiklikler ile dünyadaki küreselleşme hamleleri ekonomik hayatın temellerinden olan işletmelerin de uluslar arası bir yönelime girmelerine sebep olmuştur. Özellikle farklı ülkelerin iş gücü piyasasından da personel istihdamının gerekli olması ve artması ve işletmelerin örgüt yapılarında bir çok değişikliğin yapılmasına neden olduğu gibi İnsan Kaynakları İşlevlerinde de büyük değişikliklerin ve ilavelerin yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle ulusal ve küresel yaklaşımların bir arada ele alınması ve insan kaynakları uygulama ve işlevlerine de uluslar arası bir boyut kazandırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. <sup>41</sup>

Bu bağlamda 2000’li yıllarda Endüstri İlişkileri, İş Sağlığı ve Güvenliği konusundaki yapılan idari ve hukuki düzenlemeler ve gelişen bilişim sistemleri nedeniyle İKY fonksiyonları aşağıdaki şekilde gösterilen 10 bölüme çıkmıştır. <sup>42</sup>

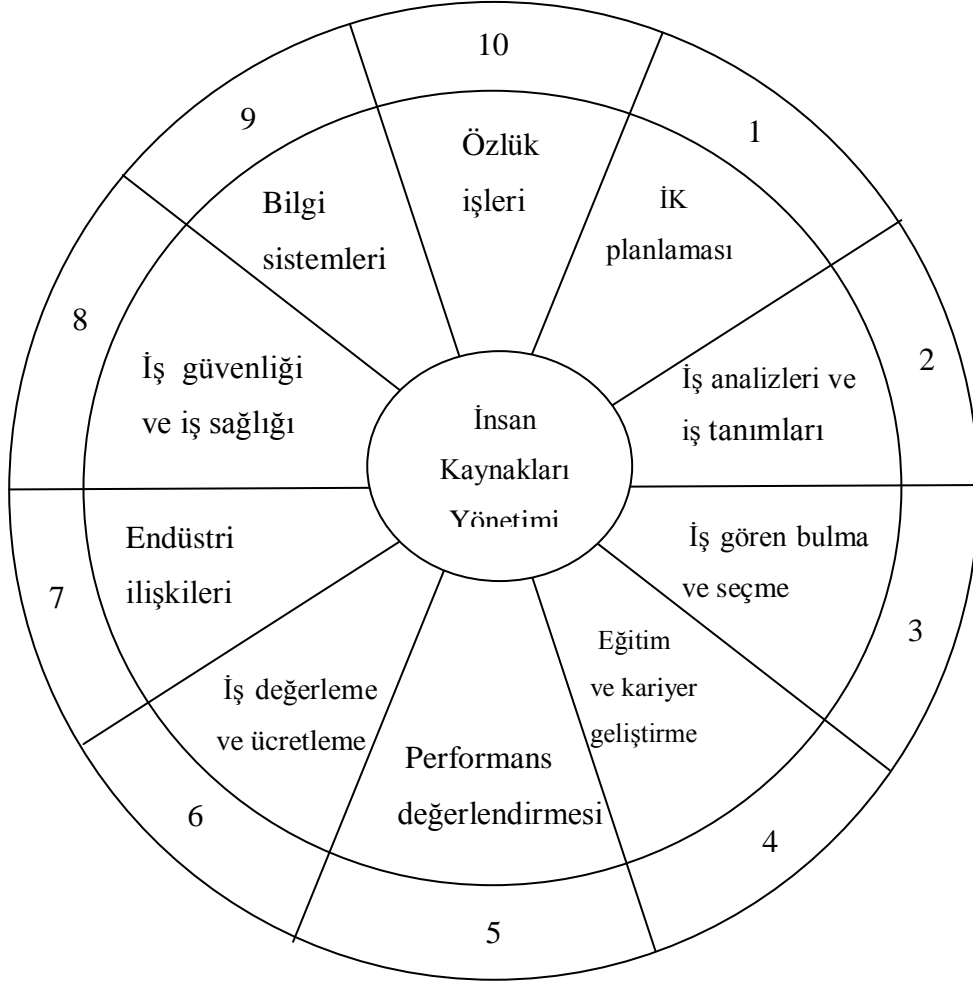
---

<sup>41</sup> Nuray Yapıcı AKAR, Onur DİRLİK, Aslıhan KIYMALIOĞLU, Özlem YURTSEVEN, Hüseyin BOZ, “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme” Business and Economics Research Journal Volume 2 Number 4, 2011, s. 98. <https://www.academia.edu/4008249/> (e.t. 15.08.2017).

<sup>42</sup> SABUNCUOĞLU Op.Cit. s.6.



Şekil 1.2 2000’li Yıllarda İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları



Kaynak: Zeyyat SABUNCUOĞLU, İnsan Kaynakları Yönetimi, Baskı 7, İstanbul:Beta Yayınevi, 2013, s.6

Bir kaynakta örgütlerde, personel birimi, personel şefliği, insan kaynakları bölümü, endüstri ilişkileri departmanı gibi farklı isimler verilebilen bölümün insan kaynağının yönetimi alanında başarılı olabilmesi için yapılması gerekenler özetle aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;<sup>43</sup>

“ - Örgütün hedeflerine uygun insan kaynakları politikalarının saptanması için gerekli araştırmalar yapmak ve bilgileri üst yönetime sunmak,

<sup>43</sup> Mehmet Akif ÖZER, Murat AKÇAKAYA, Hasan YAYLI, Nazlı Y. BATMAZ, **Kamu Yönetimi Klasik (Yapı ve Süreçler)**, Adalet Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara: 2015, s.512 (Aktaran: ÖZER v.d. İnsan Kaynakları Yönetimi, s.119)

- *Belirlenen politikalara uygun programları ve çalışmalarını düzenlemek ve yürütmek,*
- *Bunları denetlemek ve değerlendirmek,*
- *İnsan Kaynakları ile ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uygulamak,*
- *İnsan Kaynakları ile ilgili rutin işleri yürüterek diğer yöneticilerin iş yükünü hafifletmek,*
- *İyi yetişmiş ve iyi motive olmuş personel sağlayarak kuruluşun verimini artırmak,*
- *İş gücünün etkin kullanımıyla iş gücü maliyetlerini kontrol altına almak,*
- *İş yaşamının kalitesini artırarak iş gücüne iş tatmini ile potansiyel yeteneklerini açığa çıkararak kendi kendini kanıtlama fırsatı vermek,*
- *İşçi ve işveren ilişkilerindeki hukuki sorunları çözmek.”*

### **1.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP)**

1990'lı yıllarda özellikle sanayi ve işletmelerde en az önem verilen bölüm personel bölümüdür.<sup>44</sup> Sonraları büyük işletmelerde İnsan Kaynakları Departmanına dönüşmeye başlayan personel bölümünün önemi, İş ve Sosyal Güvenlik konusundaki hukuki gelişmeler nedeniyle işletmeleri İnsan Kaynakları Yönetimini daha düzenli ve belirli kurallar içinde yapmaları ve bazı kayıtları tutma zorunluluğu gibi nedenlerle artmıştır.

Günümüzde ise işletme sahiplerinin ve ortaklarının gözünde İnsan Kaynakları Bölümünün önemi, doğru işe doğru elemanı bulma ve yerleştirme konusundaki başarı ile doğru orantılı olmakla beraber asıl beklenti iyi bir iş analizi ve planlama ile işçilik maliyetlerinin düşürülmesi yönündedir.<sup>45</sup>

Yani işverenler İKY birimlerinden daha ucuza, kaliteli, kalifiye ve devamlı işgücü tedarik etmelerini ve işgücünü çeşitli hak veya uygulamaların sorunsuz yürütülmesi ile motivasyonu yükseltmelerini ve çalışanların işyerinde mutlu edilmesini arzu etmektedirler.

---

<sup>44</sup> FİNNİGAN Op.cit. s.13.

<sup>45</sup> Ibid.

Günümüzde rekabet için düşük maliyetler ile üretmenin zorunluluğu nedeniyle İKY'nin bu stratejik konumu önemini daha da artırmakla birlikte, işletmenin amaç stratejisi ile bütünleşik bir yaklaşım ve planlamanın yapılmasını zorunlu kılmaktadır. 1980-1990 yılları arasında ucuz üretim yapabilmenin altın anahtarları olarak görülen hammadde bolluğu, yeni teknoloji ve donanıma sahip olmanın yerini, günümüzde üstün teknolojiyi kullanabilen kalifiye insan gücüne sahip olmak almaya başlamıştır.

Bu nedenle, İKY'de uzun vadeli planlama yapmak stratejik bir gereklilik olmuştur. İlk olarak iş planları ve analizlerinin profesyonel bir İKY ekibinin yanında işin ehli teknik personelin desteği ile yapmak ve tüm işlerin gereklerini açık şekilde ortaya koymak çok önemlidir.

İnsan Kaynakları Planlaması, *“bir işletmenin bütün bölümleri için bugün ve gelecekte nitelik ve nicelik olarak gerekli insan ihtiyacının önceden tahmin edilmesi, bu ihtiyacın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını önceden belirlenmesi”*<sup>46</sup> şeklinde tanımlanabilir.

İKP, bir organizasyonun ihtiyaç duyacağı insan kaynağını iç ve dış gelişmeleri dikkate alarak, değişen ekonomik ve politik koşullar altında oluşturulması, ortaya çıkan ihtiyaçlara uygun olarak geliştirilmesi ve kullanılması, zaman zaman gözden geçirilerek tekrar yapılandırılmasına ve değerlendirilmesine ilişkin tüm çalışmaları kapsar.<sup>47</sup> İKP'nin etkili olabilmesi için tüm ihtimallerin dikkate alındığı kapsamlı bir şekilde hazırlanması ve kesintisiz bir süreç şeklinde takip edilmesi gerekmektedir.

İKP kurumda eksik yada fazla personel ile çalışılmasını önlemekte ve ayrıca kurumun çevresinde meydana gelen değişimlere kısa sürede uyum sağlayabilmesi için personel faaliyetlerini yönlendirmektedir. İKP iyi yapılmadığında eksik personel ile işler yürütülmek zorunda kalınacak ve buna bağlı olarak üretim ve

---

<sup>46</sup> ÖZER vd. Opt.cit. s.513.

<sup>47</sup> BARUTÇUGİL Op.cit. ss.239-247.

kalite düşecek aynı zamanda mevcut çalışanlara fazla iş yüklendiğinden motivasyonları da azalacaktır. Aksi durumda ise iş için fazla iş gören alındığında, işletmenin kaynakları boşa harcanmış olacak ve böylece üretim maliyetleri doğal olarak yükselecektir.

İnsan Kaynakları Planlaması, örgütün diğer birim yöneticileri ile koordineli bir şekilde istatistiksel veriler ışığında profesyonelce yapıldığında işletmenin diğer tüm birimlerinde çalışacak iş görenlerin nitelik ve sayısının da tespit edildiği bir aşama olduğundan İKY'nin en stratejik ve önemli bir fonksiyonunu temsil etmektedir. Bu nedenle 2020'li yıllarda işletmelerin ihtiyaç duyacağı insan kaynağını önceden tespit etmeyi amaçlayan Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması kavramı işletmelerde ve bilimsel yazında yerini almıştır. Yani yanlış bir planlama üzerine kurulan İnsan Kaynağını doğru bir şekilde yönetmek ve işletmenin ihtiyaç duyduğu iş gücünü zamanında temin etmek mümkün olmayacaktır.<sup>48</sup>

İnsan Kaynakları Planlamasında güdülen amaçlar şu şekilde sıralanabilir,<sup>49</sup>

“ - İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalardan daha az etkilenmek,

- Bir plan dahilinde iş görenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş kadroları tespit etmek ve doldurmak,
- Yeni kalifiye çalışan bulmak ve işe almak,
- Toplumda hızla değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak,
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek.”

İnsan Kaynakları konusunda gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlarla ilgili plan, mevcut ve sonradan ihtiyaç duyulacak iş gören sayısını saptamayı gerektirir ve dört aşamalı bir süreçtir. Bu süreçler,<sup>50</sup>

<sup>48</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.33

<sup>49</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.34.

<sup>50</sup> Çoşkun Can AKTAN, Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yayınları, İstanbul:1997  
<http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/insan-kaynak.htm> (e.t. 09.09.2017)

“ - **Birinci aşama:** Analiz, İnsan Kaynağına olan talebin tahmini, bütçenin gözden geçirilmesi, İnsan Kaynakları arzının tahmini,

- **İkinci Aşama:** İnsan kaynakları amaç ve politikasının belirlenmesi, Belirlenen amaç ve politikanın üst yönetimin onayına sunulması,

- **Üçüncü Aşama:** Programlama, İKY politikalarının (işe uygun eleman seçimi, işe yerleştirme, ödeme, eğitim, bilgi-beceri kazandırma, ödüllendirme, emeklilik vb.) uygulanması.

- **Dördüncü Aşama:** Kontrol ve değerlendirme.” şeklinde sıralanmıştır.

İnsan Kaynakları planlamasını Dışsal ve İçsel olmak üzere bir çok faktör etkilemektedir. <sup>51</sup>

“ **İçsel faktörler:**

- Çevresel belirsizlik,
- Rekabet koşulları,
- Teknoloji,
- Yasalar.

**Dışsal faktörler:**

- Örgütsel Strateji,
- Coğrafik Farklılaşma,
- Mevcut İşgücünün Özellikleri,
- Bilgi sistemlerinin kalitesi” dir.

İnsan kaynakları planlamasında kullanılan analiz yöntemleri ise; <sup>52</sup>

“ - **Organizasyon şeması ve iş tanımları,**

- İşgücü genel envanteri,
- İşgücü beceri envanteri,
- Personel değişim oranı,
- Devamsızlık oranı,
- Yeniden yerleştirme şemaları” dır.

---

<sup>51</sup> SABUNCUOĞLU, Op.cit. ss. 36-39

<sup>52</sup> Ibid., ss. 40-50.

İnsan kaynakları planlamasında kullanılan sayısal teknikler ise; <sup>53</sup>

- “ - *Matematiksel model,*
- *Doğrusal Regresyon Analizi,*
- *Bilgisayar destekli bilgi sistemleri,*
- *Trend analizi,*
- *Rasyo analizi,*
- *Dağılım alanları analizi*” şeklinde sıralanmıştır.

### 1.3.2. İş Analizleri ve İş Tanımları

İş analizi ve bu analizin sonucunda çıkartılan iş tanımları, işletmede yapılan tüm işlerin ayrı, ayrı incelenmesi, içeriklerinin belirlenmesi ve belirlenen sistemli ve bilimsel ölçütlere uygun tanımların çıkartılmasını kapsamaktadır.<sup>54</sup>

Bir organizasyonda, en basit işler bile analiz edilerek doğru bir formatta iş gerekleri ve tanımları oluşturulmalıdır. Detaylı iş analizi sayesinde bir iş yerine alınacak doğru ve yeterli insan kaynağının seçimine yardımcı olmanın yanında, işe alınan çalışanın da nasıl ve ne iş yapacağını önceden açık ve net bir şekilde bilmesi sayesinde daha etkin ve verimli çalışmasına olanak sağlanmaktadır.

Endüstri mühendisliği tarafından kullanılan iş dizaynı ile İnsan kaynakları açısından yapılan iş analizi aynı kavramlar değildir. İş dizaynı işlerin sayısal ölçümünü yaparken, İKY kapsamında yapılan iş analizi, işle ilgili ayrıntılı bilgilerin toplanmasını, işin tanımının doğru yapılmasını ve işi gerçekleştirecek işgörenin özelliklerinin tespit edilerek, doğru işte doğru eleman çalıştırılmasını amaçlamaktadır.<sup>55</sup>

Başka bir kaynakta ise, İş analizi, organizasyonun amacına uygun olarak ortaya çıkan bir işin usulüne uygun olarak yapılabilmesi için gerekli olan iş

---

<sup>53</sup> Ibid., ss.52-55.

<sup>54</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.59.

<sup>55</sup> Ibid. s.60.

gücünün eğitim, beceri, yetenek gibi özelliklerinin yer aldığı bilgilerin sistematik olarak belirlenmesi ve kayıt altına alınması işlemidir. İş tasarımı ise, herhangi bir işin yürütülmesine ilişkin yapılması gereken eylemlerin ve sorumlulukların sıralanması ve mantıklı bir şekilde organize edilmesidir.<sup>56</sup> şeklinde tanımlanmaktadır.

Bir işletmede çalışanların sürekli tekrarlanan aynı işleri yapmaları, insanın fiziki ve ruhi yapısı gereği zamanla bezginlik, işten bıkmaya ve yorgunluğu ortaya çıkarır. Günümüzde “Monotonluk” olarak adlandırılan bu olumsuz durumun ortadan kaldırılabilmesi için alınabilecek önlemler; iş genişletme (yatay iş yüklemesi), iş değiştirme (rotasyon), iş zenginleştirme (dikey iş yüklemesi), özerk iş takımları kurma ve spor-kültür-sanat aktiviteleri organize etmek şeklinde sıralanabilir.<sup>57</sup>

Bir işletmede veya kamuda iş analizlerinin ve analizler sonucunda oluşturulan iş tanımlarının açık, net yapılmaması veya günün gereklerine göre güncel olmaması sonucunda, neyi, kimin nasıl yapacağı konusunda belirsizliklere yol açacağından dolayı işlerin ortada kalmasına ve karışıklığa yol açabilir. Aynı zamanda hızlı bir şekilde değişim gösteren teknoloji ve çevreye rağmen iş tasarımı tekniklerinin geliştirilmemesi veya eskimesi, işlerin eski usullere göre ve aynı işgören tarafından görülmesi, motivasyon düşüklüğü ve iş tatminsizliğine yol açar. İşinden tatmin olmayan bir çalışanın performansı düşer, kendini işine gerektiği gibi veremez, bu durumda gerekli kontroller yapılmaz ise çalışan işi sarsaklar ve iş kaybına neden olur, nihayetinde ise mutsuz çalışan işten ayrılmak veya ayırılmak zorunda kalır.<sup>58</sup>

Başka bir kaynakta ise, İş Analizinin, İKY'nin en öncelikli temel işlevi olduğu ve diğer İKY fonksiyonlarının etkili bir biçimde gerçekleştirilmesine katkı

---

<sup>56</sup> Hakan KİTAPÇI, Özgür Can KAYGISIZ, “İKY Uygulamalarına Yönelik Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatminin Ara Değişken Olarak İncelenmesi” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Böl 17, Sayı 31, 2014, s.183. <http://ezp.isikun.edu.tr:2067/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=a6278cc7-679c-4f11-8df2-d72a16c0b982%40sessionmgr4008> (e.t. 09.09.2017).

<sup>57</sup> İbid.

<sup>58</sup> İbid.

sağladığı, iş analizinin yüksek iş performansı ve işte başarı hissi için en önemli unsurlardan birisi olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca bazı akademik yazınında, iş analizinin diğer İKY işlevlerine temel girdi sağlayan bir fonksiyon olması nedeniyle işgörenin işle ilgili tutum ve davranışlarını etkileyeceği de belirtilmektedir.<sup>59</sup>

İş analizlerinde kullanılan yöntemler;<sup>60</sup>

“- Bilgi-Belge Toplama Yöntemi,

- Anket Yöntemi,

- Gözlem ve Görüşme Yöntemi,

- Bileşik Yöntem,

- Yönetmel Pozisyonları Belirleme Yöntemi” dir.

İş tanımında, bir birimde istenilen sonuca ulaşmak için yapılması gereken işler tespit edilerek, tespit edilen bu işlerin önce tanımı yapılmakta, daha sonra işi yapabilecek işgörenin görevleri ve sorumlulukları ile bu görevleri yerine getirebilmesi için çalışmada bulunması gereken özellikler yer alır. İş tanım formunda,

- İş Unvanı, Bölüm,

- Görev, Yetki ve Sorumluluklar,

- İş İçin Aranılan Özellikler gibi bölümler bulunur.<sup>61</sup>

### 1.3.3. İnsan Kaynağını Bulma ve Seçme (Temin)

İş gören bulma ve işletmenin ihtiyacına uygun iş görenlerin seçimini yaparak işe alma faaliyeti İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli işlevlerinden

---

<sup>59</sup> İpek KALEMCI TÜZÜN, “İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt 20, Sayı 1, Yıl:2013, s. 171-185 <http://ezp.isikun.edu.tr:2093/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=802b793d-7c3b-48f9-be00-847b63e1c4d9%40sessionmgr101> e.t. (09.09.2017).

<sup>60</sup> SABUNCUOĞLU, Op.cit. ss.65-68.

<sup>61</sup> C.Can AKTAN, “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri-4”, İnsan Mühendisliği, TUGİAT Yayınları, İstanbul:1999. <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm> (e.t. 09.09.2017).



birisidir. Çünkü örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde ve işletmenin sürekliliğinin sağlanmasında en önemli faktör insan kaynağıdır.

İşletmelerin faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli olan işgören seçiminin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için, seçim kriterlerinin objektif ve kendi içerisinde tutarlı kurallara dayandırılması gerekir. İhtiyaç duyulan insan kaynağının hangi kriterler esas alınarak ölçüleceği ve önceden tespit ve ilan edilmesi gereken kriterlerin hangi oranlara seçime esas teşkil edeceği önem verilmesi gereken kararlardır. Hedeflenen başarıya ulaşmak için işletmelerin önündeki en önemli engellerden bir tanesi işin gerektirdiği kalifiye ve yetkin insan kaynağını iyi tespit edememektir.<sup>62</sup>

İşletmelerde doğru işe doğru eleman bulunamaması durumunda işletme içinde iş, kişi ve kişiler arası uyumsuzlukları ortaya çıkacak ve bu durumda da verimlilik düşüşü, çatışma, iş gücü kaybı yaşanacak ve iş kazaları meydana gelebilecektir.<sup>63</sup>

Ayrıca bir kaynakta doğru eleman bulmanın;

“- *Reklam ve tanıtım giderleri,*

- *Görüşme ve seçim işlemleri için harcanan zaman ve para,*

- *Yeni elemanların işe ve işyerine uyum göstermeleri için harcanan çaba ve zaman ve bu esnada çalışmadan adaya ödenen ücret,*

- *Temel iş ve oryantasyon eğitimi maliyetleri,*

- *Eleman kısa sürede işten ayrılırsa ortaya çıkan giderler,*

- *Yeni elemanların hatalarından doğan hatalı üretim maliyetleri”* gibi bir çok maliyetinin olduğu vurgulanmıştır.<sup>64</sup> İşte bu nedenle işe alımda bir sistem kurulmaz ve bilimsel yöntemler kullanılmaz ise işletme bu maliyetlere boş yere katlanmak zorunda kalır. Yanlış çalışanın işe alınması boş yere kaynak israfına

---

<sup>62</sup> Murat ATAN; Sibel ATAN; Kaan ALTIN, “İnsan Kaynak İşbirliğinde Analitik Hizmetlerin Kullanımı ve Yazılım İçin Öneri” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Kasım 2008, Cilt. 10 Sayı 3, ss.143-162. <http://ezp.isikun.edu.tr:2093/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=8302d95b-0b23-40a6-b6f2-655573288832%40sessionmgr104> (e.t. 04.09.2017).

<sup>63</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.78.

<sup>64</sup> FINNIGAN Op.cit. s.35.

yol açacağı gibi İKY biriminin boş yere çaba göstermesine ve yoğunluk yaşamasına da neden olmaktadır.

Çeşitli yöntemler kullanılarak adaylara iş duyurusu yapılması yani davet ile başlayan ve çeşitli aşamalar geçilerek işe kabul edilen adayın işe oryante edilmesi ile son bulan İK Seçim sürecinin, sezgisel kriterlerin yanında, bilimsel ve nesnel kriterlere de dayanması gereklidir. İşin gerektiği kriterler ile işe alınan adayın kriterlerinin yüksek oranda ölçüştüğünde iş tatmini ve performans artacaktır. Kalifiye, iş tatmini ve performansı yüksek adayın işe alınması, mevcut çalışanların yeteneklerinin iş için geliştirilmesinden daha kısa bir sürede sonuç verir. Böylece işletmeler işin gerektirdiği yetkinliklere en uygun adayın işe alınması sonucu daha karlı olurlar. İşletmelerin doğru adayların işe alım oranını yükseltmek için seçim ve karar sürecine ilişkin olarak karar destek sistemi oluşturmaları gerekmektedir. Bu sistemin oluşturulmasında, yöneticiler öncelikli olarak işletmenin amaçlarına ulaşmak için yapılması gereken işleri belirlemeli ve belirlenen işleri yapacak insan gücünün yetkinlikleri de önemine göre derecelendirilmelidir. İşin yöneticisi tarafından belirlenen yetkinlikler dikkate alınarak dizayn edilen bir karar destek sistemi sayesinde, İnsan Kaynakları Yöneticisi de nesnel kriterlere dayalı verileri, uygun sayısal yöntemler ile değerlendirebilir.<sup>65</sup>

İşletmeler, hızlı teknolojik gelişmenin etkisiyle her geçen gün artan uluslar arası rekabette dayanabilmek ve rakiplerine göre bir adım önde olabilmek için “işgücü esnekliğinden” yararlanmak istemektedirler. İş gücü esnekliği genellikle işletme içinden ya da dışından sağlanabilir. İşletme içi rotasyona dayanan yaklaşım, çalışanın işletmenin ihtiyaç duyduğu diğer çeşitli görevleri de üstlenebilecek, yaptığı işe benzer ama biraz daha farklı olan işleri de yapabilecek bilgi, beceri ve yeteneği sahip elemanların yetiştirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu esnekliğin yaratılması, geliştirilip yayılmasında kendi kendini yöneten takımlar kurulması ve gerekli eğitimlerin planlanarak uygulanmasını büyük rolü vardır. Başka bir yöntem olarak ta işletmeler işgücü maliyetini düşürmek ve

---

<sup>65</sup> ATAN v.d. Op.cit. ss.143-162.

örgütsel performansı artırmak için “geçici istihdam” ve “kısmi zamanlı çalışma” gibi sayısal esneklik uygulamalarını da kullanabilirler.<sup>66</sup>

İşletmelerde bir pozisyon açığı ortaya çıktığında iç veya dış kaynaktan temin yapılabilir. Ancak dış kaynaklara yönelmeden önce işletme içindeki uygun yetenek ve terfi imkanlarının değerlendirilmesi ve şirket içinden uygun bir elemanın olup, olmadığı dikkatli bir şekilde araştırılmalıdır.<sup>67</sup>

İşletmelerde temin amacıyla ayrılan kaynağın boşa harcanmaması açısından, özellikle işe alım ve yerleştirme hayati bir öneme sahiptir. Doğru elemanın, gerektiği zamanda temini ve doğru işte çalıştırılması son derece önemlidir. Bu nedenle bir kaynakta, İK'nın sistematik bir yaklaşımla, örgüt kültürüne önem verirken aynı zamanda gerekli teknik yetenek ve beceriyi gösterebilen işgörenleri tercih etmek zorunda olduğu belirtilmektedir.<sup>68</sup>

Temin en çok önem verilen işlevlerden biri olduğunu desteklemek adına, “İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algulamaları Bağlamında Araştırılması” konulu çalışmada,<sup>69</sup> çalışanların İKY uygulamaları arasında işgücü seçme ve yerleştirme uygulamasına daha fazla önem verdiği ve etkililiğini sorguladığı, belirtilmiştir.

Bir kaynakta, İK temininde yararlanılan kaynaklar, ikiye ayrılmış olup;

– **İç Kaynaklar** (Yükselme (Terfi) ve İç Transferler)

– **Dış Kaynaklar** (Duyurular ilanlar, Şahsen Başvuru, İnternet, İstihdam Kurumu (İş ve İşçi Bulma Kurumu, İşletme çalışanlarının tavsiyeleri, Eğitim

---

<sup>66</sup> AKAR v.d. Op.cit. s.104.

<sup>67</sup> FINNIGAN Op.cit. s.36.

<sup>68</sup> Atilla AKBABA, Ebru GÜNLÜ, “Otel işletmelerinde işgören bulma, seçme ve eğitim sürecinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla değerlendirilmesi: Beş yıldızlı otellerde bir araştırma”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 9(18), Yıl:2009, ss. 1-25. [http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&c=ebsco&ano=108357\\_39c066c97e6ef9b317f1cac86644ef21&](http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&c=ebsco&ano=108357_39c066c97e6ef9b317f1cac86644ef21&) (e.t. 10.09.2017).

<sup>69</sup> TÜZÜN KALEMCİ, Op.cit. s.173.

*kurumları, Özel istihdam büroları, Engelli, Eski hükümlü ve terör mağdurları)*” olarak belirtilmektedir.<sup>70</sup>

Serbest piyasada eleman bulmak güç ve pahalı bir iş olduğundan dolayı asla bir amatör tarafından yapılmamalıdır, çünkü eleman seçimi bir uzmanlık konusudur. İKY yöneticileri dış kaynak kullanacaklarsa bazen yardıma ve profesyonel destek almaya da ihtiyaç duyarlar. Ama en doğrusu kendilerini geliştirerek işgören seçimi hususunda uzmanlaşmaya çalışmalıdırlar.<sup>71</sup>

Çeşitli kaynaklarda ortak olarak belirtilen ve günümüzde profesyonel İKY birimlerinde kullanılan iş gören seçme teknikleri ve sırası ise,

- *İş tanım formu ve iş hakkında bilgi sahibi olmak,*
- *Ön görüşme ve başvuru formundan yararlanmak,*
- *Psikoteknik testler uygulamak,*
- *Yüz yüze iş görüşmesi yapmak,*
- *Referans araştırması yapmak,*
- *İşe alma kararını vermek ve üst yönetim onayına sunmak,*
- *Teklifin adaya iletilmesi,*
- *Sağlık kontrolü,*
- *İşe yerleştirme” şeklinde yer almaktadır.*

#### **1.3.4. Eğitim ve Kariyer Geliştirme**

19’uncu yüzyıla kadar insandaki öğrenmenin belirli bir yaşa kadar olacağı, yetişkinlerin öğrenemeyeceği düşünülmekteydi. 1928 yılında “Thorndike” tarafından yayımlanan “*Yetişkin Öğrenmesi*” kitabı ile başlayan ve çeşitli araştırmalar ile desteklenen “*Yaşam boyu öğrenme*” kavramı, insanların beşikten mezara kadar öğrenmeyi benimsemesi ve uygulaması gereken bir varlık olduğunu ortaya koymuştur. Yaşam boyu öğrenme kavramı, öğrenmenin sürekliliğini,

---

<sup>70</sup> ÖZER v.d. Op.cit. ss.69-75.

<sup>71</sup> FINNİGAN Op.cit. s.41.

öğrenmenin okulla ve eğitim programları ile sınırlı olmadığını, yaşam boyu devam eden bir süreç olduğunu ifade etmektedir.<sup>72</sup>

Çalışanlarının eğitimi ve geliştirilmesi için yatırım yapan işletmeler ulusal ve uluslar arası arenada yaşanan hızlı değişime ayak uydurabilmekte, hatta gelişim ve değişimde öncülük ederek önemli bir rekabet üstünlüğü elde etmektedir. Bunun yanında büyüklükleri ve pazar payları gibi yanılığlar ile insana yatırım yapmayan işletmeler ise değişim ve gelişimin karşısında müşteri, pazar ve imaj kaybına uğramakta ve rekabet edemeyerek batmaktadırlar.<sup>73</sup>

İşgören seçimi aşamasında ne kadar iyi teknik ve bilimsel yöntem kullanılsa da doğası gereği insanı kısa sürede tam olarak tanımak ve işe yüzde yüz uygun elemanı işe almak her zaman mümkün olmamaktadır. Ayrıca işe alımda tam olarak doğru eleman bulunmuş ve işe alınmış olsa bile teknolojik gelişmeler, ekonomik ve toplumsal alanda yaşanan değişim nedeniyle çalışanların sürekli kendilerini yenilemeleri, yani eğitilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle eğitime işe alımdan, işten ayrılıncaya kadar başka bir deyişle beşikten mezara kadar uzanan yaşam sürecinin bir parçası olarak bakmak gerekmektedir.<sup>74</sup>

Çeşitli kaynaklarda Eğitim;

*“Yaşamın her döneminde ve her anında insanın içinde bulunduğu bir süreçtir.”<sup>75</sup>*

*“İşle ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada örgüt tarafından planlanmış çaba”<sup>76</sup>*

*“Bireylerin yada onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri yada ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma,*

---

<sup>72</sup> Ali Erkan ALAÇ, “Kamu ve Özel Sektörde Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi”, Ali Erkan ALAÇ (Edit.), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Ankara:Seçkin Yayınları, 2013, (içinde), s. 18.

<sup>73</sup> BARUTÇUGİL Op.cit. s. 297.

<sup>74</sup> SABUNCUOĞLU, Op.cit. s.123.

<sup>75</sup> Ali Erkan ALAÇ, “Kamu ve Özel Sektörde Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi”, Ali Erkan ALAÇ (Edit.), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Ankara:Seçkin Yayınları, 2013, (içinde), s.11.

<sup>76</sup> ÇETİN vd. s.3.

*davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışında olumlu gelişmeler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri artıran eğitsel eylemlerin tümüdür.”<sup>77</sup>* şeklinde tanımlanmaktadır.

Personelin bir işletmede veya kurumda göreve başladığı günden itibaren aldığı tüm eğitimler “hizmet içi eğitim” olarak adlandırılmaktadır. Bu eğitim çalışanların yaptıkları işteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişime yönelik bilgi, becerilerinin artırılmasını ve tutumlarının değiştirilmesini amaçlayan ve işletmenin genel çalışma düzenini etkileyen eğitim olarak ifade edilmektedir. Hizmet içi eğitimler çalışanların sundukları hizmetin kalitesinin artırılmasının yanında, yaşam kalitesinin de artırmasına da neden olmaktadır.<sup>78</sup>

İşletmelerde, eğitim gereksinimi her zaman vardır, ancak bu gereksinimi anlama yolları her zaman farklılık gösterebilir. Bazen işlerin neden yolunda gitmediği şeklindeki bir araştırmanın sonunda eğitim ihtiyacının olduğu ortaya çıkabilir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde bölüm içindeki tüm etkinliklerin kullanılması gerekir.<sup>79</sup>

İşletmeler tarafından verilen eğitimin, işletme içindeki bazı İKY faaliyet ve işlevleri ile ilişkisi vardır. Bunlar,

- “ - *Örgün eğitimi ile ilişki,*
- *Geliştirme ile ilişki,*
- *Yükselme ile ilişki,*
- *İletişim ile ilişki,*
- *Toplam kalite ile ilişki”* şeklinde sıralanmıştır.<sup>80</sup>

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim faaliyetlerinin ekonomik ve sosyal/insancıl olmak üzere iki türlü amacı vardır. Bu amaçlardan bazıları;<sup>81</sup>

---

<sup>77</sup> SABUNCUOĞLU, Op.cit. s.125.

<sup>78</sup> ALAÇ Op.cit. s.11.

<sup>79</sup> FİNNİGAN Op.cit. s.93.

<sup>80</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.125.

<sup>81</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. ss.128-129

**“Ekonomik Amaçlar;**

- Üretim ve Kalite artışı
- Maliyet ve zaman tasarrufu,
- Hatalı üretimin azalması,
- İş kazalarının azalması,
- Makinelerin ömrünün uzaması ve rasyonel kullanım,
- Standardizasyon.

**Sosyal/İnsancıl Amaçlar;**

- Terfi olanakları,
- Üretim artışına bağlı olarak ücret artışı,
- Moral ve kendine güven duygusunun yükselmesi ile iş tatmini,
- Olgunlaşma ve hoşgörülü olma, davranışlarda gelişme
- İş birliği ve dayanışma anlayışı kazanma,
- Yaratıcılığın gelişmesi.” dir.

Günümüzde işletmelerde eğitimde genelde sürekli ve etkin katılımlı eğitim yöntemi kullanılsa da son yıllarda geleneksel eğitimim; daha maliyetli olması, personeli işten alıkoyması, konunun uzmanı eğitimcinin her zaman ve her yere getirilememesi, ek maliyet yaratması, işletmenin iç koşullarının her zaman eğitim vermeye uygun olmaması gibi nedenlerle, uygun altyapıya sahip işletmelerde, branşına göre uzaktan ve e-öğrenme yöntemleri ile eğitim verilmeye başlanmıştır. Uzaktan eğitimin, düşük maliyetli olması, daha hızlı ve kolay olması, bilgiye kolay ulaşılması, zaman ve mekan sınırlaması olmaması, zamandan tasarruf sağlaması, daha çok insana ulaşılabilmesi, işten uzak kalma süresinin kısa olması gibi birçok avantajı bulunmaktadır.<sup>82</sup>

**Geliştirme ise, “insanın var olan yeterliliğinin artırılmasıdır.”<sup>83</sup>**

---

<sup>82</sup> Hakan Batuhan KARA, “Uzaktan Eğitim ve Personel Yetiştirme”, Ali Erkan ALAÇ (Edit.), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Ankara:Seçkin Yayınları, 2013, (içinde), ss.84-100.

<sup>83</sup> ALAÇ Op.cit. s.13.

Çalışanı geliştirme, örgüt kültürünün ve misyonunun çok önemli bir gereği olmasının yanında örgütün başarısı bakımından da son derece önemlidir. Geliştirme faaliyeti örgütlerde personel devir hızının düşürülmesine katkı sağlar. Bu katkı, çalışanın beceri gelişimine yatırım yapılarak işe istekle gelmelerini sağlamak ve daha kaliteli hizmet ile örgütün amacına hizmet şeklinde gerçekleşirken, diğer yandan olumlu bir çalışma ortamı yaratabilecek yöneticiler geliştirmeye olanak sağlamaktadır.<sup>84</sup>

Geleneksel yönetim modelinde, yapacağı işin gerektirdiği yeterli bilgi düzeyinde olan ve kendisinden ne kadar iş isteniyor ise o kadarını yapmakla sorumlu olarak görülen çalışanlar, 20. yüzyılın yönetim anlayışında ise, bilgilenmeyi insani bir ihtiyaç olarak gören, bilgiyi doğrudan kullanan ve örgütteki fikirlerin kaynağı olan beyin gücünü oluşturmaktadırlar.<sup>85</sup>

Bu paralelde, **kariyer geliştirme ise**; eğitimle bütünleşik bir anlayış içinde, işletmenin gelecekte olmayı hedeflediği yer ve konumla birlikte ve çalışanın da işletmede gelecekte ulaşmayı planladığı pozisyonun kesişim noktasıdır.

Kariyer yönetimi, çalışanın işletme içerisinde bulunduğu statü itibariyle yükselme olanaklarının oluşturulması, gerekli kriterlere sahip kişilerin uygun statülere geçirilme imkanlarının sağlanması için planlama ve hazırlıkların yapılmasını içeren bir işlemdir.<sup>86</sup>

Kariyer yönetimi çalışanların ve işletmenin birlikte ortaklaşa hazırlayacakları kariyer planları ile gelişime yönelik gerçekleştirilmesi gereken tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Örgütsel ve bireysel süreçlerin birlikte değerlendirildiği kariyer yönetimine, işe giriş, atamalar, bölümler arası transferler ve iş değiştirmeler girmektedir. Kariyer yönetiminde, iş doyumu yüksek ve mutlu

---

<sup>84</sup> ÇETİN vd. s.93.

<sup>85</sup> Ayşe İRMİŞ, Sabahat BAYRAK “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi” SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2000, ss. 177-185  
www.dergipark.gov.tr/download/article file.289696 (e.t. 12.08.2017).

<sup>86</sup> İlhami FİNDİKÇİ, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 6. Basım, İstanbul:2006, s.338.



çalışanın varlığını devam ettirebilmek için her aşamada çalışanın yaratıcılığının geliştirilmesine önem verilmesi ve beşeri ilişkilerin yaratılması esas alınmalıdır.<sup>87</sup>

Bireyler kariyerlerini planlarken kendi yeteneklerini keşfetmeli ve dışarıdaki fırsatları tespit ederek değerlendirecek bir strateji belirlemelidir. Kariyer planının gerçekçi ve ulaşılabilir olması için çalışan kendini keşfederken gerçekçi bir şekilde, güçlü ve zayıf yönlerini, değerlerini, ilgi ve becerili olduğu alanları iyi tespit etmeli, tespit ettiği özelliklerden çalıştığı kurumdaki veya etrafındaki işletmelerde uygun pozisyonları hedeflemelidir.<sup>88</sup>

Tanım ve görüşlerden yola çıkarak, eğitim planlarının ve ihtiyacının personelin kariyer beklentileri doğrultusunda, eğitimde işletmenin ihtiyaçlarının yanında personelin beklentilerinin de dikkate alınarak hazırlanması en doğru hal tarzıdır. Sonuç olarak, iş gören eğitiminde, işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceri ile personelin gereksinim duyduğu sosyal ve insancıl amaçları karşılayabilecek ortak bir kesişim noktasının yakalanması ve eğitim sonunda muhakkak bir teşvik konulması önem arz etmektedir.

*“İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması”* konulu çalışmada,<sup>89</sup> işletmelerin sadece eğitim faaliyetlerine önem vermelerinin tek başına yeterli olmayacağı, eğitim içeriğinin iş görenlerin ihtiyaçlarını da göz önünün de bulundurulmasıyla dizayn edilmesinin uygun bir hal tarzı olacağı ve eğitimin etkililiğini artırabileceği belirtilmektedir.

### **1.3.5. Performans Değerlemesi**

Bir toplumda çalışanların işlerine sevecek gitmeleri hem işyeri hem de toplumsal refah ve mutluluk açısından çok önemlidir. Günün 8-10 saatini işyerinde geçiren çalışanların burada iş tatmini duygusunu yaşamaları ve işlerini ve işyerini sevmeleri ve çalıştıkları alan ne olursa olsun o işletme veya kuruma

---

<sup>87</sup> İRMİŞ, BAYRAK Op.cit. s.180.

<sup>88</sup> İRMİŞ, BAYRAK Op.cit. s.181.

<sup>89</sup> TÜZÜN KALEMCİ, Op.cit. s. 173.

kendilerini ait hissetmeleri; o örgütte çalışanlara yönelik yürütülen her türlü İKY uygulamasında adalet ve herkes için standartların olduğuna yürekten inanmaları ile yakından bağlantılıdır.<sup>90</sup>

Günlük kullanımda, “başarı değerlemesi”, “yetkinliğin ölçümü”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi”, kamuda ise “sivil” ve “tezkiye” isimler de kullanılan “performans değerlemesi”, bir kaynakta en kısa haliyle “işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirmesidir.”<sup>91</sup> şeklinde tanımlanmıştır.

Performans değerlemesi için akademik yazında bir çok tanımlama yapılmakla birlikte, en basit anlatımla, bir çalışanın önceden tespit edilmiş standartlara göre işlerini ne kadar iyi yaptıklarının çeşitli yöntemler kullanılarak belirlenmesi ve amaçlanan çıktılar ile gerçekleşen sonucun kıyaslanarak değerlendirme yapılması, yapılan değerlendirme sonucunun çalışana geri bildirim yapılması faaliyetidir.

Performans değerlendirme sonuçları değerlendirilerek, kişinin işteki başarısı, ilişkileri hakkında elde edilen veriler ışığında kişinin gelecekte başarılı olacağı pozisyonlar tahmin edilmeye kestirilmeye çalışılır.<sup>92</sup>

Performans değerlendirme için günümüzde organizasyonlar çeşitli performans yönetim sistemleri geliştirmişlerdir. Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyon amaçlarının belirlenerek, çalışanların bu amaçlara ulaşmak için ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın yerleştirilmesi ve çalışanın bu ortak amaçlara ulaşmak için özendirilmesi için değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi sürecidir.<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup> KİTAPÇI, KAYGISIZ, Op.cit. s.160.

<sup>91</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s. 184.

<sup>92</sup> FINDIKÇI Op.cit. s.338.

<sup>93</sup> BARUTÇUGİL Op.cit. s. 334.

- Performans değerlendirme süreci;
- Performans standartlarının belirlenmesi ile başlar,
  - Performans değerlendirmesini yapacak tarafların (Üst ve Amirler, Astlar, Kendisi, İş Arkadaşları, Müşteri, Değerlendirme Komitesi, Çok Kaynakları Geribildirim (360 Derece)) belirlenmesi ile devam eder,
  - Değerlendirme yapılacak zamanın ve yöntemin belirlenmesi ve uygulanması,
  - Ulaşılan sonuçların belirlenen kriterler ile kıyaslanarak performans ölçütünün veya puanının tespit edilmesi,
  - Bulunan performansın çalışana geribildirimini yapılması,
  - Performans sonuçlarının terfi, atama ve yükselmede veri olarak kullanılması ile son bulur.

İster kamuda, ister özel firmalarda olsun, yaşa ve kıdeme göre ücret sistemi geliştirmek çalışanların performanslarını olumsuz etkiler.<sup>94</sup> Belli bir yaşa ve yıla kadar çalıştığında kıdeminin ve maaşının artacağını bilen iş gören kendini geliştirmeye çalışmaz ve zamanla iş yapma hırsını da kaybedeceği iş organizasyon için fazla yararlı olmaz. Bu nedenle işletmelerde terfi ve ücret artışı muhakkak bir performans değerlendirme sonucunda olmalıdır.

Yabancı bir makalede,<sup>95</sup> profesyonel performansın tanımlanmasında iki boyut olduğu belirtilmektedir. Bunlardan birinin organizasyonel diğeri ise bireysel performans olduğu ve organizasyonel performansın kompleks bir kavram olduğu ve her organizasyonun genel ve spesifik fırsatları olarak tanımlanabileceği belirtilmektedir.<sup>96</sup> Ayrıca; aynı kaynakta organizasyonel performans; aralarında sermaye akışı bulunan, içinde bulunduğu pazara özel kurumsal çevreye ve en

---

<sup>94</sup> FİNNİGAN Op.cit. s.116.

<sup>95</sup> SANDU, Antonio, Using the Pyramid of Neurological Levels in the Human Resources Motivation Management (*İnsan Kaynakları Motivasyon Yönetiminde Nörolojik Düzey Piramidinin Kullanımı.*), Romen Çok Boyutlu Eğitim Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, Aralık 2016, ss. 31-44. <http://ezp.isikun.edu.tr:2067/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=0d878952-4c1a-4803-9357-e5a25f5b3bfe%40sessionmgr4008> (e.t. 04.10.2017).

<sup>96</sup> S. N. MUNTEAN, Eficientizarea managementului resurselor umane în vederea creșterii performanței organizațiilor naționale și multinaționale [The efficiency of the human resources management in order to increase the performance of national and multinational organizations]. Doctoral thesis, Sibiu, Romania, 2014, (Aktaran, Antonio SANDU 2016).

temel olarak organizasyonun sahip olduğu insan kalitesine sahip bulunan birçok sisteme dayalı olduğu belirtilmektedir.<sup>97</sup>

Yine aynı çalışmada, ana motivasyonel strateji, olumlu performansı ödüllendirme ve negatif performansa yaptırım uygulama şeklindeki denkleştirici boyutları hedefler. Bu yaklaşım, çalışanın istenen davranışını güçlendirmesine birlikte yol açan “çek-it” motivasyonel faktörler teorisini göz önüne alır. Maaş bazlı motivasyon paradaki gayreti ölçmeye dayalıdır. Kazancı yükseltmek itici faktör olup, maaş cezaları, istenmeyen davranışların “özellikle karşı-performans” uzaklaşmasına yol açan bir faktördür. Maaş bazlı motivasyonun, işteki performansına doğrudan finansal gelir ödülündeki artış ile doğrudan orantılıdır varsayımında bulunan Taylor’un (1911) teorisine dayandığı belirtilmektedir.<sup>98</sup>

### 1.3.6. İş Değerleme ve Ücretlendirme

İş değerlendirme; bir işletmede yapılan tüm işlerin, o işletmede bulunan diğer işlere göre önemini ve zorluk derecesini tanımlamak için kullanılan sistematik süreçtir. İş değerlendirme ise işletme içinde var olan işleri göreceli özel olarak hazırlanmış skalalar kullanarak birbiri ile karşılaştırmak ve bu karşılaştırma sonuçlarına göre işleri kademelere ayırmak ve işin işletmenin etkinliğine yaptığı katkı payına göre sıralayarak adaletli bir ödeme yapısı tasarlamaktan ibarettir.<sup>99</sup>

İş değerlemesi, işi yapan kişiyi değil, işi işletmedeki diğer işlerle kıyaslayarak göreceli bir karşılaştırma yapmayı amaçlar. Buda önemli olan işlerin zorluk derecesini ve riskini belirlerken zor ve riskli işleri doğru biçimde tanımlamak ve ücret belirlenirken de eşit işe eşit ücret ilkesini gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> SANDU Op.cit. s.32.

<sup>98</sup> SANDU Op.cit. 33.

<sup>99</sup> ÇETİN vd. Op.cit. s.175.

<sup>100</sup> SABUNCUĞLU Op.cit. ss.228-230.

Akademik yazında, iş değerlemede genelde analitik ve analitik olmayan şekilde iki yöntem kullanıldığı belirtilmektedir. Analitik olmayan yöntemde, işler bir bütün olarak ele alınarak derecelendirme yapılır. Analitik yöntemde ise, işleri oluşturan bileşenler ayrı ayrı ele alınarak faktör, faktör karşılaştırma yapılır.<sup>101</sup>

Aslında tüm insanlar bir amaç için yani para kazanmak için çalışır. Çünkü diğer ihtiyaçlarını gidermek için paraya ihtiyaç vardır. İster kamu, ister özel sektör olsun, “bir örgütte çalışmanın karşılığı olarak insanın aldığı en temel ödüle ücret denilir.”<sup>102</sup> Ücret çalışan için sadece para değil aynı zamanda başka anlamları da içeren bir ödüldür ve çalışanın hayatın idame ettirmesi için ihtiyaç ve gerekliliktir.

Çalışanın ücret beklentisi karşılanmaz ise motivasyonu düşer ve işten ayrılma eğilimi gösterir. Bu nedenle işletmeler en iyi insanları ellerinde tutmak, onları kaybetmemek, ortak çıkarlara en iyi hizmet edecek iş tatmini ve performansı üst düzeye taşıyacak ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmak ve kullanmak zorundadırlar. Bir çalışanın belirli bir işletmeyi seçmesi, orada çalışmaya devam etmek istemesi ve yüksek motivasyonla işini yapması kendisine bunun karşılığında verilen ücret ve diğer sosyal haklar ile yakından alakalıdır.<sup>103</sup>

Ayrıca yabancı akademik bir makalede,<sup>104</sup> iş motivasyonu ile ilgili olarak motivasyonel teorisinin “*motivasyon bireylerin aktiviteye katılım derecesine ya da azmine göre farklı olarak değerlendirilmelidir*” yaklaşımını hedeflediği, eğer temel ihtiyaçlar üzerine odaklanmış “*motivasyonel*” yaklaşım temel olarak aktiviteye katılımı hedeflerse, yalnızca üst ihtiyaçlara erişim aktivitesinin geliştirilmesine ve tamamıyla profesyonel performansa yol açacağı belirtilmektedir. Bu bakış açısından, “büyük ücret değerlerine dayalı finansal motivasyon bireyin profesyonel aktiviteye katılımını sağladığı, fakat yüksek

---

<sup>101</sup> ÇETİN vd. Op.cit. s.175.

<sup>102</sup> ÇETİN v.d. Op.cit. s.185.

<sup>103</sup> BARUTÇUGİL Op.cit. s.443.

<sup>104</sup> SANDU Op.cit. s.32.

profesyonel standartların korunmasını sağlayacak yeterli motivasyonu oluşturmadığı” hipotezinin ortaya çıktığı, profesyonel kimlik ve aidiyet değerleri ile ilişkili olup ücrete bağlı olmayan motivasyonun ise özel profesyonel bir kültüre ait olma duygusunu ve organizasyondaki bireyler ve değerler etrafında kimlik inşasını oluşturacak çalışma ortamı olduğuna yer verilmektedir.<sup>105</sup>

Ücret politikası aynı zamanda rekabet ile de yakından ilgilidir. Rakip firmalara göre yüksek ödeme yapmak rekabet gücünü azaltır. Bu nedenle, İnsan Kaynakları Yöneticileri ücret politikası oluştururken, yakın çevredeki ve aynı sektördeki ücret politikalarını yakinen takip etmeli, organizasyonun amaçları ve kazancı ile çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini çok iyi analiz etmeli ve rekabet edebilecek uygun bir ücret politikası belirlemelidir.<sup>106</sup>

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı alan ücret yönetimidir. Akademik yazında birçok uzman tarafından da doğru olan yöntemin, insanların performansları ile maddi kazançlarının ilişkilendirildiği bir ücret sistemi oluşturmaktır. Çalışanlarda yüksek performans gösterdiklerinde yüksek ücret alma olgusu öğrenilmiş ve kanıksanmış bir davranış biçimidir. Bu davranış biçimi Maslow’un ihtiyaçlar teorisi gereği haklı ve gereklidir. Bu nedenle bir çok kurum ve işletmede performans değerlendirme sonuçları ücret yönetiminde ve sosyal haklarda veri olarak kullanılır. Ancak performans göstergeleri, düşük performansa sahip olan çalışana düşük ücret, yüksek performans sergileyen çalışana ise yüksek ücret verilmesi gibi basit bir ilişkiden ibaret değildir. Doğru olan, yüksek performans sergileyen çalışana ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmaktır.<sup>107</sup>

İşletmeyi ve çalışanı mutlu edecek ücret ve ödüllendirmenin sağlanması için İK uzmanlarının bu çalışmayı bir plan dahilinde yürütmeleri gerekmektedir. Bir ücretlendirme planının hazırlanmasında,<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> İbid.

<sup>106</sup> BARUTÇUGİL Op.cit. s.444.

<sup>107</sup> TÜZÜN KALEMCİ, Op.cit. s.173.

<sup>108</sup> BARUTÇUGİL Op.cit. s.445.

- “ - *Hangi işlerin hangi ücret planında yer alacağına kararlaştırılması,*  
- *İşleri sınıflamak için iş analizi ve iş tanımlarının yapılması,*  
- *Organizasyon içinde eşitliği sağlayacak iş değerlendirme yönteminin seçilip uygulanması,*  
- *Amaca uygun ücret yapısının belirlenmesi,*  
- *Piyasadaki ücret düzeyinin araştırılması,*  
- *Ödeme yapısının geliştirilmesi ve analizler doğrultusunda her işin ücretinin saptanması,*  
- *Diğer bölüm yöneticileri ile işbirliği içinde mevcut prosedürlerden de yararlanarak her işe ödenecek ücretin hedeflerle uyumlu şekilde belirlenmesi,*  
- *Çalışanların performansının sürekli olarak izlenmesi ve ücret düzeyi ile iş performansının uyumlaştırılması”* şeklindeki iş adımları takip edilmelidir.

Ücretler belirlenir iken belirli ilkeler esas alınmalı ve belirli hedefler belirlenmelidir. Bundaki temel amaç, yeterli ve uygun ücret uygulanarak çalışanların tatmin ve verimli olma konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta ise işletmenin performans ve verimliliğinin yükseltilmesidir.<sup>109</sup>

Diğer bir ücretleme sistemi ise yetkinliğe dayalı ücretleme sistemidir. Yetkinliklere dayalı ücret sistemini benimseyen işletmeler, iş görenlerinin sahip olduğu eğitim, bilgi ve tecrübe gibi yetkinliklere daha yüksek ücret vererek, çalışandan en üstün performans düzeyinde faydalanmayı hedeflemektedirler. 1999 yılında bulunduğu ana sektörde ilk sıralarda yer alan Ford, Intel, Microsoft, Wal-Mart gibi dünya lideri durumundaki 750 firmayı kapsayan, Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan akademik araştırmada “*şirketlerin rekabet güçleri ile kullandıkları ücretlendirme sistemleri arasında bir ilişki olduğunu*” ortaya koymuştur.<sup>110</sup>

---

<sup>109</sup> SABUNCUĞLU Op.cit. s. 245.

<sup>110</sup> Bilçin TAK, Yücel SAYILAR ve Kurtuluş KAYMAZ “**Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme**” Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007, ss. 233-238.

Bu sistemde oluşturulacak stratejinin, örgütsel yetkinlikler ile bireysel yetkinlikler uyumlu olacak şekilde formüle edilmesi gerekmektedir. Örgütsel yetkinlikler; “*Yönetmel, Girdi Esaslı, Dönüşümsel ve Çıktı Esaslı*” yetkinlikler olarak dörde ayrılmaktadır. Bireysel yetkinlikler ise, “*Yetenekler, Kişilik Özellikleri, Bilgi, Beceriler ve Davranışlar*” olarak ayrılmıştır.<sup>111</sup>

Özel işletmelerde performansa göre ücretin artması çalışanların performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ancak kamuda bu sistemi yerleştirmek çok zordur. Büyük illerde görev yapan bir devlet memurunun işi çok yoğun olmakla birlikte küçük bir ilde veya ilçede çalışan bir memurun işi çok az olmasına rağmen iki devlet memuru da aynı ücreti almaktadır. Bu da kamu çalışanlarının performansında yıllara sari düşüş meydana getirmektedir. Bu durum memurları işlerini yapma konusunda isteksizleştirmekte, yöneticilerin işini zorlaştırmakta, verilen hizmetin ise kalitesinin düşmesine sebebiyet vermektedir.<sup>112</sup>

Yetkinliğe dayalı ücretlendirme sisteminde, çalışanlar bilgi ve beceri durumlarına göre,

1. Düzey: Çıraklık (iş öğrenme) evresi, (en düşük ücret)
2. Düzey: Kısmen bağımsız iş yapabilme,
3. Düzey: Kılavuzluk (mentor), işi tek başına iyi bir şekilde yapan ve diğer çalışanların gelişime katkı sağlama,
4. Düzey: Stratejik liderlik (en yüksek ücret) şeklinde sınıflandırılmaktadır ve ücret düzeye yetkinlik düzeyine paralel olarak artış göstermektedir.<sup>113</sup>

Yetkinliklere dayalı ücretlendirme sistemi, örgütsel düzeyde İK sisteminin iç uyumunu korumaya yardımcı olmakta, belirlenen örgütsel stratejiyi desteklemekte, bireysel açıdan ise çalışanların gelişim gösterecekleri yönleri ve potansiyelini ortaya çıkartarak, bireyi yaptığı iş ile birlikte değerlendirerek doğru

---

<sup>111</sup> TAK vd. Op.cit. ss. 239-246.

<sup>112</sup> Ömür KAYA, “Kariyer Yönetimi ve Personelin Geliştirilmesi”, Ali Erkan ALAÇ (Edit.), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Ankara:Seçkin Yayınları, 2013, (içinde), ss.131-136.

<sup>113</sup> TAK vd. Op.cit. s.254.



şekilde ödüllendirmeye olanak sunduğu belirtilmektedir. Ancak, tüm yetkinliklerin belirlenmesinin zorluğu, maliyetli olması ve gelişen teknoloji sayesinde yetkinliklerin sürekli güncellenmesi gerekliliği gibi dez avantajlar ve zorluklar nedeniyle uygulanması zor bir sistem olduğu belirtilmektedir.<sup>114</sup>

Çalışanların iş tatmini hakkındaki tanımlar farklılık gösterse de, iş tatmininin yapılan işle ilgili duygusal tepki olduğu yönündeki görüşün ağırlık kazandığına belirtilerek, bunun sonucunda ise çalışanların yaptıkları işlerden duydukları olumlu duyguların iş tatminine, olumsuz duygularında iş doyumsuzluğuna neden olduğu ifade edilmektedir.<sup>115</sup>

Bu durumda ödüllendirme ve motivasyon devreye girmektedir. Ödüller başarılı işler yapan ve iyi bir performans sergileyen yani emsallerine göre daha fazla çaba ve emek harcayan işgörene “*teşekkür*” etmenin en iyi yoludur.<sup>116</sup>

Ödül programları, işgörene senin yaptığın işin ve çabanın farkındayım ve seni bu nedenle ödüllendiriyorum mesajını vermektir. Ödüllendirme sadece takdir edilen kişiye mutluluk ve motivasyon sağlamakla kalmaz, bunu gören diğer çalışanları da aynı başarıyı yakalamaları için tetikler ve isteklendirir. Ancak ödüllendirme programının organizasyonun ve çalışanların yapısının ve kültürünün çok iyi bilinerek planlanması gerekir. İyi planlanmayan ve işletme kültürüne uymayan ödüllendirmeler motivasyon sağlamayacağı gibi ters etki de yapabilir.

### **1.3.7. Endüstri İlişkileri**

Endüstri devriminde sonra özellikle mavi yakalı olarak adlandırılan işçi sınıfı ekonomik ve sosyal haklarını koruma için işverenler ile daha güçlü bir şekilde anlaşma yapabilmek için bir araya gelmişler ve sendikal örgütleri kurmuşlardır. Önceleri sendikalar işverenler tarafından pek hoş karşılanmasa da günümüzde yeni iş yasası kapsamında iş dünyasının bir gerçeği olmuş ve birçok

---

<sup>114</sup> TAK vd. Op.cit. ss.260-263.

<sup>115</sup> KİTAPÇI, KAYGISIZ Op.cit. s.161.

<sup>116</sup> BARUTÇUGİL Op.cit. s. 451

firma tarafından profesyonelce ilişkiler kurulması gereken bir örgüt **halini** almıştır. İşveren ile sendikal ilişkiler ve zamanı geldiğinde toplu sözleşmeler İnsan Kaynakları Departmanı tarafından organize edilmektedir.

İnsan Kaynakları Yöneticisinin, endüstri ilişkilerinde işçi ve işvereni karşı karşıya getirerek çatıştırmaktan çok, her iki kesimin ortak çıkarlarının kesiştiği noktaları bularak, ortak çıkarlarda buluşturmak ve uzlaştırmak temel amaç olmalıdır.<sup>117</sup>

Endüstri ilişkileri kapsamında, İnsan Kaynakları birimi tarafından iki aşamalı olarak işlemler takip edilmektedir. Bunlarda birincisi Sendikalar ile ilişkiler, ikincisi ise toplu sözleşmenin düzenlenmesinde arabuluculuktur.<sup>118</sup>

Günümüzde işçi ve işveren sendikaları tarafından yapılan Toplu İş Sözleşmeleri devlet tarafından çıkartılmış yasalar ile düzenlenmiştir. Ancak, ülkemizde kamu da hizmetin ve devlet güvenliğinin korunması için Devlet Memurlarına sendikalara üye olma hakkı verilmiş olsa da grev hakkı bulunmamaktadır. Kamu çalışanlarının grev hakkı olmaması ve çeşitli kısıtlamalar halen Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından eleştirilmektedir.<sup>119</sup>

Ülkemizde Endüstri, yani işçi, işveren ve sendikalar arasındaki Toplu İş Görüşmelerini düzenleyen kanunların çağdaş ve Dünya Çalışma Örgütü tarafından kabul görecektir şekilde düzenlenmesine ilişkin olarak yapılan akademik bir çalışmada; Uluslar Arası Çalışma Örgütü tarafından Türkiye'deki endüstri ilişkilerine yönelik olarak yöneltilen ve yöneltilecek olan eleştiriler sonucunda Türk endüstri ilişkileri sisteminin daha demokratik ve özgürlükçü bir nitelik kazanacağı belirtilmektedir.<sup>120</sup> Aynı çalışmada ayrıca,

<sup>117</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.287.

<sup>118</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.290.

<sup>119</sup> Pınar SOYKUT SARICA “Uluslararası Çalışma Örgütü ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu:Genel Değerlendirme” “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 15, Sayı 3, Temmuz 2013 Sayfa 1-11. <http://www.isguc.org/index.php?p=article&id=509&cilt=15&sayi=2&yil=2013> (e.t. 30.09.2017)

<sup>120</sup> SARICA SOYKUT Op.cit. s.17

*“Toplu iş yasalarının çağdaş normlara kavuşturulması yönünde temel alınması gereken yaklaşıma yasalarda var olan eksikliklerin doğru teşhis edilmesi ve değiştirilmesi gereken maddelerin uzlaşma ile sonuçlandırılmasıdır. Bu ortak yaklaşımda tarafların önem verdikleri öncelikler itibariyle farklılıklar olması doğaldır. İşverenin yaklaşımı, çalışma yaşamıyla ilgili temel yasalarda yapılacak değişikliklerde uluslar arası normların yanı sıra ülke gerçeklerini de ön planda tutma gereğinin dikkate alınmasıdır. Dolayısıyla hazırlanmış olan yeni yasanın ilgili tüm sosyal katmanların temsilcilerinin katılımıyla ve teknik konularda uzmanların ve bilim çevrelerinin görüşleri alınarak hazırlanması gerektiği”*<sup>121</sup> ifade edilmektedir.

Sendika ve iş kanunlarının doğru bir şekilde uygulanmasından organizasyonlarda İnsan Kaynakları Bölümü sorumlu olmakla birlikte, bu kanunlar firmanın tüm bölümlerindeki çalışanları kapsadığından dolayı, bu sorumluluğun tamamını personel yöneticisine bırakmak doğru değildir. Personel bölümü uygulanacak ilkeler konusunda kılavuzluk, idari destek ve tarafsız bir bakış sağlarken bu ilkelerle yaşamak ve onları yerine getirmek durumunda olan bölüm yöneticileri de onlara katılmalı ve bu süreç birlikte takip edilmelidir.<sup>122</sup>

### **1.3.8. İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı**

İnsan hakları temel ilkeleri gereği bir işletmedeki bütün üyelerin, sağlıklı, bakımlı ve güven içinde çalışması ve çalıştırılması gerekir. İşgörenin işletmede verimli, etkin çalışması içinde sağlık ve güvenlik açısından koruma altına alınması gerekmektedir. İş sağlığı ve iş güvenliğine işletmelerin ciddi biçimde yer vermesi aslında insan faktörüne verdikleri değer de bir göstergesi durumundadır.<sup>123</sup>

İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin önlemler sadece çalışanı korumak için değildir, bu önlemler aynı zamanda çalışılan iş kolunu yani branşı, sosyal refahı korumaya da hizmet etmektedir.<sup>124</sup>

---

<sup>121</sup> SARICA SOYKUT Op.cit. s.11.

<sup>122</sup> FİNNİGAN Op.cit. s.128.

<sup>123</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. ss. 309-313.

<sup>124</sup> ÖZER vd. Op.cit. s.472.

Bütün organizasyonlarda, iş güvenliği uygulamalarının amacı işyerinde herhangi bir kaza olmadan kazanın oluşmasını önleyecek tedbirlerin önceden alınmasını sağlamaktadır. İş sağlığı uygulamaları ise çalışanın işin koşullarına bağlı olarak hastalanmasını önleyici tedbirlerin önce den alınarak uygun sağlık koşullarının sağlandığı ortamlarda işçinin çalıştırılarak sağlığının korunması amaçlanmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği hususunun işçiler için önemli ve üzücü sonuçları olduğu gibi işveren ve işletme açısından da olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İş kazaları nedeniyle günümüzde her yıl birçok işçi hayatını kaybetmekte bazen de sakatlanarak çalışamaz duruma düşmektedir. Bu nedenle iş güvenliği ve sağlığı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Devlette bu standartları oluşturmak ve işçinin güvenliği ile sağlık koşullarını oluşturmak için yasal düzenleme yapmıştır ve aynı zamanda çeşitli yöntemlerle işletmeleri denetlemektedir. Söz konusu denetimlerde maddi ceza ve yaptırımların yanında gerekirse işletmeler geçici veya tamamen kapatılmaktadır. İş güvenliği olmaması ve iş sağlığı kurallarına uygun olmayan fiziki koşullar içeren işletmeler ne kadar yüksek ücret verse de zamanla çalışan kaybına uğrayacaktır. Yani bu tür sağlıksız ve güvensiz yerlerde kimse uzun süre çalışmak istemeyeceğinden dolayı işgücü devir hızı çok yüksek olacaktır.

Ayrıca iş yerinde yaşanacak kazaların bir çok maliyeti olacaktır. Kazada makine araç ve gereçler zarar görecektir, üretim duracak, kazaya uğrayanın tedavi ve tazminatı, yeni eleman bulma seçme ve eğitim maliyeti gibi ek maliyetler ortaya çıkacağı gibi diğer yandan işletmedeki çalışanlar da bu durumdan olumsuz şekilde etkilenecektir. Bunun sonucu motivasyon kaybı olacak ve verim düşecektir.<sup>125</sup>

Sonuç olarak ülkenin sosyal ve ekonomik geleceği açısından da çok önemli olan iş gücünün sağlıklı ve emniyetli bir şekilde çalıştırılması, çalışanların ve

---

<sup>125</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s. 316.

ailelerinin mağduriyet yaşamadan mutlu bir şekilde yaşamlarını sürdürerek yasa ile belirlenen ileriki yaşta emekli olabilmeleri açısından tüm işletmelerde önce emniyet ve sağlık prensibi hakim kılınmalıdır. Öncelikle işçi ve işveren bu konuda eğitilmeli, devlette yaptığı kontrolleri habersiz bir şekilde profesyonel uzmanlar tarafından yerine getirmeli, eksiklik ve hatalar giderilmeden çalışmaya veya üretime asla izin verilmemelidir.

### 1.3.9. Bilgi Sistemleri

Bilişim teknolojileri hayatın her alanında olduğu gibi iş hayatında da çok büyük bir değişim getirmiştir. Bilgiyi temel alan bu değişimler, işletmelerin karar verme süreçlerinde bilgi sistemlerinden yararlanmasının önünü açmış ve bazı kararların daha kolay verilmesine etkinlik ve verimin artmasına yol açmıştır.<sup>126</sup>

Bir kaynakta bilgi yönetimi, “*çalışanların sahip oldukları, bilgi, deneyim ve uzmanlıkların, veri tabanlarının, kayıtlı bilgi ve belgelerin, plan ve prosedürlerin kısacası tüm bilgi kaynaklarının yönetilmesi, zenginleştirilmesi ve güvenli şekilde paylaşılmasına yönelik tüm çabalar*” şeklinde tanımlanmıştır.<sup>127</sup>

Çeşitli kaynaklarda, e-insan kaynakları yönetimi, elektronik İKY, Web tabanlı İKY gibi çeşitli isimler İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) İşletmelerde kullanılan bilgi sistemlerinin bir alt bileşenidir. Bu sistemler insan kaynakları işlevlerini bilişim teknolojilerinin sunduğu avantajların kullanılarak daha kolay ve efektif olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. İKBS'nin tercih edilmesindeki en büyük etken doğru ve güvenilir bilgiyi, istenilen yer ve zamanda sağlamasıdır.

1980 yıllarda İKBS personel takip, kayıtların tutulması gibi basit amaçlar için kullanılırken, 1990 yıllarda internetin yaygınlaşması ile daha karmaşık ve

---

<sup>126</sup> ÇETİN vd. Op.cit. ss.235-241.

<sup>127</sup> BARUTÇUGİL Op.cit. s.105.

kapsamlı kullanıma başlanmıştır. <sup>128</sup> Günümüzde İKY bir çok işlevinde etkinlikle ve başarılı bir şekilde kullanılmaktadır.

İnsan Kaynakları Bölümlerinde bilgi sistemleri genellikle “*operasyonel*”, “*taktik*” ve “*stratejik*” olmak üzere üç düzeyde gerçekleştirilir. <sup>129</sup>

Operasyonel İK Bilgi Sistemleri; yöneticilere rutin kararların alınmasında ihtiyaç duyulan personel verilerinin toplandığı ve raporlandığı, ücret bordo verileri, özlük ve beceri envanterleri, performans değerleri, kamu kurumlarına iletilecek ve izlenecek raporlar, aday havuzu ve CV izleme bilgi sistemi, çalışan devamsızlık bilgisi ve devir hızı gibi bilgilerin yer aldığı sistemlerdir. <sup>130</sup>

Taktik İK Bilgi Sistemleri; İKY alanında alınan kararlara temel oluşturan, iş pozisyonlarına ait iş analizi ve iş tanımları, eleman seçim ve yerleştirmesi temel veriler, ücret ve ödüllendirmeye esas veriler, eğitim ve gelişimin planlaması ve yönetilmesine ilişkin bilgi tiplerinin yer aldığı bilgi sistemleridir. <sup>131</sup>

Sonuç olarak, günümüzde teknoloji ve bilgi sistemlerindeki gelişmeler paralelinde İnsan Kaynakları işlevlerinde ihtiyaç duyulacak bütün bilgilerin yer alacağı yazılımlar satın alınabilmekte veya işletmeye özel yazılımlar yaptırılmaktadır. Her iki şekilde de İKY bilgi sisteminin kurulmasında iki önemli husus vardır.

Bunlarda birincisi bilgilerin güvenliği sağlanmalı, yani sistemin şifrelenebilir olmalıdır. Bilmesi gereken prensibi şeklinde bilgilere ulaşımın sınırlandırılabilmesi imkanı vermelidir. Ayrıca yazılıma internet üzerinde bağlantı yapıldığında gerekli güvenlik duvarı ve etkili virüs koruma konsolu olmalı ve sürekli güncellenebilmelidir.

---

<sup>128</sup> ÇETİN vd. Op.cit. s.235.

<sup>129</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.344.

<sup>130</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.345-346.

<sup>131</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s. 346.

İkinci önemli husus ise satın alınan veya özel tasarlatılan yazılımın ileri yıllarda ortaya çıkan yeni bilgi tipi ihtiyacına göre yeni veriler kayıt edebilme ve raporlama açısından geniş bir yelpazeye sahip olmalıdır. Ayrıca gerektiğinde geliştirilebilecek program kodları ve yazılım şifreleri de yazılım ile birlikte satın alınmalıdır.

### **1.3.10. Özlük İşleri**

Günümüzde insan kaynakları bölümünde bazı destek/operasyonel bazda işe giriş, hizmet sözleşmesi, SGK bildirgesi, işten çıkış, emeklilik işlemleri ile çalışma düzeninin ve disiplinin sağlanmasına yönelik bürokratik işlemler gerçekleştirilir. Bu işlemler İnsan Kaynakları şeklinde örgütlenmiş işletmelerde, insan kaynakları müdürüne bağlı personel/özlük şefliği tarafından, daha küçük işletmelerde ise Personel Bölümü tarafından gerçekleştirilir.<sup>132</sup>

İşe alım ve gerekli evrakların teslim alınması ile başlayan özlük işlemleri çalışanların hak kaybına uğramamaları için günü gününe ve tam olarak yapılması gereken önemli işlemlerdir. Özellikle sigortanın başlatılması için SGK'ya yapılan bildirim, kanunda bazı iş kollarında istisnalar olmakla işçinin iş başı yapmadan bir gün önce yapılması oluşabilecek iş kazaları veya denetimlerde yasal olarak firmayı zor durumda bırakabilmektedir. İşçinin hak kaybına uğramaması açısından, çalışılan gün sayısı ve sigortalılık süresi gibi bürokratik işlemlerin zamanında ve azami dikkat gösterilerek doğru bir şekilde yapılması çok önemlidir.

Günümüzde özel sektör ve kamuda özlük işlemlerinde hata oranını en aza indirmek için çeşitli yazılımlar ve bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Özellikle e-Devlet ve Hizmet Takip Programı (HİTAP) sayesinde özlük işlemlerinin SGK ile birlikte takip ve kontrolü daha da kolaylaşmış olmakla birlikte, özellikle SGK ile yapılan işlemlerdeki hatalardan dolayı işletmeler yüksek cezalar ödemek zorunda kalmaktadır. SGK tarafından kesilen cezalar nedeniyle İKY yöneticileri ve

---

<sup>132</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.321.

Çalışanları işverenler karşısında hesap vermek zorunda kalmaktadır. Bu nedenle özlük işlemlerinin takibi için İKY yöneticisi tarafından Haftalık ve Aylık iş planları elektronik ortamda veya pano şeklinde oluşturulması ve İKY alışanlarının görebileceği ilgi çekici bir alanda sergilenmelidir. Ayrıca her hafta veya aylık olarak planlama ve son gözden geçirme toplantıları yapılarak iş planlarındaki özlük işlemlerinin kanuni mevzuatta belirtildiği şekilde doğru ve zamanında yapılması temin edilmelidir.

zlk işlemlerinde yapılan işlemler İKY biriminin hesap verebilirliği açısından, çalışanında hak kaybına uğramaması açısından düzenli bir şekilde arşivlenmeli, aynı zamanda işçinin özlük dosyalarında muntazam olarak muhafaza edilmelidir. zlk dosyalarının kağıt ortamında tutulması yer ve zaman kaybına yol atığından tüm özlük dosyaları taranarak elektronik ortama aktarılmalı ve elektronik ortamın ve yazılımların özellikleri kullanılarak her zaman kolay erişime açık olmalıdır. İKY bilgi sistemi satın alınırken bu özellikler aranmalı veya yazılıma dahil edilmelidir. Elektronik zlk sistemi olmayan firmalarda ise özlük ve diğer işlemlerin takibi için her alışana “Bilgi Kartı” oluşturulmalı ve özlük işlemleri bu kartlara muntazam olarak işlenmelidir.

İKY yöneticisi ve çalışanları tarafından şu asla unutulmamalıdır. zlk kayıtlarında yapılan bir hata hiç ortaya çıkmasa bile, özlük işlemlerin en son aşaması olan çalışanın emeklilik hesabı ve işlemlerinin yapılması esnasında muhakkak ortaya çıkacak ve çalışan emekli olurken mağduriyet yaşacaktır. Yıllar sonra hatanın yapıldığı verinin kaynağına ulaşmak daha zor olacağından dolayı özellikle özlük işlemlerindeki bürokratik hatalar tespit edildiğinde derhal düzeltilmeli ve bu durum çalışana imza karşılığı tebliğ edilmelidir. Bu konuda cezai yaptırım ve işverenin tepki göstereceğinden ekinilmemeli, önemli olanın çalışanın mağduriyetinin önlenmesi ileride İKY biriminin yaptığı hatadan dolayı mağduriyet yaşamamasıdır.



## BÖLÜM 2

### SOSYAL MEDYA

#### 2.1. Sosyal Ağ Kuramı

Her gün yeni bir teknolojinin hayatımıza girdiği günümüzde, insanların günlük yaşamlarında karşılayamadığı bazı sosyal ihtiyaçların karşılanması amacıyla birçok sosyal ağ sitesi tasarlanmıştır. Sanal ortamdaki bu sosyal ağlar, günümüzde genç yaşlı, çocuk ayırımı yapmadan okuma yazma bilen tüm insanların, hatta bilmeyenlerin de iletişim şeklini, birbirlerinden etkileşimini, işbirliği yapma düşüncesi ve şeklini, ruh halini, öğrenme ve bazen de çalışması şeklini dahi değiştirmiştir.

Bu alanda yapılan araştırmalar, sosyal ağların kullanılmaya başladığı ilk yıllardan bugüne kadar geçen zaman sürecinde, insanların sosyal ağlarda harcadıkları zamanın sürekli arttığını ve tüm yaş grubundaki çok sayıda kişinin farklı amaçlar için sosyal ağları kullanmaya başladığı ve sosyal ağlara katılan kullanıcı sayısının da hızlı bir şekilde arttığını ortaya koymaktadır.<sup>133</sup>

Ayrıca, sosyal medya günümüzde, günlük gelişmelerin ve yerel ve ulusal haberlerin anında paylaşımı için de sık kullanılan bir yöntem haline gelmiştir.

Sosyal medya uygulamaları sayesinde insanlar; gerek yakın çevrelerinde, gerekse dünyada meydana gelen olaylardan haberdar olmanın yanında, çeşitli ürün ve hizmetler hakkında bilgilenme, boş zamanı değerlendirme, çeşitli şekillerde eğlenme ve bazen de sıkıcı ve rutin günlük yaşamın baskısından ve stresinden kurtulma gibi ihtiyaçları karşılamaktadırlar. Dolayısıyla insanlar medyayı kullanarak birtakım gereksinimlerini karşılamının yanında medyadan elde ettikleri doyum ve mutluluk ile psikolojik olarak rahatlamakta ve gerginlikleri de azalmaktadır.<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> Yasemin GÜLBAHAR, Filiz KALELIOĞLU, Orçun MADRAN, “Sosyal ağların eğitim amaçlı kullanımı.” XV. Türkiye’de İnternet Konferansı, 2010, ss.2-4. [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3471019/sosyal\\_aglarin\\_egitim\\_amacli\\_kullanimi.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1507476578&Signature=q1pei%2B8LE3ni2VgIDgwDQGHoiGM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSosyal\\_Aglarin\\_Egitim\\_Amacli\\_Kullanimi.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3471019/sosyal_aglarin_egitim_amacli_kullanimi.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1507476578&Signature=q1pei%2B8LE3ni2VgIDgwDQGHoiGM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSosyal_Aglarin_Egitim_Amacli_Kullanimi.pdf) (e.t. 08.10.2017)

<sup>134</sup> Nagihan TUFAN YENİÇIKTI, “Sosyal Medya Facebook ve Twitter Motivasyonları” Literatürk Academia Yayınları, Karatay/Konya, Temmuz 2017, s.19.

Teknolojinin getirdiği bu dönüşüm ile birlikte insanlar sosyal yaşamın içinde yer aldığı coğrafi konum ve mekanın ötesine geçmiş, iletişim ve haberleşme klasik yöntemlerden daha fazla web tabanlı uygulamalar ile zaman ve mekandan bağımsız, sanal ortamlarda gerçekleştirilmeye başlanmıştır.<sup>135</sup>

Akademik yazında ise sosyal ağ; “sosyal teknolojiler sayesinde bir grup insan tarafından kullanılan etkinlikler bütünü” olarak tanımlanmaktadır.<sup>136</sup>

Yabancı bir kaynakta ise, sosyal ağ siteleri “sınırları belli bir sistem içerisinde kullanıcı bilgilerinin diğer kullanıcılara açık veya kısmen açık olduğu, sistem içerisinde bağlantılı bulunan kullanıcıların listelendiği ve bunlar arasında paylaşımın olduğu web tabanlı hizmetler” olarak tanımlanmaktadır.<sup>137</sup>

## 2.2. Sosyal Medyanın Gelişimi

Akademik yazında, Lev Monavich yeni medyanın ortaya çıkışının 1830'lara kadar gittiğini, Carles Babbege'nin “Analitik Makine” Levis Doguerre'nin “Dagratip” icadıyla başladığı ve 20. YY ortasında modern dijital bilgisayarların icat edilmesine kadar sürekli geliştii ifade edilmektedir. Bilgi sistemlerindeki bu gelişmeler,

- 1850'ler Telgraf,
- 1850-1880 Telefon,
- 1900 Elektromanyetik dalgalarla iletişim,
- 1920-1930 Radyo,
- 1950-1960 Televizyon,
- 1900'dan sonra ise yeni medya teknolojileri şeklinde sıralanabilir.<sup>138</sup>

<sup>135</sup> YENİÇIKTI TUFAN Op.cit. s.20.

<sup>136</sup> GÜLBAHAR vd. Op.cit. s.1.

<sup>137</sup> D. M BOYD., N. B., ELLİSON “Social network sites:Definition, history, and scholarship”, Journal of Computer-Mediated Communication (Bilgisayarlı İletişim Dergisi), Cilt 13, Sayı 1, Ekim 2007, ss. 210-230 <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html> e.t. 19.10.2017

<sup>138</sup> YENİÇIKTI TUFAN Op.cit. s. 102.

Yeni medya teknolojilerine, bilgisayar, internet, cep telefonu, İpod, el veri bankası, gibi tüm dijital teknolojiler dahildir.

VANJIK, “*yeni medyaya etki eden en önemli yapısal değişikliğin telekomünikasyon veri iletişimi yeni ve eski medya imkânlarının birleşmesi olduğunu*” öne sürmüştür.<sup>139</sup>

Geleneksel medyadan, sosyal medyaya geçişte çığır açan devrim 1989 yılında Tim Berners-Lee tarafından geliştirilen “*Word Wide Web*”dir. Web internet üzerinde yer alan milyonlarca bilgisayarın multimedyaı kullanarak sesli, grafik, video, animasyon formatlı bağlantı kurduğu bir platformdur. Bunu en büyük amacı basit tutarlı bir şekilde erişilebilir her kaynaktan bilgiyi alan kesintisiz ağ oluşturmaktadır.<sup>140</sup>

Ağ yazılımı, ağ üzerindeki farklı bilgisayarların veya aynı bilgisayar üzerindeki farklı uygulamaların birbiriyle etkileşim içerisinde karşılıklı olarak çalışmasını ve veri alışverişinde bulunmasını sağlayan bir yazılım çeşididir. İletişimde bulunacak iki program arasında önce sanal bir bağlantı kurulur, daha sonra programlar arası bir iletişim kanalı oluşturulur. Bu aşamadan sonra ise programlar sanki yerel bir kaynağa erişiyormuş gibi veri aktarımında ve paylaşımında bulunabilirler. İnternette teknik olarak TCP/IP protokol kümesine dayanan tüm dünyaya yayılmış bir ağ uygulamasıdır. İnternet için tanımlanmış çeşitli temel hizmetler vardır, uygulama programları bu hizmetlere ve kurallara dayanılarak geliştirilmektedirler. Örnek olarak, Web sayfaları için http protokolü kullanılırken, elektronik mektup alışverişi için ise SMTP protokolü kullanılmaktadır.<sup>141</sup>

Günümüzde internetin hızlı bir şekilde yaygınlaşması ve aynı zamanda “sosyal medya” uygulamalarının da ortaya çıkması iletişime yeni bir boyut

---

<sup>139</sup> YENİÇIKTI TUFAN Op.cit. s. 108.

<sup>140</sup> YENİÇIKTI TUFAN Op.cit. s. 105-106.

<sup>141</sup> Rıfat ÇÖLKESEN, “Veri Yapıları ve Algoritmalar” Papatya Yayıncılık Eğitim 9. Basım, İstanbul:2014, ss.31-33.

eklemiştir. Tek yönlü iletişimin olduğu televizyon, radyo gibi geleneksel medyanın aksine sosyal medya iki yönlü iletişim sağlamasının avantajını kullanarak, kullanıcıları hem üretici, hem de tüketici konumuna getirmiş ve kullanıcılara aynı platformda buluşarak hızlı ve anında bir paylaşım ortamı oluşturmuştur.<sup>142</sup>

Web yazılımı ilk olarak Web.1.0 versiyonu olarak, 1990-2004 yılları arasında kullanılmıştır. 2004 yılında ise Web.2.0 versiyonu kullanıma sunulmuştur. Web.2.0 kullanıcılara sosyal paylaşım ağları, bloglar, sanal kütüphaneler ve podcastlar gibi yeni hizmetler sunmaktadır. Web.1.0 birkaç kişinin ortaya koyduğu durağan web sayfalarından meydana gelmişken Web.2.0 ise her kullanıcıya içerik yaratmaya ve bunları paylaşmaya olanak sağlamıştır. Web.3.0 ise internette birbirinden bağımsız bir şekilde bulunan veriyi bütünleştirmek için geliştirilmiştir. Web.3.0 verileri değişik şekillerde “bağlantılandırarak” depolanmasını amaçlamakta olup, sayfalar sadece sayfa olarak değil, sayfa içinde yer alan kelime ve cümleler olarak ayrı, ayrı bir boyut ve anlam kazanmıştır.<sup>143</sup>

Günümüzde yaygın olarak kullanılan sosyal ağ sitelerini ilk örneği 1997 yılında kurulan, kullanıcılarının profillerini kaydetmesine, arkadaşlarını davet etmelerine, diğer profilleri görmelerine, grup oluşturmaya imkan veren **SixDegress.com** adlı sitedir. 1997-2001 yılları arasında AsianAvenue, BlackPlanet ve MiGente gibi siteler kişisel ve profesyonel profil yaratmaya ve arkadaşlarının profillerine izin almaksızın göz atmaya imkan veren yazılımlar ile piyasaya çıkmıştır. 1999 yılında kurulan LiveJournal ise sürekli yenilenebilen bloglar üzerine kurulmuş ve bu ağda kullanıcılar diğerlerini takip edebilmekte, grup yaratabilmektedir. 2001 yılında iş bağlantılarının kurulmasına olanak sağlayan Ryze.com adlı site kurulmuştur. 2002 de ise Ryze.com’u sosyal yönden tamamlayıcı olarak, profilleri takip ederek arkadaş olarak seçilenleri, aynı yerde oturanları veya eğitim görenleri uyarmaya ve ağa katılmaya teşvik imkanı

---

<sup>142</sup> YENİÇIKTI TUFAN Op.cit. s. 101.

<sup>143</sup> YENİÇIKTI TUFAN Op.cit. s. 110-111.

sağlayan Friendster adlı site kurulmuştur. 2002 yılında kurulan ve 2003 yılında faaliyete geçen **LinkedIn**, sektör gözetmeksizin iş dünyasındaki profesyonellere hitap etmekte ve üyelerine mevcut iş durumlarını, çalıştıkları sektörü, deneyimlerini, uzmanlık alanlarını ve mesleki bilgi ve tecrübelerini paylaşma imkanı sunmaktadır. 2003 yılında ise daha çok kullanıcıların fotoğraf ve albüm paylaşımına imkan tanıyan, Photobucket'i Flickr, Picassa ve MySpace gibi diğer fotoğraf ve video odaklı sitelerin kurulması takip etmiştir. 2004 yılında Mark Zuckerberg tarafından kurulan ve kullanıcıların arkadaş çevreleriyle daha kolay bir şekilde ve güvenli iletişim kurmasını amaçlayan FaceBook'u, 2005 yılında milyonlarca insanın kendisinin oluşturduğu videoları paylaştığı YuoTube'un kurulması takip etmiştir. 2006 yılında Dorsey tarafından kurulan Twitter ise metin, ses, görüntü ve veri paylaşımı ve karşılıklı mesajlaşma imkanları ile kullanıcıların büyük beğenisini toplamıştır. 2007 yılında FriendFedd, GlobalGrind, Tumblr, Osmous kurulmuş, 2008 yılında Ping.Fm, Kontain, 2009 yılında Netlog, Posterous, 2010 yılında Google Buzz, Sportpost ön planı çıkmış ve yine 2010 yılında Mike Krieger tarafından kurulan Instağram sosyal ağlara yeni bir boyut getirmiştir. <sup>144</sup>

2010 yılından sonra sosyal medya alanındaki gelişmeler ve yenilikler "Dijitalajanslar.com" adlı internet sitesinde, <sup>145</sup>

**2010 yılında, Instagramın** Pinterest ile sahneye çıktığı, Google, Gmail ile entegre çalışan bir sosyal ağ sitesi olan **Buzz'ı** tanıttığı, Foursquare tüm konumlardan check-in yapma imkan veren değişiklik yaptığı,

**2011 yılında,** Google+'a daha fazla kullanıcı sağlamak için için Buzz'dan vazgeçildiği, **Google+** davet yoluyla tanıtıldığı, Pinterest gördüğü ilginin arttığı, davet koşulunun ortadan kaldırılarak Google+'ın herkese açıldığı, **Snapchat'in** belli süre dahilinde görüntülenmek üzere kullanıcılarına arkadaşları ile fotoğraf ve video paylaşmaya imkan sağlayan site olarak tanıtıldığı,

---

<sup>144</sup> YENİÇIKTI TUFAN Op.cit. ss.118-121.

<sup>145</sup> TAŞ Gizem, "Sosyal Medya Tarihçesi" 2015. <http://www.dijitalajanslar.com/sosyal-medya-tarihcesi> (e.t. 11.10.2017).

2012 yılında Vine video paylaşım servisinin kurulduğu ve Twitter tarafından tanıtıldığı, bu arada Facebook'un bir milyar kullanıcıya ulaştığı, Pheed'in tanıtıldığı, Sulia'nın çeşitli konulara abone olmayı ve bağlanabilmeyi sağlayan bir sosyal ağ olarak tanıtıldığı, Thumb'un kitlelerin fikirlerinin ortaya çıkmasını sağlayan bir uygulama olarak ortaya çıktığı, bu arada Tinder'ın kullanıcıların yakınındakiler ile tanışması için tasarlanan eğlenceli bir flört ortamı olarak dikkat çektiği,

2013 yılında, Medium'un bir blogging platformu olarak tanıtıldığı. Kleek'in ise Facebook'ta en yakın arkadaşlarınızla özel bir ağ oluşturulmasını amaçlayan sosyal ağ olarak ortaya çıktığı, Viddy'nin video bazı sosyal medya paylaşımlarının yapılabildiği bir site olarak boy gösterdiği,

2014 yılında Atmospheir'in bir sosyal medya bağlantı yöneticisi ve kişisel bilgileri profesyonellerden ayırdığı, her bağlantıya ayrı her şeyin listelendiği ayrı bir ID verildiği, Learnist ise Pinterest'in çok içerikli versiyonu olarak ortaya çıktığı, bu sitede video, makale, imaj ve webinar bulunabildiği,

2015 yılında, Periscope önce iOS ile parlayan sonra da Android uygulaması ile zirve yapan bir canlı yayın platformu olarak büyük kitlelere ulaştığı, Scorp'un video paylaşım odaklı yeni bir sözlük denemesi olarak gençlerin yoğun ilgisini kazandığı, şeklinde bir sıralama yer almaktadır.

## 2.3. Yaygın Kullanılan Sosyal Ağlar

### 2.3.1. Facebook

Facebook internet sayfasında, kendisi hakkında;<sup>146</sup> *“Facebook Sayfası, arkadaşlarımızın bize nasıl ilham verdiğini, bizi desteklediğini ve bağlandığımızda dünyayı keşfetmemize yardım ettiğini kutluyor.”* şeklinde tanımlamaktadır.

---

<sup>146</sup> [https://www.facebook.com/pg/facebook/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/facebook/about/?ref=page_internal) (e.t. 10.11.2017)

Facebook'ta kullanıcılar, farklı izin seviyelerinde istedikleri zaman özel olarak belirledikleri kişiler ile veya herkese açık şekilde birbiri ile bağlantı veya arkadaşlık kurabilir, gruplara katılabilir, diğer kullanıcılarla paylaşımda bulunabilir. Diğer çevrimiçi sosyal ağlara (Friendster, MySpace gibi) benzer şekilde, kullanıcılar kendilerine bir profil oluşturabilir, arkadaşlarını ekleyebilir, diğerlerinin profillerine izin verdiği kadarıyla bakabilir, paylaşılan bir resim veya bilgiyi beğenebilir veya yorum yazabilirler.

Facebook; Mark ZUCKENBERG ve arkadaşları tarafından Harvard Üniversitesi öğrencilerinin resimleri ile bazı kısa bilgilerinin konulduğu bir rehber ihtiyacını karşılamak amacıyla 2004 yılında tasarlanmıştır. Facebook yazılımı ilk kullanıma verildiğinden 450 üyeye sahipken, kullanıcılar arası mesafeyi ortadan kaldırması, hızlı ve özgür bir iletişim imkanı sunması nedeniyle 2004 yılının sonunda hızlı bir şekilde yayılmış ve 1 milyon kullanıcıya ulaşmıştır. Bundan sonra sürekli olarak kendini yenileyen ve yeni özellikler eklenen facebook günümüzde, reklam yapılabilen, gruplar oluşturulabilen, mesaj gönderilebilen, durum ve konum paylaşılabilen fotoğraf etiketlenilebilen, sohbet edilebilen bir sosyal medya uygulaması halini almıştır. Facebook'ta gizlilik endişesi ve kimlik sunumu eksiklik olarak görülmektedir. Sahte kimlikler ve mail adresleri ile üyelik açılabilen bu durumda çeşitli şekillerde kötü kullanıma olanak vermektedir. 2013 yılında Coyle v.d. tarafından yapılan araştırmada Honduraslı Üniversite gençliğinin, sanal gerçeklik aracı olarak Facebook kullandıkları ve Facebook üzerinde gerçek yaşantılarında sahip oldukları kimlikleri yerine daha farklı bir kimlik kullanma yolunu seçtikleri ortaya konulmuştur.<sup>147</sup>

Çeşitli kaynaklara göre yapılan araştırmalar, dünyanın çeşitli ülkelerinde Facebook gibi sosyal ağların gün geçtikçe fazla dikkat çektiği ifade edilmektedir. Sosyal ağların, kullanım amacı ve yoğunluğunun ülkeden ülkeye farklılık gösterebileceği, fakat dünya üzerindeki inanılmaz büyüme hızının aynı seviyede olduğu belirtilmektedir.<sup>148</sup>

---

<sup>147</sup> YENİÇIKTI TUFAN Op.cit. ss.157-159.

<sup>148</sup> GÜLBAHAR v.d. s.3.

Sonuç olarak, günümüzde ve yakın gelecekte Facebook'un bu üstün özellikleri nedeniyle, işletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticileri'nin yaş, kültürel özellikleri ve aldıkları eğitime göre çeşitlilik gösteren yöntemler kullanılarak çalışan motivasyonlarını artırmak için de profesyonel olarak kullanılacağı düşünülmektedir.

### 2.3.2. Twitter

Twitter, WEB 2.0 uygulaması üzerine 2006 yılında Jack Dorsey tarafından geliştirilmiştir. İlk tasarlandığında 140 ve daha az karakter sayısına sahip kronolojik sıralı Tweet adı verilen kısa mesajların yayımlanmasına izin veren microblogging aracıdır. Kullanıcının paylaştığı bu tweetleri zaman tüneli içerisinde kendisi ve diğer takipçileri görebilirler. Kullanıcılar bu zaman tünelini sınırlayabilirler, takip etmek istediği kişileri seçebilir ve böylece kendi ana sayfasında sadece belirttiği kişilerin tweetlerini görebilir.<sup>149</sup>

Sizi takip eden çok sayıda kişiye hızlı ve düşük maliyet ile mesaj gönderebilme imkanı sağlanan Twitter'ın popülerliği zamanla artmış, hatta ünlüler ve sanatçılar takipçi sayılarını artırmak için adeta bir yarış içerisine girmişlerdir. Teknolojik gelişmelerin desteğiyle komşu, akraba ve çekirdek aile üyelerinin cep telefonları üzerinden yaptıkları mesajlaşma birden çekirdek aile ve komşuların dışına çıkarak, Ulusal hatta uluslar arası bir boyut kazanması kullanıcıları etkilemiş ve Twitter'ın popülerliğinin artmasına neden olmuştur.<sup>150</sup>

Twitter'da, Facebook'taki gibi kullanıcıların arkadaşlık isteklerine onay vermeleri gerekmemektedir. Kullanıcılar, takip etmeyi düşündükleri kişinin isminin aratırlar ve takip edilecek kişinin onayına gerek kalmadan tüm paylaşımlarını takip edebilmektedirler. Bu sayede kullanıcılar mesajları yani

---

<sup>149</sup> Jane BOZARTH, Social Media for Trainers Techniques for Enhancing and Extending Learning, San Francisco:Pfeiffer, 2010. (Aktaran: Nagihan TUFAN YENİÇIKTI, Sosyal Medya Facebook ve Twitter Motivasyonları, s.175).

<sup>150</sup> Narin BİLGE, Medya ve Gazetecilik Etiği, "Yemeğimi Yedim Konsere Gidiyorum", Kitle İletişiminde Yaşanan Değişimler Sosyal Medya ve Ağ Tolumu-1, Ed.Can Bilgili, Gülüm Şener, İstanbul:2013, Reklam Yaratıcıları Derneği. (Aktaran: Nagihan TUFAN YENİÇIKTI, Sosyal Medya Facebook ve Twitter Motivasyonları, s.175).



Twittleri kendisini takip eden tüm dünyaya ile paylaşılabilirler. Bu özelliği sayesinde ilgi alanınıza göre uzman olan kişileri takip ederek onların bilgi ve tecrübelerinden sizinle paylaştıkları kadarıyla bilgi sahibi olunabilmektedir.

Ayrıca Twittlerin 140 kelime ile sınırlı olması kısa ve öz yazılmış metinlerin hızlı bir şekilde paylaşılmasını sağlamakla birlikte haberlerin yayılması geleneksel medya organlarına göre daha hızlı olduğundan haberleri takip etmek ve haber geçmişine ulaşmak zorlaşmaktadır. Tartışmalar ise hızlı akıştan dolayı kısa sürmekte ve uzamamakta olup, anlık atışmalar şeklinde gerçekleşmektedir.<sup>151</sup>

Akademik yazında, Twitter'ın kullanımının basitliği ve kolay erişilebilir olması kullanıcıların beklentilerini en aza indirerek bağımlılık oluşturduğu dile getirilmektedir. Ayrıca, Twitter'da hızlı bir akış olduğundan dolayı kullanıcılar daha önce ne paylaştıklarını kısa sürede unutmaları nedeniyle Twitter'ın yakınlarından saklanan küçük şeyleri itiraf etme şansı verdiği de ifade edilmektedir.<sup>152</sup>

### 2.3.3. Whatsapp

WhatsApp, kendi internet sitesinde yer alan bilgilere göre; Jan Koum ve Brian Acton tarafından kurulmuş olup, Halen tüm dünyaya hizmet eden, hızlı ve güvenilir mesajlaşma hizmeti geliştirme amacına odaklanmış bir uygulama olarak her geçen gün güncellenmeye devam etmektedir. WhatsApp, ilk önceleri cep telefonlarından gönderilen SMS'e alternatif olarak görülmüştür. Ancak, halihazırda sesli arama, metin, fotoğraf, video, belge gönderme ve konum paylaşımı gibi pek çok özellik kazanmıştır. WhatsApp üzerinden gönderilen mesajlar ve yapılan sesli aramalar geliştirilen uçtan uca şifrelemeyle korunmakta ve üstün güvenlik sağlanmaktadır. Günümüzde 180'den fazla ülke yaşayan

---

<sup>151</sup> Aslı TOSUNER, “İnternet Aktivizminde Twitter'ın Stratejik Konumu, İletişim Çalışmalarında Dijital Yaklaşımlar Twitter”, Ed. Selva Ersöz Karakulak-Özge Uğurlu, Heretik Basın Yayın, Ankara:2015, ss. 117-144 (Aktaran: Nagihan TUFAN YENİÇIKTI, Sosyal Medya Facebook ve Twitter Motivasyonları, s.179).

<sup>152</sup> Hal NİEDZVIECKI, “Dikizleme Günlüğü”, Çev. Gökçe Gündüç, Ayrıntı Yayınları, İstanbul:2010.

1 milyardan fazla insanın, ailesi ve arkadaşları ile her zaman ve her yerde iletişimde olmak için WhatsApp'ı kullandığı belirtilmektedir.<sup>153</sup>

Akademik bir çalışmada, WhatsApp'ın iletişim özellikleri olarak,

- *İnternet ücreti haricinde başka bir gizli ücret alınmadığı,*
- *Çoklu medya (video, görüntü ve sesli notlar) iletişimi sağladığı,*
- *Grup sohbeti seçeneği sağladığı,*
- *Uluslararası mesajlaşma ücreti olmadığı,*
- *Pin ve kullanıcı isimleri olmadan sadece telefon numarası ile kullanılabilirdiği ve telefonun kişisel rehberi ile bütünleşebildiği,*
- *Oturum açma/kapatmaya gerek kalmadan WhatsApp uygulamasına ulaşılabilirdiği,*
- *Arkadaş eklemeye gerek kalmadan telefon listenizdeki arkadaşların otomatik olarak görüntülediği,*
- *Bir sonraki kullanıma kadar mesajların çevrimdışı olarak saklandığı,”*

belirtilmektedir.<sup>154</sup>

Aynı çalışmada, Whatsapp'ın sunduğu anlık mesajlaşmanın faydaları ise,

- *Hızlı, anlık ve kolay iletişim,*
- *Hızlı soru sorma ve hızlı cevap alma,*
- *İş arkadaşları ile sürekli iletişim,*
- *Aynı anda birden fazla insan ile farklı ve etkili iletişim,*
- *Anlık yaratılmış taleplerle yazılı toplantılar düzenleme ve konferans benzeri iletişim kurabilme,*
- *Kolay dosya paylaşımı ile hızlı bilgi paylaşabilme,*
- *İletişimi sürekli kaydedebilme ve geriye dönük izleyebilme,*
- *İletişim giderlerinde tasarruf sağlama” şeklinde sıralanmıştır.<sup>155</sup>*

<sup>153</sup> <https://www.whatsapp.com/about/> (e.t. 27.12.2017).

<sup>154</sup> Tülay YAZICI "Kişilerarası İletişimde Anlık Mesajlaşma Uygulamalarının Yeri: Whatsapp Uygulaması İle İlgili Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme", International Journal of Social Sciences and Education Research, 2015, ss. 1102-1119 , <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/356111> (e.t. 26.12.2017).

<sup>155</sup> YAZICI Op.cit. s.1109.

Yabancı bir kaynaktan WhatsApp'ın sunduğu avantajlara ilave olarak, anında mesajlaşma olanağı sağlayan uygulamaların resmi olmamasına rağmen grupların organizasyonlarında büyük yararlar sağladığı, profesyonel iş yaşamında ve eğitimde anında mesajlaşmanın etkisinin (iş koordinasyonu, toplantı düzenlenmesi, hızlı bilgi alış-verişi gibi) büyük olduğu, zaman yönetimi hususunda esnek yöntemler sunduğu, belirtilmektedir.<sup>156</sup>

Sonuç olarak, WhatsApp yaşanan son güncellemelerden sonra, grup oluşturma ve oluşturulan grup içinde bilgi, resim ve video paylaşma özelliği sayesinde çeşitli meslek grupları, topluluklar ve işletmeler tarafından öncelik haberleşme amacıyla olmak üzere, çeşitli güvenlik ve eğitici videoların ve bilgilerin paylaşıldığı, motivasyon ve başarı dileklerinin iletildiği sosyal bir platform halini almıştır.

#### 2.3.4. Google Plus

Google+ ın internet sitesinde, Google+ sayfaları ile;

“- Yayın oluşturulabileceği,

- +1'leme yapılabilmesi,

- Koleksiyon oluşturulabilmesi,,

- Topluluk oluşturulabilmesi ve topluluklara katılım sağlanabilmesi,

- Diğer Google+ profillerini ve Google+ sayfalarının takip edilebilmesi”

belirtilmektedir.<sup>157</sup>

Yoğun bir kullanım alanı olan Facebook ve Twitter'a benzer özellik taşıyan Google+, Facebook'ta paylaşım, Twitter'da da takipçi mantığıyla faaliyet göstermektedir. Bu benzerliklerin yanı sıra diğer sosyal medya uygulamalarından farklı yönleri de mevcuttur. Bu platformda öne çıkan özellik, video görüşmesine

---

<sup>156</sup> VOGIAZOU Y. “**Wireless Presence and Instant Messaging**”, West Pole, 2002. (Aktaran: Tülay YAZICI, 2015)

<sup>157</sup> [https://support.google.com/plus/answer/1710600?hl=tr&ref\\_topic=6320366](https://support.google.com/plus/answer/1710600?hl=tr&ref_topic=6320366) (e.t. 27.12.2017)

dayalı ve geniş bir ağ olan, toplu görüşme imkanı sunan Hangouts uygulamasıdır.<sup>158</sup>

Ayrıca, Google Plus'ın bir sosyal ağ sitesi olmaktan daha fazla işe yarayacağı, kişisel veya işletmelere ait sitelerin trafik almasını yani Google aramalarında üst sıralara tırmanmasını kolaylaştıracağı ifade edilmektedir.<sup>159</sup>

### 2.3.5. LinkedIn

LinkedIn Tüm Dünya'da ve buna paralel olarak ülkemizde hızlı büyüyen iş olanaklarına yönelik popülaritesi yüksek olan bir sosyal ağdır. Diğer sosyal ağlardan ayrılan en belirgin yönü özellikle iş dünyasına odaklanmış bir sosyal ağ olmasıdır. Üyelerine, iş arkadaşları veya potansiyel yeni iş bağlantılarını bulma ve profesyonel bir özgeçmiş sunma imkanı tanır. Ortak arkadaşları önermesi ve bulmayı kolaylaştırması, ana haber akışını takip edebilme özelliği, grup oluşturma olanağı, güncel sorunların paylaşılabilirdiği uygulamaları ile iş dünyası için interaktif bir ortamdır.<sup>160</sup>

LinkedIn'e üye olan kullanıcılar, ayrıntılı bir özgeçmiş veya detaylı bir şirket sayfası tasarlayarak iş bulabilir veya bağlantılar kurabilir. Halihazırdaki ve eski iş arkadaşları ile bağlantı kurulabilir, aynı meslek grubuna ait olan potansiyel iş ortakları ile grup oluşturulabilir ve ortak bağlantıları aracılığıyla iletişim kurulabilmektedir.<sup>161</sup>

*“Bireysel Farklılıkların Sosyal Sermaye Oluşumuna Etkisi, Facebook ve Linked-in Kullanıcıları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz”* adlı makalede; LinkedIn üzerinden kurulan iletişimin, yeni iş bulmalarına olanak sağlayarak

---

<sup>158</sup> <https://teknoltan.com/google-plusin-sosyal-seoya-etkisi/> (e.t. 27.12.2017).

<sup>159</sup> Yasemin KIZILDOĞAN, “Google Plus Seo Çalışmalarını Nasıl Etkiler?” <http://www.nedensosyalmedya.com/sosyal-medya-yonetimi/google-plus/google-plus-seo-calismalarini-nasil-etkiler> (e.t. 27.12.2017).

<sup>160</sup> Diane ARTHUR, *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. Cilt 5. baskı. USA: Amacom, 2012. (Aktaran: VARDARLIER Op.cit. s.68).

<sup>161</sup> Elizabeth GARZARELLI, *How to Get Recruited On LinkedIn!* Nottingham: eBookIt.com, 2013. (Aktaran: VARDARLIER Op.cit. s.69)

yararlı olduğu, LinkedIN bağlantılarını gençlerin henüz daha az kullandıkları, buna sebep olarak gençlerin mesleki geçmiş ve birikimlerinin az olması nedeniyle LinkedIn’de aktif olarak görülmemelerinin sebep olabileceğine değinilmiştir. Ayrıca günümüzde birçok global işletmenin iş ilanlarını ve işgören seçimlerini LinkedIn üzerinden gerçekleştirdiği belirtilmiştir.<sup>162</sup>

---

<sup>162</sup> Uğur BAKAN, İlknur Karaaslan Aydoğdu, Bireysel Farklılıkların Sosyal Sermaye Oluşumuna Etkisi: Facebook ve Linked-in Kullanıcıları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz, Intermedia International e-Journal, Spring -June – 2017, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/intermedia/article/view/5000213106/5000182307> (e.t. 01.01.2018)

## BÖLÜM 3

### İKY'DE MOTİVASYON VE EĞİTİM AMACIYLA SOSYAL MEYDA KULLANIMINA YÖNELİK LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

#### 3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı, Fayda ve Mahsurları Hakkında Yazın Taraması

Sosyal medyanın, bilginin hızla yayılması, iletişimin ve etkileşimin artırılması özellikleri nedeniyle insanların bu alanda duydukları ihtiyaçları karşılama da ve günlük hayatın her alanında olduğu gibi özellikle eğitimin de bir parçası haline geldiği belirtilmektedir.<sup>163</sup>

Milyonlarca kullanıcısının bir kısmını insan kaynakları yönetici ve çalışanlarının oluşturduğu sosyal medyanın çoğunlukla arkadaşlarla iletişim kurmak, yeni arkadaşlar edinmek ve kişisel şeyler paylaşımı gibi farklı amaçlar doğrultusunda kullanıldığı belirtilmektedir.<sup>164, 165</sup>

İnsan kaynakları yönetici ve çalışanları açısından da faydalı olabileceği değerlendirilen imkanlar açısından bakıldığında, sosyal medya ile ilgili yapılan bir çok çalışmada<sup>166, 167, 168, 169</sup> sosyal medya uygulamalarının, hızlı iletişim, sorgulama, işbirlikçi bir sanal platform, anında katılım, evrak paylaşımı, ders notu paylaşımı ve içeriğini görselleştirme, yardımlaşma, bilgi ve tecrübe paylaşımı, kaynak paylaşımı gibi bir çok imkanlar sunduğu anlatılmaktadır.

<sup>163</sup> Sacide Güzin MAZMAN, Sosyal Ağların Benimsenme Süreci ve Eğitsel Bağlamda Kullanımı, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009, s.12.

<sup>164</sup> Amanda LENHART, Mary MADDEN, Social Networking Websites and Teens: An Overview. Pew Internet and American Life Project Report, Ocak, 2007, s.2-3. (Aktaran: Sacide Güzin MAZMAN, 2009)

<sup>165</sup> Neil SELWYN, Facebook Sosyal Araştırma Sempozyumu, University of London, 15 Kasım 2007 s.1, <http://www.scribd.com/doc/513958/Facebookseminar-paper-Selwyn> (e.t. 25.12.2017).

<sup>166</sup> SELWYN, Op.cit. s.2.

<sup>167</sup> Rebecca ENGLISH, Jennifer Duncan HOWELL, Facebook Goes To College: Using Social Networking Tools To Support Students Undertaking Teaching Practicum, Journal Of Online Learning And Teaching, 2008, ss.596-602.

<sup>168</sup> Esra KELEŞ ve Pinar DEMİREL, Bir Sosyal Ağ Olarak Facebook'un Formal Eğitimde Kullanımı, 5. Uluslararası Bilgisayar Ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumu, Fırat Üniversitesi, 22-24 Eylül 2011, Elazığ.

<sup>169</sup> Sezan SEZGİN, Osman EROL, Nihal DULKADİR ve Ali KARAKAŞ, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri (BÖTE) Öğrencilerinin Facebook Kullanım Amaçları ve Eğitsel Bağlamda Kullanımı İle İlgili Görüşleri: MAKÜ Örneği. International Educational Technology Conference (IETC), İstanbul Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2011, İstanbul.

Bir sosyal medya uygulaması olan Facebook'un işletme ve kurumlar arasında, hızlı bir şekilde güncelleştirmeleri takip edebilmek, olayları düzenlemek, motivasyona yönelik bazı güzel haberler ile birlik beraberliği vurgulamak iyi veya üzücü haberleri duyurmak ve izlemek için uygun bir platform oluşturması nedeniyle, kurum içi iletişimde bir metod ve iş ortamında bir araç olarak kullanılabilmesi belirtilmektedir.<sup>170</sup>

Buna ilave olarak, akademik yazında Facebook'un eğitimde, yardımlaşarak öğrenme, araştırma, karşılıklı sorgulama veya tartışma becerileri ile eleştirel düşünme ve sorun çözme becerilerini desteklemek için video dosyaları, ses dosyaları, resimler, tablolar, sunu vb. paylaşmak, günlük gelişen olayları, çeşitli haberleri, kullanıcı profili bulunan kişi veya grupları takip etmek, tartışma ortamlarına dahil olmak için kullanılabilmesi belirtilmektedir.<sup>171</sup>

Yine bir sosyal medya uygulaması olan Twitter'ın, ders içerikleri ve tarihiyle ilgili değişikliklerin bildirilmesi, ders veya makale özetinin paylaşılması, faydalı web adreslerinin paylaşılması, istenen kullanıcıyı takip etme, izleme ve rapor hazırlama, takipçilerin tartışmalarını kayıt altına alabilme, hikâye oluşturma gibi farklı etkinlikler düzenleme, dil öğrenme ve çeviri yapma yeteneğini geliştirme, başka sosyal ağlar ile bağlantı kurma ve son olarak öğrencilerin takipçileri ile periyodik tartışmalar gerçekleştirme amaçlarıyla çeşitli bilgi paylaşımında kullanılabilmesi belirtilmektedir.<sup>172</sup>

Yapılan akademik bir çalışmada, sosyal medyanın iletişim aracı olarak kullanılması etkinlik, etkililik ve maliyet gibi avantajlarla birlikte aşağıdaki fırsatları sunduğu belirtilmektedir;

*"- Sosyal medya, çalışanlara daha çekici olan, hazmı kolay ve erişilebilir bir tutumla bilgiden fayda sağlanmasına olanak tanır.*

---

<sup>170</sup> Lan SAFKO, The Social Media Bible, Tactics, Tools, And Strategies For Business Success, New Jersey:John Wiley ve Sons Inc. 2010, (Aktaran: Nagihan TUFAN YENİÇIKTI, Sosyal Medya Facebook ve Twitter Motivasyonları, s.158).

<sup>171</sup> GÜLBAHAR v.d. s.4.

<sup>172</sup> <http://stevewheeler.blogspot.com/2009/01/teachingwith-Twitter.html> e.t.25.09.2017

- *Çalışanlar, sağlık girişimlerini günlük sağlık ve sıhhat ipuçları paylaşarak destekleyebilmektedir.*

- *Sosyal medyanın yardımıyla, çalışanlarla bir diyalog başlatılabilir. Geleneksel geri bildirimlerle, çalışanların duyurulara ve yeni faydalı önerilere olan tepkilerini gerçek zamanlı olarak ölçülebilmektedir.”*<sup>173</sup>

Sosyal medyanın insan kaynakları yönetiminde bir diğer kullanım alanı ise çalışanlarla iletişimi sağlaması yani iletişim yoluyla işletmelerin çalışanların yaşamına dahil olması, onların ait olma, aile olma, sahiplenilme gibi duygularına etki ederek, duygusal bazı ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olmasıdır. Ait olma, sahiplenilme gibi duygular insanların işletmeye bağlılığını artıracak gibi motivasyonlarını yükselterek daha verimli olmaları ve işletme için daha fazla emek harcamalarını sebep olur. Mutlu ve motivasyonu yüksek çalışanların oluşturacağı sinerji işletmelerde doğru kullanılırsa performans artışı, üretim ve hizmet kalitesinin artmasına olanak vereceği düşünülmektedir.

2009 yılında Blackey ve Chew tarafından, sosyal medyanın öğrenme ve öğretim deneyimlerini zenginleştirmek için yüksek öğretim öğrencileri, akademisyenler ve kurumlar açısından faydaları olduğuna değinilmiştir. Araştırmacılara göre, sosyal ağlar iletişim becerilerinin gelişimine katkı sağlar, sosyal katılımı ve bağlılığı genişletir, yaşlılarının birbirlerine olan desteğini güçlendirir ve işbirliğine dayalı öğrenmeye yardımcı olur. Ayrıca sosyal ağ sitelerinin eğitim süreçlerine kolaylıkla entegre edilebildiği ve bu türdeki kullanımların hızla yaygınlaştığından bahsedilmekte, birçok öğrencinin ve araştırmacının çok daha basit adımları takip ederek bir topluluğa üye olabildiği veya kendi grubunu oluşturabildiği, kendi aralarında paylaşımların daha kolay gerçekleşmesi nedeniyle, iletişim ve dönüt açısından oldukça kolaylık sağladığı belirtilmektedir.<sup>174</sup>

---

<sup>173</sup> VARDARLIER Op.cit. ss. 89-90.

<sup>174</sup> GÜLBAHAR v.d. Op.cit. s.2.



Günümüzde sosyal ağların birçok özelliğe ve olanaklara sahip olması, öğretmenlerin ve akademisyenlerin eğitim süreçlerini aktif, yaratıcı, yardımlaşarak öğrenme ile desteklemelerine katkı sağlamasının yanında, karşılıklı iletişimi geliştirerek, öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci etkileşimini arttırmakta, ayrıca öğrencinin problem çözme ve araştırma ve becerilerini geliştirmeleri konusunda destek olduğu belirtilmektedir.<sup>175</sup>

Hollanda da 2014 yılında yapılan “*Sosyal Medyanın İşyerinde Öğrenmeye Etkisi*” konulu bir araştırmada,<sup>176</sup>

- Sosyal medya kullanımının, çalışanların işlerinde yaptıklarını söyleyen öğrenme etkinlikleri ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu, Sosyal medyayı işlerinde ayda bir defadan fazla kullanan çalışanların, işlerinde ayda bir kez veya daha az sosyal medya kullanan çalışanlara kıyasla daha sık öğrendikleri sonucuna varıldığı,

- Sosyal medya kullanımı, daha fazla bilgi edinme olarak algılanması, katılımcıların sosyal medyayı kullanma biçimiyle açıklanabileceği, medya çoğunlukla, işbirlikçi projeler ve medya paylaşan topluluklar yoluyla bilgi toplamak için kullanıldığı,

- Bazı durumlarda, iş yerinde sosyal medya kullanımının öğrenmeye az etki ettiği veya hiç etki etmediği, bununla birlikte, görevle ilgili olmayan etkileşime (tebrik, espriler ve övgü gibi) katkıda bulunduğu,

- Bulgular, kuruluşların işyerinde öğrenmeyi desteklemek için çalışanlar arasında sosyal medyanın kullanımını teşvik etmeyi düşünebileceğini ortaya koyduğu, sonuçlarına ulaşıldığı belirtilmektedir.

---

<sup>175</sup> GÜLBAHAR v.d. Op.cit. s.5.

<sup>176</sup> VAN Puijenbroek, T., Poell, RF, Kroon, B. ve Timmerman, V., “The effect of social media use on work-related learning” Bilgisayar Destekli Öğrenme Dergisi, Cilt 30, Sayı 2, Nisan 2014, ss. 159-172.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için İKY departmanı, st yönetimden en alt düzeyde çalışana kadar planlama yapmalıdır. Eğitimin doğru planlanması için öncelikle eğitim ihtiyaçları diğer birim yöneticileri ile birlikte çalışılarak ortaya konulur. Eğitimi verebilecek firmalar ile görüşmeler yapılıp, eğitimlerin içerikleri hakkında bilgi edinilir. Eğitim planlamasında çalışanlar planlanan eğitimlerde bir grup veya pozisyondan ziyade birey olarak değerlendirilmek isterler. Sosyal medya bu açıdan bireylerin değerlendirildiği önemli bir araçtır. <sup>177</sup>

İşletme tarafından ihtiyaç duyulan eğitim için bu eğitimi veren firmalarının sosyal medya profilleri incelenerek bir bilgi edinilmesi mümkündür. Günümüzde eğitim, firmalar için işgören tutundurma ve verimliliğini arttırmada önemli bir işlevdir. Çalışanlar için eğitimin içeriği, eğitimin kişisel gelişimine mi yoksa mesleki gelişimine mi katkı sağlayacağı, eğitmenin bilgi seviyesi, düzenlenen eğitimlerin kalitesi ve sonunda verilen sertifikalar önem taşımaktadır. İKY biriminin hedefi de çalışanların eğitimi aldıktan sonra işletmede verimli ve yüksek performanslı çalışabilmesi için ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim ile desteklenmesidir. Bu işletme için gereklilik, çalışan için ise motivasyon unsurudur. Çalışanın, kendisine değer verildiğini ve önemsendiğini hissettirir. Bu yüzden İKY departmanları hizmet alacakları eğitim kurumlarını seerirken çok titiz davranmakta ve sosyal medyada referansları iyi olan en uygun firmayı seçmek için araştırma ve değerlendirme yapmaktadır. Ayrıca işletmelerde çalışanlarda diğer firmalarda kendisi ile aynı uzmanlık alanlarına göre verilen eğitmenleri takip edebilmektedir. Firmalardan ve profesyonellerden alınan eğitimlerin sonunda yeni bilgi ve deneyimleri paylaşma imknı ile eğitimler bitse bile “iş başında” konu ile ilgili sürekli destek alınabilmektedir. Eğitim sonrasında da sosyal medya üzerinden eğitmenlerle iletişim kurulabilmekte ve soru ve problemlere hızlı yanıt alınabilmektedir. <sup>178</sup>

Yine akademik bir yayında, günümüzde sosyal ağ sitelerinde sadece kişisel arkadaşlık kurmak ve sohbet etmek için değer, pazarlama, e-ticaret, eğitim,

---

<sup>177</sup> Don TAPSCOTT, “**Grown Up Digital**” New York: Mc Graw-Hil, 2009. (Aktaran: Pelin VARDARLIER, İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü, 2014).

<sup>178</sup> VARDARLIER Op.cit. ss.87-88.

kültürel yaratıcılık, medya ve eğlenceye erişim, sağlık uygulamaları ve sosyopolitik eylemcilik gibi en önemli faaliyetlerde kullanılır hale geldiği belirtilmektedir.<sup>179</sup>

Günümüzde sosyal paylaşım sitelerine, şahsi bilgisayarlar, tabletler, cep telefonları ve hatta televizyon gibi her elektronik cihaz üzerinde erişilebiliyor olması özellikle gençlerin vakitlerinin önemli bir bölümünü sanal ortamda geçirmelerine neden olmaktadır. Bu durumun işletmeler açısından bir avantaj olarak kullanılabilirlik için ürün pazarlama ve reklam uygulamaları gibi faydaların yanında, son yıllarda sosyal medyadan eğitim amacıyla yararlanılmaktadır. Ayrıca çeşitli sosyal medya uygulamaları ve gruplar oluşturularak çalışanların, duygularına hitap edilebilmekte, çalışanların yalnız olmadıkları hissettirilmeye çalışılmakta, bir nevi çalışanların bazı duygusal gereksinimleri işletmeler tarafından sosyal medya aracılığıyla karşılanmaktadır.<sup>180</sup>

İKY ve sosyal medya ilişkisinde, günümüzde her gün sayısı artan sosyal medya kullanıcıları, kendi arzu ve ihtiyaçlarına yönelik belirli doyumlar elde etmek için sosyal medya uygulamalarını seçmektedirler. Gelişen medya anlayışı ile birlikte işletmeler sosyal medyayı, tüm İKY fonksiyonlarında aktif bir şekilde kullanmak zorunda olduklarını, bu yolla işgören ihtiyaçlarını daha hızlı, daha düşük maliyetler ve kaliteli bir şekilde karşılayabildikleri belirtilmektedir.<sup>181</sup>

Sosyal medya'nın örgüte etkileri çok fazladır. Örgüt yönetici ve çalışanlarının iletişim yöntemi sosyal medya aracılığıyla olduğu için olumlu ve olumsuz etki haliyle kaçınılmazdır. Etkileşim de geri dönüş süresi kısa olduğu için bazı olumsuz göstergeler seri şekilde olumluya çevrilebilmektedir.<sup>182</sup>

---

<sup>179</sup> Manuel CASTELLS, “İsyen ve Umut Ağları İnternet Çağında Toplumsal Hareketler” Çev. Ebru Kılıç, Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul:2013.

<sup>180</sup> YENİÇIKTI TUFAN Op.cit. s.20.

<sup>181</sup> VARDARLIER Op.cit. s. 90.

<sup>182</sup> ALİKILIÇ, Ö., ONAT F. Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar, Yaşar Üniversitesi Journal of Yasar University 2007 8(2), ss. 899-927.

Akademik bir çalışmada, Sosyal medyanın kurumlara sağladığı avantajlardan bazıları;

*“Marka bilinirliğinin artması: “Sosyal ağ pazarlamasının en önemli kullanım nedenlerinden birisi marka ’yı duyan ve kullanan sayısının arttırılmasıdır. Sosyal ağlar doğru kullanıldığı şekilde olumlu sonuçlar alınmaktadır.*

*Geniş kitlelere ulaşma olanağı: Sosyal ağlar üzerinden işletmenin çevrimiçi olarak tanıtılmasında geniş kitlelere ulaşabilme imkanı bulunmaktadır. Kurumun paylaştığı güncellemeler takipçileri tarafından beğenilerek ya da tavsiye edilerek paylaşım ağı oluşturulabilir.*

*Maliyetinin düşük olması: Herhangi bir maliyet olmaksızın sosyal medya üzerinden istenildiği kadar kurum bilgisi paylaşılabilmesi”<sup>183</sup> şeklinde belirtilmektedir.*

Sosyal medya sunduğu çeşitli avantajların yanında **bazı dezavantaj ve tehditleri de** beraberinde getirmektedir. İçerik hazırlama, sayfa ve profil oluşturmada herhangi bir kısıtlama ve güvenlik olmaması nedeniyle istenildiği gibi sahte kullanıcılar ile sosyal medya gruplarına giriş yapılmakta ve firma veya kurumların kendi haklarında yazılan doğru veya yanlış bilgileri sürekli takip edememelerinden dolayı, bazen sosyal medya sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bezen bu sorunlar iyi yönetilmediği takdirde firmalara çeşitli zararlar vermekte, bu durum krize de dönüşebilmektedir.<sup>184</sup>

Yapılan bazı araştırmalarda ise, günümüzde çok yaygın bir kullanım alanına sahip olan sosyal ağların, insanları hem olumlu hem de olumsuz yönde

---

<sup>183</sup> BEKEM Op.cit. ss.32-33.

<sup>184</sup> SÖNMEZ E., “Stratejik İletişimde Sosyal Medyanın Kullanım Alanları”, Cumhuriyet Gazetesi Bilim ve Teknoloji Eki, <http://Acikarsiv.Atilim.Edu.Tr/Browse> (e.t. 11.10.2017).

etkilediğinde söz edilmektedir.<sup>185</sup> Benzer bir araştırmada, Üniversite öğrencilerinin bir bölümünün sosyal medya uygulaması olan Facebook'u vakit kaybı, asosyalleşme, amacından sapma ve bağımlılık yapma gibi olumsuzluklar nedeniyle kullanmadığı belirtilmektedir.<sup>186</sup> Bu araştırmadan yola çıkarak, benzer şekilde insan kaynakları yöneticileri ile firma çalışanlarının bu ortamları iş amaçlı da olsa uzun süre kullandıklarında, bu ortamların bağımlılık yapabileceği düşünölmektedir.

Benzer şekilde, Sosyal Ağlarda gereğinden fazla zaman harcayan öğrencilerin okul başarısında düşüş olduğu ifade edilmektedir.<sup>187</sup> Bu bağlamda gereğinden fazla sosyal medyada zaman harcanmasının öğrenciler gibi yöneticiler içinde ciddi zaman kayıplarına yol açabileceği ve iş kaybı ve performansta düşüş meydana getireceği düşünölmektedir.

Sosyal Medya platformlarında metin bazlı bilgilerin yanında görsel içeriklerin de kullanıma girmesiyle birlikte kimlik bilgilerinin gerçek kimliklerle örtüşme oranları artış göstermeye başlamıştır. Bu konuda kişisel profil resimlerinin kullanılmaya başlaması önemli bir aşama kaydedilmesini sağlamıştır. Özellikle günümüzde Facebook ve Twitter gibi uygulamalar e-posta adresi, telefon numarası gibi çeşitli kimlik doğrulama yolları ile kullanıcıların mümkün olduğunca gerçek kimlikleri ile giriş yapmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Bu önlemlere rağmen yinede sahte hesapların bir hayli yoğun kullanıldığı da bilinmektedir. Facebook, Twitter ve Instagram gibi sosyal medya uygulamaları kullanıcıların bireysel olarak var olabildikleri alanlar olduğundan dolayı kimlik ve benlik temsilleri bir hayli önemlidir. Bu durumda alınan tüm ilave önlemlerin bireyler arasındaki iletişimin doğru bilgiler ve yasal çerçevede yürütmesini sağlamak gibi bir amacın olduğu açıktır, diğer bir yönden ise kullanıcıların doğru kimlik kullanmaları reklam verenler ve İnsan Kaynakları uzmanlarının işe alım,

---

<sup>185</sup> Meryem KOÇ ve Murat KARABATAK, Sosyal Ağların Öğrenciler Üzerindeki Etkisinin Veri Madenciliği Kullanılarak İncelenmesi, 5. Uluslararası Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumunda Sunulan Bildiri, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 2011.

<sup>186</sup> Zeynep TURAN ve Yüksel GÖKTAŞ, Çevrimiçi Sosyal Ağlar: Öğrenciler Neden Facebook Kullanmıyor? 5. Uluslararası Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumu, Fırat Üniversitesi, 22-24 Eylül 2011, Elazığ.

<sup>187</sup> Meryem KOÇ ve Murat KARABATAK, Op.cit.

ödüllendirme gibi alanlarda topladıkları verilerinde gerçekçi olması açısından çok önemlidir.<sup>188</sup>

Facebook, Twitter, Google+...vb. gibi sosyal platformlarda insanların sanal topluluklar oluşturarak, farklı fikir, görüş ve çeşitli düşünceleri ile görsel ve sesli içerikleri hiçbir engellemeyle karşılaşmadan özgürce paylaşılabilmesi, sosyal medyanın aynı zamanda demokratik bir yapıya sahip olmasını sağlamıştır. Sosyal medyanın özgür ve daha demokratik bir yapıya sahip olması, bu ağların toplumsal ve politik amaçlar için de kullanılabilmesini mümkün kılmıştır.<sup>189</sup>

Bu bağlamda, bilginin çift yönlü akışı sayesinde insanlar bilgiyi sadece alan değil, bilgi veren paylaşan bireylere dönüşmüştür. Sosyal medya sayesinde insanlar her türlü bilgiye kolayca ulaşabilmektedir ve dünyada yaşanan her türlü gelişmeden kitlelerin anında haberi olmaktadır. Son dönemde ortaya çıkan “Wikileaks Belgeleri”, “Arap Baharı” ve ülkemizde yaşanan “Gezi Parkı Olayları” gibi önemli olaylarda Sosyal Medya kullanılarak yapılan algı yönetimi sosyal medyanın ne kadar etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu olaylar gösteriyor ki sosyal medya kötü niyetli kişilerin ve örgütlerin kolaylıkla ulaşabildiği ve algının yönlendirilerek kitlelerin harekete geçirilebildiği suça ve karışıklığa sürüklenebileceği uygulamalar halini dönüşebilmektedir.<sup>190</sup>

Twitter başta olmak üzere Sosyal Medya uygulamaları bu tarz olaylarda başrolü oynamıştır. Çünkü Twitter gerçekleşen bir olay hakkında tüm bilgileri anında paylaşmaları ve tartışmaları, kısa bir şekilde tepki gösterilmesine olanak sağlamıştır. Örnekler gösteriyor ki sosyal medyanın hızı ve kötü kullanıma açık

---

<sup>188</sup> Göksel GÖKER, Savaş KESKİN, “Sosyal Medya Türevi Olarak Sosyal İçerik Platformları: Betimsel Bir İnceleme” Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt: 8 Sayı: 39, Ağustos 2015, ss.861-874 [www.sosyalarastirmalar.com](http://www.sosyalarastirmalar.com) (e.t. 26.12.2017).

<sup>189</sup> Ahmet ÇETİNKAYA, Özgür Erkut ŞAHİN, Ali Murat KIRIK, “Türkiye’de Sosyal Medyanın Sosyal ve Siyasal Kullanımı Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası Bilim Kültür ve Spor Dergisi (IntJSCS), Cilt 2, Sayı 4, 2014. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/intjscs/article/view/5000113672> (e.t. 27.12.2017).

<sup>190</sup> Ali KORKMAZ, “Yeni Toplumsal Hareketler ve Twitter, İletişim Çalışmalarında Dijital Yaklaşımlar Twitter”, Ed.Selva Ersöz, Karakulak-Özge Uğurlu, Heretik Basın Yayın, ss.93-116, Ankara:2015, (Aktaran: Nagihan TUFAN YENİÇIKTI, Sosyal Medya Facebook ve Twitter Motivasyonları, s.180).

olması nedeniyle İnsan Kaynakları Yönetimi amacıyla sosyal medyanın kullanımında da benzer şekilde çalışanların provoke edilmesi, firmalarda gerçekleşen bazı olayların çarpıtılması firmanın adının karalanması gibi olumsuz sonuçlara da yol açabileceği değerlendirilmektedir.

### **3.2. Türkiye’de İKY’de Sosyal Medya Kullanımı Hakkında Yapılan Araştırmalar**

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Sosyal Medya Kullanımı hakkında daha önce yapılan çalışmaların bulunması amacıyla YÖK tez kütüphanesi taranmış olup, Türkiye de 2017 yılına kadar bu alanda beş çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir.

Çalışmada faydalanılan bu alandaki ilk araştırmanın, Sn. Pelin VARDARLIER tarafından İstanbul Beykent Üniversitesinde “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü**” konulu doktora tezi olarak yapıldığı görülmüş olup, söz konusu çalışma incelendiğinde özetle; <sup>191</sup>

- Uygulama bölümünde, 2012 yılında Capital 500 listesinde bulunan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine veya temsile yetkili çalışanlarına anket uygulanarak araştırma yapıldığı,

- İşletmelerde insan kaynakları fonksiyonlarında sosyal medya kullanımının etkisi olup olmadığı sosyal medya ile işletme performansı ve insan kaynakları performansı ilişkilerinin değerlendirildiği,

- Çalışmada insan kaynakları yönetiminde sosyal medya kullanımının, işletmedeki insan kaynakları ve işletme performansını pozitif etkilediği,

- İşletmelerde sosyal medya kullanımının işletme performansına etkisi ile sosyal medya kullanımının insan kaynakları performansına etkisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu,

---

<sup>191</sup> Pelin VARDARLIER , “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü**”, İstanbul Beykent Üniversitesi: Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul: 2014, ss. 103-124.

- İşletmelerin faaliyet alanları ve/veya büyüklükleri ile sosyal medyanın insan kaynaklarında kullanımı arasında anlamlı bir ilişki olduğu,

- Şirket çalışan sayıları arttıkça şirketlerde sosyal medya kurallarının /politikalarının uygulanma sıklığının arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

- Araştırmanın sonuçlarına ilişkin bulgular arasında özetle; sosyal medyanın hayatımıza girmesi ile İnsan Kaynakları Süreçlerinde kullanılan yöntemlerin genişlediği, özellikle genç ve yetenekli çalışanların sosyal medyayı iş arama ve bulma amaçlarıyla kullandığı, İKY birimlerinin sosyal medyayı (2014 yılında) yeni yeni kullanmaya başladığı, en yaygın olarak Facebook'un, ikinci yaygın olarak da daha çok işe alım yapan İnsan Kaynakları Danışmanlık firmalarında ise LinkedIn'in kullanıldığı, Facebook ve LinkedIn özellikle Y kuşağı ile çalışan işletmeler tarafından kullanıldığı, Twitter ve Google'ın iş alanlarına ilişkin özel uygulamaları olmaması nedeniyle sık kullanılmadığı, sosyal medyayı kullanan firmaların faaliyet alanlarının incelendiğinde Hizmet sektörünün bir adım daha önde olduğu sonuçlarına ulaşıldığı görülmüştür. <sup>192</sup>

Çalışmada faydalanılan bu alandaki başka bir araştırmanın Sn. Mustafa ŞEKER tarafından Sakarya Üniversitesi'nde "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Kullanımı Üzerine Bir Araştırma**" konulu yüksek lisans tezi olarak yapıldığı görülmüş olup, tez özetinden; <sup>193</sup>

- Araştırmada sosyal medyanın insan kaynaklarının fonksiyonlarında kullanılmasına yönelik rolünün ortaya konulmasının amaçlandığı,

- Araştırma çerçevesinde ulusal çapta faaliyet gösteren ve Facebook web sitesinde kariyer sayfası bulunan dört şirketin insan kaynakları yöneticisi, 3 özel

---

<sup>192</sup> Ibid., ss. 124-125.

<sup>193</sup> Mustafa ŞEKER , "**İnsan kaynakları yönetiminde sosyal medyanın kullanımı üzerine bir araştırma**", Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya:2015.



istihdam bürosu yöneticisi ve 1 özel eğitim kurumu ile mülakatlar gerçekleştirildiği, kurumlar ile facebook üzerinden iletişime geçildiği,

- Araştırma sonucunda yönetim desteği ve hedef kitleye doğru araçlarla ulaşımın İKY fonksiyonları çerçevesinde başarının anahtarı olduğu, Sosyal medyanın seçme ve işe alma, eğitim ve işveren markası gibi fonksiyonlarında aktif olarak kullanılabilirdiği sonuçlarına ulaşıldığı,<sup>194</sup> görülmüştür.

Çalışmada faydalanılan bu alandaki başka bir araştırmanın Sn. Mehtap BENLİ tarafından Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, "**Sosyal medyanın insan kaynakları yönetiminde işe alım sürecinde etkisi: Örnek bir çalışma**" konulu yüksek lisans tezi olarak yapıldığı görülmüş olup, çalışmaya ilişkin yapılan incelemede özetle;<sup>195</sup>

- Uygulamada insan kaynakları işlevleri ile yeniçağda ilerleyen teknoloji ve internet ağları, sosyal medya araçları, web siteleri ve kurumsal sitelerin işe alım sürecini nasıl etkisi altına aldığı araştırılmış,

- Araştırmada, sayısal olarak ölçümlenemeyen bir araştırma modeli olarak kalitatif araştırma tekniklerinden biri olan "*Derinlemesine Görüşme Tekniği*" seçilmiş ve çalışan sayısına ve ulusal-uluslararası düzeyde faaliyet gösteren büyük ölçekli ve KOBİ niteliği taşıyan 10 firmanın insan kaynakları uzmanları ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirildiği, görüşmeler esnasında önceden hazırlanan anket formunun kullanıldığı,

- Uygulamada, insan kaynakları yönetiminin yeni çözüm ortaklarını sosyal medya araçlarının oluşturacağı, işe alım esnasında sosyal medya araçlarını aday değerlendirmede kullanılabileceği,

---

<sup>194</sup> Ibid.

<sup>195</sup> Mehtap BENLİ, "**İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Sürecinde Sosyal Medyanın Etkisi: Örnek Bir Çalışma**", İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Pazarlama İletişimi Bilim Dalı, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul:2014. ss.57-72.

- Klasik medyadan fazlasını sunan sosyal medya araçlarının, insan kaynakları yöneticilerinin paydaşlarını değiştireceği gibi hedef kitleye olan anlık ulaşımı kolaylaştıracağı, klasik uygulamaların yanı sıra yeni iletişim teknolojilerinin sunduğu hizmetlerin bilgiye hızlı erişim adına yavaş yavaş kullanılmaya başlandığı saptanmış,

- Firmaların geneline bakıldığında güncel bilginin erişimi noktasında klasik öğrenme metotlarının kullanımını yitirmediği görülürken 10 firmadan 6 tanesinin çeşitli mecraları kullanıyor olması ile beraber sosyal medyayı da tercih ettiği,

- Sosyal medya kavramı çok yeni bir olgu olmasına rağmen bu mecralarda yer alan bilgi İKY profesyonellerinin kullanımı ile insan kaynakları alanında gün geçtikçe eğitim, gelişim ve bilgi erişimi olarak yerini aldığı,<sup>196</sup> sonuçlarına ulaşıldığı görülmüştür.

Çalışmada faydalanılan bu alandaki diğer bir araştırmanın Sn. Tülay Sönmez BEKEM tarafından Beykent Üniversitesi'nde "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Değişim Açısından Sosyal Medyanın Etkileri**" konulu yüksek lisans tezi olarak yapıldığı görülmüş olup, çalışmaya ilişkin yapılan incelemede özetle,<sup>197</sup>

- Araştırmanın amacının sosyal medyanın insan kaynakları çalışanları ve yöneticileri üzerindeki etkisinin incelenmesi olduğu,

- Yapılan araştırmanın İstanbul, Sakarya ve Zonguldak illerindeki sağlık, banka, eğitim ve hizmet sektörü çalışanlarına anket uygulanmasıyla gerçekleştirildiği,

- Cinsiyete göre kadın ve erkeklerin Sosyal Medya kullanımı karşılaştırılmış ve sonuçta kadınların daha çok sosyal ağ kullandıkları bulunmuş,

---

<sup>196</sup> Ibid., s.62.

<sup>197</sup> Tülay SÖNMEZ BEKEM "**İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Değişim Açısından Sosyal Medyanın Etkileri**" İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul:2014, ss 38-106.

- Eğitim düzeylerine göre yapılan karşılaştırmada, her eğitim düzeyindeki bireyin sosyal medyayı aynı oranda kullanabildiği bulunmuş,

- Eğitim düzeylerine göre, sosyal medyanın iletişim amaçlı kullanımı incelendiğinde, 2 yıllık yüksekokul mezunlarının sosyal ağları daha fazla kullandıkları ve sosyal ağlarda daha etkin bir iletişim kurdukları saptanmış,

- Üyelik durumlarına ilişkin yapılan değerlendirmede, dört yıllık lisans mezunlarının sosyal ağlara daha fazla üye oldukları belirlenmiş,

- Kişilerin aldıkları ücretin sosyal ağ kullanımına dönük örgütün genel değerlendirilmesine etki etmediği anlaşılmış,

- Bekâr ve boşanmışların sosyal ağ kullanma oranları evlilere göre daha yüksek olduğu anlaşılmış,

- 20 ve 30 yaş arasındaki çalışanların daha fazla sosyal ağ kullandıkları tespit edilmiş ve ilave olarak yaş ilerledikçe sosyal ağ kullanım sıklığının düştüğü tespit edilmiş, ileri yaşlarda sosyal ağa üye olma oranının azaldığı görülmüş,

- Çalışma süresi esas alındığı, 0 ile 5 yıl arasında çalışmış olanların daha fazla sosyal medya kullandığı, kurumdaki çalışma süresinin, sosyal ağ kullanımına yönelik örgüt içi ilişkilere etki etmediği,

- Sosyal ağın kurum içi ilişkileri olumlu etkilediği, motivasyon ve verimlilik açısından yararlı olabileceği, ancak doğru kullanılmadığında ise kurum içi kaos oluşturabileceği, sosyal ağın örgüt dışı ilişkileri olumlu etkilediği,

- Sosyal ağın bireyin kişisel ilişkilerini olumlu etkilediği ve zaman yönetimi açısından faydalı olabileceği,<sup>198</sup> sonuçlarına ulaşıldığı görülmüştür.

---

<sup>198</sup> Ibid, s 96.

Çalışmada faydalanılan bu alanda 2017 yılına kadar yapılmış son araştırmann Sn. Ömer Faruk TÜFEKÇİ tarafından, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde **“İnsan kaynakları temininde sosyal medyanın kullanımı ve konuya ilişkin bir araştırma”** konulu yüksek lisans tezi olarak yapıldığı görülmüş olup, çalışmaya ilişkin yapılan incelemede özetle, <sup>199</sup>

- Çalışmada uygulanan anket ile ülkemizin sosyal medyayı işe alımda kullanma düzeyinin tespit edilmeye çalışıldığı,

- Örneklem grubunun İK uzmanı olup, temin/seçim süreçlerinde yer alan kişiler olarak belirlendiği, zaman ve maliyet açısından en uygun çözüm olan elektronik ortamda anket uygulamasına gidildiği,

- Sosyal medyanın yaygınlaşması sonrasında işletmelerin bu kadar insanın var olduğu ve paylaşım yaptığı bir ortamda var olmayı ve kendileri için en uygun adaylarla iletişime geçmeyi, onların dikkatlerini çekmeyi önemsemeye başladıkları,

- Sosyal medyanın önceleri sadece, boş pozisyonları yayınlama, işletmeler ile ilgili genel bilgileri, eğitim ve kariyer olanaklarını, çalışma şartlarını, diğer kullanıcıların işletme hakkındaki görüşlerini, eğitim uygulamalarını, işletmedeki güncel gelişmeleri vb. gibi konularda bilgi vermek amaçlarıyla tek yönlü kullanıldığı,

- Son zamanlarda İK uzmanlarının hedeflerindeki adayların sosyal medya profilleri üzerinden irtibata geçip, profillerini incelemeye, sosyal medya üzerinden aday çekecek uygulamalar geliştirmeye başladıkları, böylece bu ilişkinin iki yönlü olmaya başladığı ve en yenilikçi bir kavram olan sosyal işe alım kavramının doğduğu,

---

<sup>199</sup> Ömer Faruk TÜFEKÇİ, **“İnsan Kaynakları Temininde Sosyal Medyanın Kullanımı ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul:2015. ss. 47-71.

- Firmalar sosyal medya ağlarında uzun süredir varlık gösterirken, bu mecraayı kariyer yönetimi, işe alım, iç iletişim vb. gibi İnsan Kaynakları fonksiyonlarında yeni yeni kullanmaya başladıkları,

- Firmaların en çok Facebook, LinkedIn ve Twitter'da olmayı tercih ettikleri görülmüş ve bununla beraber insan kaynakları profesyonelleri işe alımda en çok LinkedIn ağını kullandıkları<sup>200</sup> sonuçlarına ulaşıldığı görülmüştür.

Akademik yazın taraması sonucunda, tüm bu araştırmalar gösteriyor ki;

- İşletmelerde eğitimin amacı, çalışanlara katma değer sağlayacak olan bilgi, beceri ve yeni gelişmelerin takip edilmesini sağlamaktır. Sosyal medya, üniversiteler ve akademik camianın eğitime katkı yaptığı gibi günümüzde İKY'nin eğitim ve geliştirme fonksiyonunda da kendine yer bulmuştur. İKY'nin önemli işlevlerinden olan eğitim ve geliştirme, çalışanın işe başladığı günden ayrıldığı ana kadar olan tüm süreci kapsamaktadır.

- Sosyal medya olarak adlandırılan sosyal paylaşım ağlarından; arkadaşlıklar kurma ve sosyalleşmenin yanında; dünyada ve ülkemizde neler olduğu ile ilgili hızlı bir şekilde anında haber alınabilir ve gündem yakından takip edilebilir, hız, erişim ve kullanım pratikliğinin vermiş olduğu imkânla; çeşitli bilgiler, beceriler ve yaşanmış olan tecrübelerle dayalı deneyimler paylaşılabilir, düşünceler açıklıkla yazılabilir, paylaşımlar tartışmaya açılabilir, yeni fikirler ileri sürülebilir, organizasyonlar yapılabilir, çalışanlara eğitici bilgi ve görseller gönderilebilir, değişik yöntemler ile çalışanların moral ve motivasyonlarına etki edilebilir. İşte bu bağlamda sayılan nedenler ile sosyal medya insan kaynakları yönetiminde avantajlı bir konuma sahiptir.

---

<sup>200</sup> TÜFEKÇİ Op.cit. s.70.

## BÖLÜM 4

### METODOLOJİ

#### İKY'DE MOTİVASYON VE EĞİTİM AMACIYLA SOSYAL MEDYA KULLANIMININ ARAŞTIRILMASI

##### 4.1. Proje Konusu

Bursa Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 2016 yılında ilk 250 sıralamasına giren firmalar arasından, bazı kısıtlar nedeniyle (*İsminin açıklanması istemeyen 14, çalışan sayısı elliden az ve/veya İKY birimi olmayan 60, aynı holding bağlı 24 işletme hedef listesinden çıkartılmıştır*) seçilen 152 firmanın rekabet avantajını yakalamak için yönetim ve eğitim maliyetlerinin düşürülmesi amacıyla İnsan Kaynakları yöneticisi, uzmanı ve görevlilerinin firma çalışanlarının motivasyonlarının yükseltilmesi ve eğitimlerine yönelik olarak sosyal medyadan yararlanma yöntem ve tutumlarının belirlenmesi, sosyo-demografik özelliklerin bu yöntem ve tutumlar üzerindeki etkisinin nedensel/açıklayıcı bilimsel yöntem ile ortaya konulmasıdır.

##### 4.2. Problem

Çalışmadaki araştırma sorusu, yönetim ve eğitim maliyetlerinin nasıl düşürülebileceği ve motivasyon/eğitimin etkinliğinin ne şekilde arttırılabileceği olup, problemin çözümüne yönelik İnsan Kaynakları yöneticisi, uzmanı ve görevlilerinin firma çalışanlarının motivasyonlarının yükseltilmesi ve eğitimlerine yönelik olarak sosyal medyadan yararlanma yöntem ve tutumları ile sosyo-demografik özelliklerin bu yöntem ve tutumlar üzerindeki etkisinin bilinmemesidir.

##### 4.3. Amaç

Bu araştırmanın temel amacı; firmaların rekabet avantajını yakalamak için yönetim ve eğitim maliyetlerinin düşürülmesi ve motivasyon/eğitim etkinliğinin artırılması olup, bu amacın gerçekleştirilmesinde İnsan Kaynakları yöneticisi, uzmanı ve görevlilerinin firma çalışanlarının, motivasyonlarının yükseltilmesi ve eğitimlerine yönelik olarak sosyal medyadan yararlanma ve tutumlarının neler

olduğu, sosyo-demografik özelliklerin bu yöntem ve tutumlar üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

#### **4.4. Önem**

Sosyal medyanın durmadan güncellenebilmesi, interaktif, paylaşımaya açık ve ölçülebilir olması gibi nedenler ile birçok insan ve işletme tarafından kullanılan en yaygın araç haline gelmiştir. İnsanlar, sosyal medya üzerinden kişisel bilgilerinin yanında çeşitli fotoğraflar, videolar, karikatürler ve yazılı metinler paylaşabilmekte, hatta sıklıkla ürün pazarlayıp satış gerçekleştirebilmektedirler. Bu durum her geçen gün dikkatlerin sosyal medyaya yönelmesine neden olmuş ve günümüzde sadece günlük yaşamda değil profesyonel iş hayatında buna paralel olarak insan kaynakları yönetiminde kullanılma tartışması başlamıştır.

Bunun yanında sosyal medya uygulamaları çalışan-çalışan, çalışan-içerik, yönetici-yönetici ve yönetici-çalışan etkileşiminde kolaylık sağlamaktadır. Çalışan ve yöneticilerin araştırma, sorgulama ve başkalarının bilgi ve tecrübelerinden faydalanarak, problemleri çözmeye yeteneklerini geliştirmeleri konusunda da kullanıcılarına önemli ölçüde olanak sunduğu dile getirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarında kullanılan bir çok imkânını içerisinde barındıran, çalışanların hayatlarında sıkça kullandıkları sosyal medya uygulamalarının insan kaynakları yönetimi açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir. Önümüzdeki yıllarda insan kaynakları yönetimi sürecinde daha aktif kullanılması planlanan sosyal medya hakkında yönetici ve çalışanların tutumları ile sosyal medyanın insan kaynakları yönetiminde başarıya etkisini akla getirmektedir. Bundan yola çıkarak yapılan bu çalışma, seçilen 152 firmanın yönetim ve eğitim maliyetlerini düşürerek, rekabet avantajını yakalamak için İnsan Kaynakları yöneticisi, uzmanı ve görevlilerinin firma çalışanlarının motivasyonlarının yükseltilmesi ve eğitimlerine yönelik olarak sosyal medyadan yararlanma yöntemleri ve tutumları ile sosyal medyanın insan kaynakları yönetiminde başarıya etkisi, farkındalık kazandırılması ve ilgili süreçlerin değerlendirilmesi açısından önemlidir.

#### 4.5. Sınırlılıklar

a. Araştırma, Bursa Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 2016 yılında ilk 250 sıralamasına giren firmalar arasından çeşitli kısıtlar nedeniyle (*İsminin açıklanması istemeyen 14, çalışan sayısı elliden az ve/veya İKY birimi olmayan 60, aynı holding bağlı 24 işletme hedef listesinden çıkartılmıştır*) seçilen 152 firmanın İnsan Kaynakları Departmanlarında görev yapan yönetici, uzman ve görevlilerin gönüllü katılımı ve **01 Kasım 2017-31 Aralık 2017** tarihleri arası ile sınırlıdır.

b. Firmaların anket yapma izinlerinin geç çıkması çalışmaya başlamayı geciktirmiş ve katılımı düşürmüştür.

c. Firma insan kaynakları yönetici ve çalışanlarının bir kısmına iş yoğunluğu, izin, hastalık vb. nedenler ile ulaşılamaması örneklemin küçülmesine sebep olmuştur.

ç. Araştırmada ele alınan değişkenler, uygulanan anketin güvenilirlik boyutuyla sınırlıdır.

e. Firma insan kaynakları yönetici ve çalışanlarının bir kısmının da olağan üstü hal, yoğunluk vb. nedenler ile anket çalışmasına katılmak istememeleri araştırma evreni örnekleminin küçülmesine sebep olmuştur.

#### 4.6. Araştırma Yöntemi

Yapılan literatür taraması<sup>201, 202, 203</sup> sonucu araştırma yöntemi olarak, bilimsel açıdan “**Uygulamalı**”, felsefe/bakış açısı ve metodoloji yönünden “**Niceliksel**”, amaç yönünden ise “**Nedensel/Açıklayıcı**” Bilimsel Araştırma Yöntemi seçilmiştir.

---

<sup>201</sup> VARDARLIER Op.cit. ss.149-151

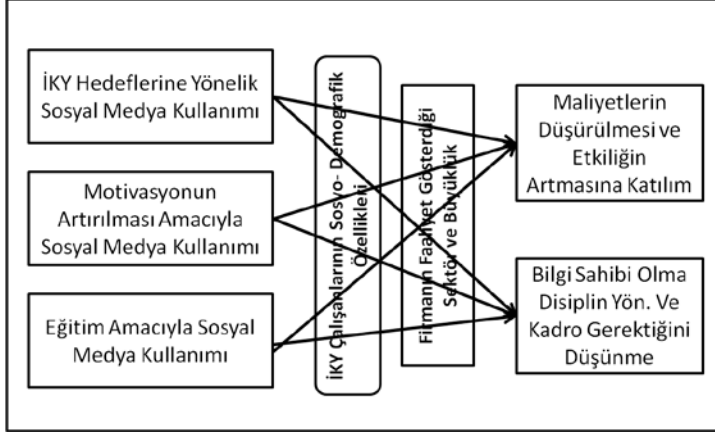
<sup>202</sup> TÜFEKÇİ Op.cit. ss.79-90

<sup>203</sup> BEKEM SÖNMEZ Op.cit. ss.106-114



Araştırma deseni (Modeli) olarak ise, araştırma problemi hakkında gözlem, mülakat, anket, test ve diğer ölçme araçlarıyla toplanan geçerli ve güvenilir verilere dayanan “**Tecrübi (ampirik)**” model seçilmiştir.

Şekil 4.10 Araştırma Modeli



Uygulamalı, niceliksel ve nedensel/açıklayıcı araştırma yöntemi ve tecrübi (ampirik) araştırma modeli doğrultusunda, araştırma için Veri Toplama Tekniği olarak anket kullanımının doğru olacağı sonucuna varılmış ve araştırmada veri toplama yöntemi olarak, anket formu kullanılmıştır.

Anket ile firmaların İnsan Kaynakları Departmanında görev yapan, yönetici, uzman ve görevlilerin;

- İKY hedefleri doğrultusunda hangi işlevlerde sosyal medya kullandıklarının belirlenerek ortaya çıkartılması (Anket, 2. Bölüm 3. Soru),
- Motivasyon amacıyla sosyal medyadan ne şekilde faydalandığının belirlenerek ortaya çıkartılması (2.Bölüm, 4. Soru),
- Eğitime yönelik sosyal medyadan ne şekilde yararlanıldığının belirlenerek ortaya çıkartılması (Anket 2. Bölüm 5. Soru),
- Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı birimdeki görev, pozisyondaki görev süresi ve toplam mesleki deneyim gibi özelliklerin ve firmanın faaliyet gösterdiği sektör ile çalışan sayısının sosyal medya kullanım yöntemi ve tutumunu etkileyip etkilemediğinin ortaya çıkartılması (Anket 1. Bölüm, 1-7 Sorular, 2.Bölüm 1-2 Sorular),

- İKY’de Sosyal medyadan yararlanılmasının fayda ve mahsurları hakkındaki fikir derecelerinin altılı likert ölçeği (Tamamen katılıyorum, Çoğunlukla katılıyorum, Kısmen katılıyorum, Kısmen katılmıyorum, Çoğunlukla katılmıyorum, Hiç katılmıyorum) kullanılarak ortaya çıkartılması (*Anket 2. Bölüm, 5-10. Sorular*), amaçlarıyla sorular hazırlanmıştır.

#### **4.7. Araştırmanın Evreni**

Araştırma’nın evrenini Bursa Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 2016 yılında ilk 250 sıralamasına giren firmalar arasından bazı kısıtlar (*İsminin açıklanması istemeyen 14, çalışan sayısı elliden az ve/veya İKY birimi olmayan 60, aynı holding bağlı 24 işletme hedef listesinden çıkartılmıştır*) nedeniyle seçilen 152 firmanın İnsan Kaynakları Departmanı yönetici, uzman ve görevlileri oluşturmuştur. Anket izin dilekçesi ve anket formu 152 firmaya mail yoluyla ve İKY departmanı çalışanlarına LinkedIn üzerinde davetiye gönderilmek suretiyle ulaştırılmıştır. Bu yöntemler ile toplam 75 kişinin ankete katılımı sağlanmıştır. (N=152)

#### **4.8. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın örnekleme Bursa Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı ve 2016 yılı içinde sıralanan ilk 250 firma içinden çeşitli kısıtlar nedeniyle belirlenen 152 firma oluşturmaktadır.

#### **4.9. Veri Toplama Araçları**

Veri toplama aracı olarak, literatür desteğinde hazırlanan 17 adet sorudan oluşan veri toplama formu kullanılacaktır.

Formun birinci bölümünde (1-7 Sorular) yönetici ve çalışanların demografik bilgilerine ait sorular bulunmaktadır. Demografik bilgileri yönelik soruların hazırlanmasında daha önce yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlardan, “*kadınların erkeklere göre daha çok sosyal ağ kullandıkları, her eğitim düzeyindeki bireyin sosyal medyayı aynı oranda kullanabildiği, sosyal medyanın iletişim amaçlı kullanımı incelendiğinde 2 yıllık yüksek okul mezunlarının sosyal ağları daha fazla kullandıkları, bekâr ve boşanmışların sosyal ağ kullanma oranları evlilere göre*

daha yüksek olduğu, 0 ile 5 yıl arasında çalışmış olanların daha fazla sosyal medya kullandığından”<sup>204</sup> yola çıkılarak İKY hedefleri, eğitim ve motivasyon amacıyla kullanımda demografik özelliklerin etkisinin olup, olmadığı tespit edilmek istenmiştir.

Formun ikinci bölümde;

- Firmanın içinde bulunduğu ana sektör ve büyüklük<sup>205</sup> bilgilerinin belirmesi için hazırlanan 1 ve 2 soru ile; daha önce yapılan bir araştırmada ulaşılan sonuçlardan, *“İşletmelerin faaliyet alanları ve/veya büyüklükleri ile sosyal medyanın insan kaynaklarında kullanımı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, Şirket çalışan sayıları arttıkça şirketlerde sosyal medya kurallarının/politikalarının uygulanma sıklığının arttığı, Sosyal medyayı kullanan firmaların faaliyet alanlarının incelendiğinde Hizmet sektörünün bir adım daha önde olduğundan”* yola çıkılarak İKY hedefleri, eğitim ve motivasyon amacıyla kullanımda **sektör** ve **çalışan sayısının** etkisinin olup, olmadığı tespit edilmek istenmiştir.

- 3. Soru, İKY hedefleri tablosunda<sup>206</sup> yer alan işlevlerde Sosyal Medyanın kullanım durumunu daha önce yapılan çalışmalarda<sup>207</sup> da kullanılan bazı soruları toplu şekilde görmek, hangi İKY hedeflerinde kullanımın yoğunlaştığını tespit etmek amacıyla tanımlayıcı olarak konulmuştur.

- 4 ve 5. Sorular, daha önce yapılan çalışmalarda motivasyon ve eğitim hedeflerine yönelik doğrudan bir araştırma yapılmadığının tespit edilmesi üzerine araştırmacı tarafından literatür ve sosyal medya ile ilgili yayımlanan makalelerden yararlanılarak İKY'nin Motivasyona ve Eğitim hedeflerine yönelik olarak sosyal medyadan ne şekilde faydalanılabileceğinin tarama yöntemi ile ortaya çıkarılması amacıyla tanımlayıcı olarak konulmuştur.

---

<sup>204</sup> BEKEM SÖNMEZ Loc.cit.

<sup>205</sup> İsmail DOLAY, *“İşletmelerin Sınıflandırılması (13 Aralık 2013)”* <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/12/isletmelerin-snflandrlmas.html?m=1> (e.t. 04.06.2017)

<sup>206</sup> SABUNCUOĞLU Op.cit. s.4

<sup>207</sup> VARDARLIER Op.cit. ss. 149-151

- 6-10 sorularda ise İKY’de motivasyon ve eğitim amacıyla sosyal medyadan yararlanılmasının firmalara maliyet-etkinlik avantajı sağlayıp sağlamadığı, işletmelerde sosyal medya kullanımının hukuki sakıncaları, iş sırlarının açığa vurulması ve ortaya çıkacak mahsurları hakkında İKY çalışanlarının bilgi sahibi olup olmadığı, işletmelerinde cep telefonu ve sosyal medya kullanımı usul ve esaslarının yer aldığı bir “Disiplin Yönetmeliği”nin gerekliliği, departmanı bünyesinde Sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olduğunu hakkındaki fikir derecelerinin 6’lı likert ölçeği kullanılarak ortaya çıkartılması amacıyla yer verilmiştir.

Hazırlanan ve onay alınan Anket Formu firmaların İnsan Kaynakları Departmanı yönetici ve çalışanlarına anket elektronik ortamda gönderilmiş, ayrıca katılım oranını artırmak için hedef firmaların İK yöneticisi ve çalışanlarına hazırlanan ankette de kullanım durumu araştırılan bir sosyal medya uygulaması olan LinkedIn üzerinden davetiye gönderilmiş ve daveti kabul eden yöneticilere anket izin dilekçesi ve anketin elektronik linki gönderilerek firma yöneticilerinin oluru ile ankete katılım sağlamaları istenilmiştir.

#### **4.10. Araştırmanın Etik Yönü**

Araştırmanın uygulanabilmesi için, seçilen 152 firmanın mail adreslerine anket izin dilekçesi ve anketin elektronik linki gönderilerek anket izni istenilmiştir. Ayrıca ankete katılımı artırmak için hedef firmaların yönetici ve çalışanlarına LinkedIn üzerinden davet ve anket formu online olarak gönderilmiş, gönüllülük esasına göre anket doldurmaya davet edilmiştir.

#### **4.11. Araştırmanın Hipotezleri**

Bu tez çalışmasında, İnsan Kaynakları Yönetiminde motivasyon ve eğitim amacıyla sosyal medya kullanımının, işletmelerin çalışan motivasyonunun sağlanması ve eğitiminde etkinlik sağlarken, maliyetleri düşürmesi beklenmektedir. Bu varsayım doğrultusunda, araştırmanın temel hipotezleri oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: İnsan Kaynakları Yönetiminde motivasyon ve eğitim amacıyla sosyal medya kullanımı işletmelerin yönetim maliyetlerini düşürür ve motivasyon/eğitiminde etkinlik sağlar.

H<sub>2</sub>: İKY çalışanlarının sosyo-demografik bilgileri ile sosyal medyadan yararlanma yöntem ve tutumları arasında ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Sosyal medya kullanımını firmanın faaliyette bulunduğu sektör ve çalışan sayısı etkiler.

Alt hipotezler,

Çalışanların **sosyo-demografik bilgileri ile sosyal medya ilişkisinin** olduğu temel hipotezini desteklemek amacıyla EK-B Hipotez Listesinde sıralanan on adet alt hipotez (H<sub>4-13</sub>) oluşturulmuştur.

Ayrıca, **firmaların faaliyet gösterdiği sektör ve büyüklüklerinin sosyal medya kullanımı** üzerine etkisi olduğu temel hipotezini desteklemek amacıyla EK-B Hipotez Listesinde sıralanan on adet alt hipotez (H<sub>14-23</sub>) oluşturulmuştur.

Yukarıdaki amaç, ana ve alt hipotezler doğrultusunda seçilen 152 firmanın İnsan Kaynakları Departmanı yönetici, uzman ve görevlilerinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

İK yöneticisi, uzmanı ve görevlilerinin, *kadrolama* hedefi kapsamında “stratejik İK planlaması, işgören bulma ve işgören seçme” işlevlerinde, *eğitim ve geliştirme* hedefi kapsamında “oryantasyon, eğitim, geliştirme ve kariyer planlaması”, *motivasyon* hedefi kapsamında “performans değerlendirme, takdir ve ödül, çalışan hakları”, *koruma* hedefi kapsamında “güvenlik ve sağlık, iletişim, işçi ve işveren ilişkileri” işlevlerinde Facebook, Whatsapp, Twitter, Google+, LinkedIn ve diğer sosyal medya uygulamalarını kullanma seviyeleri nedir?

İK yöneticisi, uzmanı ve görevlilerinin, firma çalışanlarının aidiyet duygularının ve morallerinin yükseltilerek motivasyonlarının artırılması amacıyla Facebook, Whatsapp, Twitter, Google+, LinkedIn ve diğer sosyal medya uygulamalarını kullanma seviyeleri nedir?

İK yöneticisi, uzmanı ve görevlilerinin firma çalışanlarının eğitilmeleri amacıyla Facebook, Whatsapp, Twitter, Google+, LinkedIn ve diğer sosyal medya uygulamalarını kullanma seviyeleri nedir?

İK yöneticisi, uzmanı ve görevlilerinin, firma çalışanlarının motivasyonları, eğitilmeleri ve geliştirilmeleri amacıyla Facebook, Whatsapp, Twitter, Google+, LinkedIn ve diğer sosyal medya uygulamalarını kullanmalarının işletmelerine maliyet ve etkinlik açısından yararının olduğuna katılıp katılmadıkları,

İK yöneticisi, uzmanı ve görevlilerinin işletmelerde Facebook, Whatsapp, Twitter, Google+, LinkedIn ve diğer sosyal medya uygulamalarını kullanmalarının hukuki sakıncaları, iş sırlarının açığa vurulması ve ortaya çıkacak mahsurları hakkında gerekli bilgiye sahip olduklarını düşünüp düşünmedikleri,

İK yöneticisi, uzmanı ve görevlilerinin işletmelerde cep telefonu ve Facebook, Whatsapp, Twitter, Google+, LinkedIn ve diğer sosyal medya uygulamalarını kullanmalarına ait usul ve esaslarının yer aldığı bir “Disiplin Yönetmeliği”nin gerekli olduğunu düşünüp düşünmedikleri,

İK yöneticisi, uzmanı ve görevlilerinin İK Departmanı bünyesinde Sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olduğunu düşünüp düşünmedikleri.

#### **4.12. Verilerin Değerlendirilmesi**

Tüm anket soruları SSPS 23.0 (Statistical Package For Social Science) ortamına aktarılarak istatistiksel veriler oluşturulmuştur. İnsan Kaynakları Departmanı yönetici ve çalışanlarının tanıtıcı özellikleri ile ilgili veriler; sayı ve yüzdelik ile değerlendirilmiştir. Bu özellikler ile ölçek alt boyut puanları arasındaki ilişkinin incelenmesinde; T-Test, varyans analizi, Anova ve regresyon istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır.  $p < 0.05$  anlamlı olarak kabul edilmiştir.

**Bağımlı değişkenler:** Düzenlenen anket sorularının İnsan Kaynakları Departmanı yönetici ve çalışanlarının görüşlerinin belirlenmesi ile ilgili kısmı oluşturulmuştur.

**Bağımsız değişkenler:**Araştırmaya katılan yönetici ve çalışanların sosyo-demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, tahsil, hizmet süresi vs.) ve mesleki yaşamları ile ilgili sorular oluşturmaktadır.

#### 4.13. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırma içinde elde edilen dataların analiz edilmesi gerçekleşirken anketin neticelerinden sağlanan dataların istatistiksel çözümlemesi SPSS 23.0 programı ve ofis programlarının kullanımı ile gerçekleştirilmiştir. İlk önce demografi ile ilgili değişken gruplandırılması yapılmıştır. Datalar analiz yapılırken anlamlılık seviyesi 0,05 olarak alınmıştır. İzah edilen bütün analiz çeşitleri hedefi ile uyumlu şekilde yoruma tabi tutulmuştur. Dataların analizinde ölçek haline getirilmiş bütün ifadeler açısından ve asıl bölümler açısından güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Bölümler açısından Güvenilirlik Analizi yapılmıştır. Bölümler açısından Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) analizi gerçekleştirilmiştir. Bütün bölümler açısından sıklık dağılımı, iki değişkenin arasında bulunan bağlantının tarafı ve gücünü ölçülemek hedefiyle korelasyon ve etki alanı için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

#### 4.14. Verilerin Analiz Edilmesi ve Yorumlanması

##### 4.14.1. Sosyo-demografik bulgular

Tablo 4.1.Araştırmaya katılanların demografik dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Kadın	34	45,3
	Erkek	41	54,7
	Toplam	75	100,0
Yaş	18-25	4	5,3
	26-40	52	69,3
	41-50	13	17,3
	51-65	6	8,0
	Toplam	75	100,0
Medeni durum	Evli	57	76,0
	Bekâr	18	24,0
	Toplam	75	100,0

Eğitim düzeyiniz	Lise	1	1,3
	Önlisans	5	6,7
	Lisans	53	70,7
	Yüksek Lisans ve üzeri	16	21,3
	Toplam	75	100,0
Görev	İnsan Kaynakları Yöneticisi	29	38,7
	İnsan Kaynakları Uzmanı	16	21,3
	İnsan Kaynakları Personel Görevlisi	9	12,0
	Diğer	21	28,0
	Toplam	75	100,0
Bulunduğu pozisyondaki çalışma süresi	1-5	31	41,3
	6-10	16	21,3
	11-16	17	22,7
	17 ve üstü	11	14,7
	Toplam	75	100,0
Toplam mesleki deneyim sürelerine göre	1-5	16	21,3
	6-10	16	21,3
	11-16	23	30,7
	17 ve üstü	20	26,7
	Toplam	75	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre kadın %45,3 (n=34), erkek %54,7 (n=41), yaşlarına göre 18-25 yaş arası %5,3 (n=4), 26-40 yaş arası %69,3 (n=52), 41-50 yaş arası %17,3 (n=13), 51-65 yaş arası %8,0 (n=6), medeni durumlarına göre evli %76,0 (n=57), bekâr %24,0 (n=18), eğitim durumlarına göre lise %1,3 (n=1), önlisans %6,7 (n=5), lisans %70,7 (n=53), Yüksek Lisans ve üzeri %21,3 (n=16), görevlerine göre İnsan Kaynakları Yöneticisi %38,7 (n=29), İnsan Kaynakları Uzmanı %21,3 (n=16), İnsan Kaynakları Personel Görevlisi %12,0 (n=9) ve diğer %28,0 (n=21), bulunduğu pozisyondaki çalışma süresine göre 1-5 yıl arası %41,3 (n=31), 6-10 yıl arası %21,3 (n=16), 11-16 yıl arası %22,7 (n=17), 17 yıl ve üstü %14,7 (n=11), toplam mesleki deneyim sürelerine göre 1-5 yıl arası %21,3 (n=16), 6-10 yıl arası %21,3 (n=16), 11-16 yıl arası %30,7 (n=23), 17 yıl ve üstü %26,7 (n=20) olarak bulunmuştur.

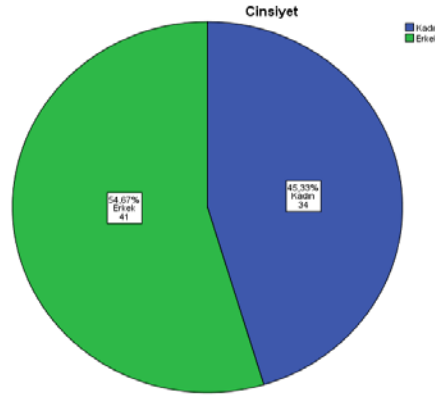


Tablo 4.2.Araştırmaya katılanların demografik dağılımı (Devam)

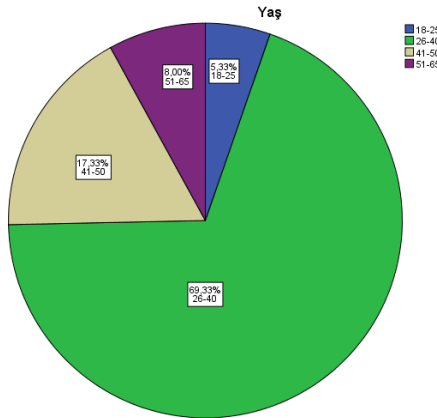
		n	%
İşletme/Firma hangi ana sektörde faaliyet göstermektedir?	Üretim Sektörü	58	77,3
	Ticaret Sektörü	6	8,0
	Hizmet Sektörü	11	14,7
	Toplam	75	100,0
İşletmenin çalışan sayısı hangi aralıktadır?	0-19	4	5,3
	20-99	7	9,3
	100-499	37	49,3
	500'den fazla	27	36,0
	Toplam	75	100,0

Araştırmaya katılan işletme ya da firmanın faaliyet gösterdiği sektöre göre; üretim sektörü %77,3 (n=58), ticaret sektörü %8,0 (n=6), hizmet sektörü %14,7 (n=11), işletme ya da firmanın çalışan sayısının hangi aralıkta olduğuna göre; 0-19 çalışan sayısı %5,3 (n=4), 20-99 çalışan sayısı %9,3 (n=7), 100-499 çalışan sayısı %49,3 (n=37), 500'den fazla çalışan sayısı %36,0 (n=27) olarak bulunmuştur.

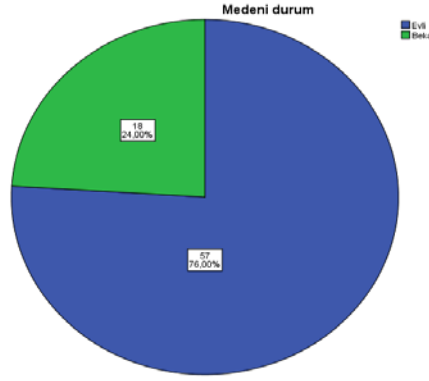
Şekil 4.1.Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı



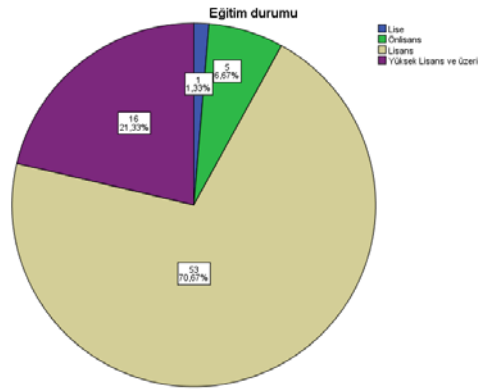
Şekil 4.2.Araştırmaya katılanların yaş dağılımı



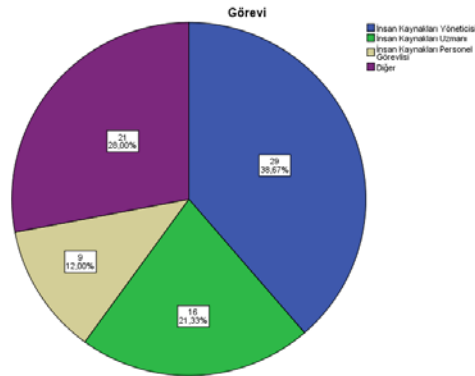
Şekil 4.3.Araştırmaya katılanların medeni durum dağılımı



Şekil 4.4.Araştırmaya katılanların eğitim durumu dağılımı



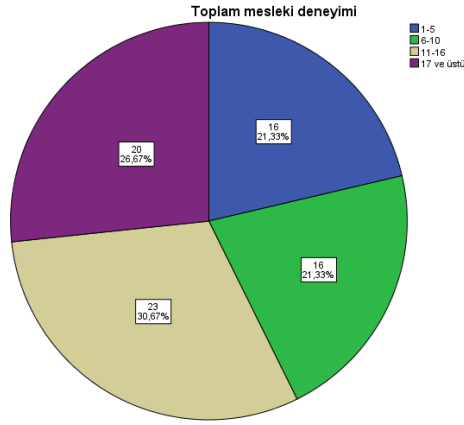
Şekil 4.5.Araştırmaya katılanların görev dağılımı



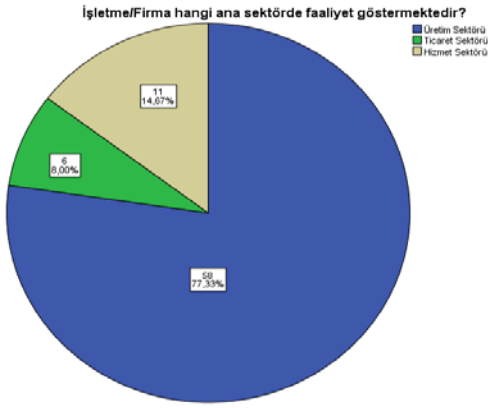
Şekil 4.6.Araştırmaya katılanların buldukları pozisyondaki çalışma süreleri dağılımı



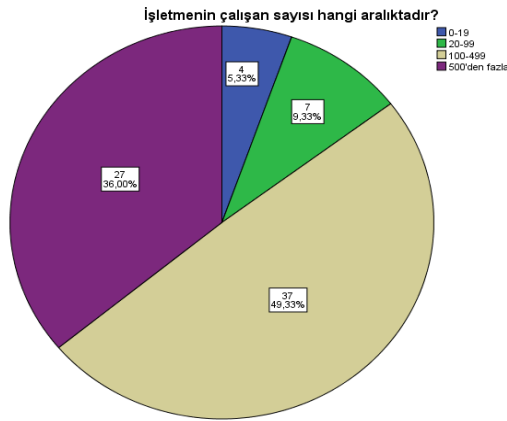
Şekil 4.7.Araştırmaya katılanların toplam mesleki deneyimi



Şekil 4.8.Araştırmaya katılan işletme/firma dağılımı



Şekil 4.9.Araştırmaya katılan işletme/firma çalışan sayısı dağılımı



#### 4.14.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi

Tablo 4.3: İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N of Items
,940	239

Çalışmada güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilirliği ( $\alpha$ )=0,940 olarak tespit edilmiştir. Alfa değeri 0 ile 1 arası bir değer almaktadır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,70 olması arzu edilirken,  $\alpha > 0,8$  olması ise anketin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir, inceleme türü çalışmalarda bu değer 0,5'e kadar makul kabul edilebilmektedir (Altunışık vd., 2012: 123). Dolayısıyla bu sonuç ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.4: İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Geçerlilik Analizi			
Cronbach's Alpha	Bölüm 1	Değer	,934
		Madde Sayısı	120 <sup>a</sup>
	Bölüm 2	Değer	,880
		Madde Sayısı	119 <sup>b</sup>
	Toplam Madde Sayısı		
Formlar Arasındaki İlişki			,859
Spearman-Brown Katsayısı	Eşit Uzunluk		,924
	Eşit Olmayan Uzunluk		,924
Guttman Split-Half Katsayısı			,841

Anket Spearman-Brown katsayısı ,924 olduğundan geçerlidir.

#### 4.14.3 İKY'de Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımının İşletmelere Sağladığı Avantaj ve Dezavantajların Değerlendirilmesi

Sosyal medyanın işletmelere maliyet açısından doğrudan katkısının belirlenmesinin zorluğu nedeniyle İKY yöneticilerinin bu konudaki düşüncelerinin anlaşılması amacıyla yöneltilen soruların analizinde,

Çalışmaya katılan 75 kişinin 66'sının (% 88) (*tamamen:19, çoğunlukla:18, kısmen:27*) İnsan Kaynakları/Personel Yönetimi departmanı bünyesinde Sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olduğunu düşündüğü,

Çalışmayan katılan 75 kişinin, 70'inin (% 94) (*tamamen:31, çoğunlukla:23, kısmen:16*) işletmelerinde cep telefonu ve sosyal medya kullanımı usul ve esaslarının yer aldığı bir "Disiplin Yönetmeliği"nin gerekli olduğunu düşündüğü,

Çalışmayan katılan 75 kişinin, 61'inin (%82) (*tamamen:14, çoğunlukla:24, kısmen:23*) sosyal medya kullanımının hukuki sakıncaları, iş sırlarının açığa vurulması ve ortaya çıkacak mahsurları hakkında gerekli bilgi sahibi olduğunu düşündüğü,

Çalışmayan katılan 75 kişinin, 69'unun (%92) (*tamamen:17, çoğunlukla:18, kısmen:34*) İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medya Uygulamalarının **Eğitim ve Geliştirme** amacıyla kullanımının işletmeye maliyet ve etkinlik açısından yararlı olduğuna katıldığı,

Çalışmayan katılan 75 kişinin, 68'inin (%91) (*tamamen:24, çoğunlukla:22, kısmen:22*) İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medya Uygulamalarının **Motivasyon** amacıyla kullanımının işletmeye maliyet ve etkinlik açısından yararı olduğuna katıldığı, sonuçlarına ulaşılmıştır.

Ankete katılan 75 İKY yöneticisi, uzmanı ve görevlisinin İKY'de motivasyon (%91 katılıyor) ve eğitim amacıyla (%92 katılıyor) sosyal medyadan yararlanılmasının işletmelerde maliyetleri düşüreceği ve motivasyon/eğitimde etkinlik sağlayacağı düşüncesinden yola çıkılarak, **H<sub>1</sub>** hipotezi, kısmen kabul edilir, yani İnsan Kaynakları Yönetiminde motivasyon ve eğitim amacıyla sosyal medya kullanımı işletmelere maliyet-etkinlik avantajı sağlayabilir.

#### 4.14.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımının Demografik Değişkenler Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Tablo 4.5: Cinsiyet İle İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Grup Analizi

Grup Analizi					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalama
İKY hedeflerine ulaşılması	Kadın	34	,2213	,15930	,02732
	Erkek	41	,2251	,12986	,02028
Motivasyonun artırılması	Kadın	34	,1505	,10151	,01741
	Erkek	41	,1970	,11373	,01776
Eğitim amaçlı sosyal medya kullanımı	Kadın	34	,1308	,11028	,01891
	Erkek	41	,1867	,11428	,01785
Motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkin (Katılıyor)	Kadın	34	2,2500	1,15634	,19831
	Erkek	41	2,3171	1,07678	,16816
Bilgi sahibi olduğunu, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini (Düşünüyor)	Kadın	34	2,3137	,79958	,13713
	Erkek	41	2,3984	1,00890	,15756

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılan; 41 erkek çalışanın İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya ortalama kullanımı düzeyi (,2251), motivasyonun artırılması amacıyla sosyal medya ortalama kullanımı düzeyi (,1970), eğitim amacıyla sosyal medya ortalama kullanımı düzeyi (,1867), motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım ortalama düzeyi (2,3171), sosyal medya hakkında bilgi sahibi olma, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini düşünme ortalama düzeyi (2,3984) bulunmuştur. 34 kadın çalışanın ise İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya ortalama kullanımı düzeyi (,2213), motivasyonun artırılması amacıyla sosyal medya ortalama kullanımı düzeyi (,1505), eğitim amacıyla sosyal medya ortalama kullanımı düzeyi (,1308), motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım ortalama düzeyi (2,2500), sosyal medya hakkında bilgi sahibi olma, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini düşünme ortalama düzeyi (2,3137) bulunmuştur.

Tablo 4.6: Cinsiyet İle İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Bağımsız Örneklem T-Test

Bağımsız Örneklem T-Test												
		Varyansların Eşitliği		t-testi Araçlarının Eşitliği								
		Levene Testi		F	Sig.	t	df	Sig. (2- uçlu)	Ortalama Farklılık	Std. Hata Farklılık	95% Güven Aralığı Farklılık	
											Alt	Üst
İKY hedeflerine ulaşılması	Eşit varyanslar varsayılmaktadır	,247	,621	-,114	73	,910	-,00380	,03338	- ,07033	,06273		
	Eşit varyanslar varsayılmamaktadır			-,112	63,489	,911	-,00380	,03402	- ,07178	,06418		
Motivasyonun artırılması	Eşit varyanslar varsayılmaktadır	,003	,957	-	73	,068	-,04655	,02514	- ,09664	,00355		
	Eşit varyanslar varsayılmamaktadır			-	72,579	,065	-,04655	,02487	- ,09612	,00302		
Eğitim amaçlı sosyal medya kullanımı	Eşit varyanslar varsayılmaktadır	,144	,705	-	73	,036	-,05583	,02609	- ,10783	,00383		
	Eşit varyanslar varsayılmamaktadır			-	71,298	,035	-,05583	,02600	- ,10768	,00399		
Motivasyon ve eğitim- geliştirmede maliyet-etkin (Katılıyor)	Eşit varyanslar varsayılmaktadır	,056	,813	-,260	73	,796	-,06707	,25827	- ,58180	,44765		
	Eşit varyanslar varsayılmamaktadır			-,258	68,361	,797	-,06707	,26001	- ,58587	,45172		
Bilgi sahibi olduğunu, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini (Düşünüyor)	Eşit varyanslar varsayılmaktadır	1,124	,293	-,397	73	,693	-,08465	,21344	- ,51004	,34074		
	Eşit varyanslar varsayılmamaktadır			-,405	72,869	,686	-,08465	,20888	- ,50096	,33166		

Tablo 4.6 elde edilmeden önce sosyal medya kullanımı ile ilgili ifadelerin ortalamaları elde edilmiştir. Daha sonra elde edilen bu ortalama ile çalışanların cinsiyetleri ile İnsan Kaynakları Yönetiminde motivasyon ve eğitim amacıyla sosyal medya kullanımı boyutları ortalama kullanım düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem t-testine tabi tutulmuştur. Burada amaç anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespit edilmek istenilmesidir. Anlamlı olup olmadığını ise tablodaki Sig. (2- uçlu) değerinden anlayabiliriz. Anlamlılık

değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denir.

Kadın ve erkek çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde motivasyon ve eğitim amacıyla sosyal medya kullanımı boyutları ortalama kullanım düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tablodaki Sig. (2-uçlu) değerinden anlayabiliriz. Anlamlılık değeri olan bu değer 0,05'den küçük olduğu zaman iki grup arasında anlamlı bir fark vardır denir. Yapmış olduğumuz İKY hedeflerine ulaşmak için sosyal medya kullanımı analizinde anlamlılık değeri  $0,910 > 0,05$  olduğundan ortalama kullanım düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediğini anlıyoruz. Çalışanların İKY hedeflerine ulaşmak için sosyal medya kullanımı ortalama kullanım düzeyleri için  $p > 0,05$  olduğundan  $H_4$  hipotezi reddedilir. Yani; çalışanların İKY hedeflerine ulaşmak için sosyal medya kullanım düzeyleri cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Motivasyon artırılması için sosyal medya kullanımı analizinde anlamlılık değeri  $0,068 > 0,05$  olduğundan ortalama kullanım düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediğini anlıyoruz. Çalışanların motivasyon artırılması için sosyal medya ortalama kullanım düzeyleri için  $p > 0,05$  olduğundan  $H_5$  hipotezi reddedilir. Yani; çalışanların motivasyon artırılması için sosyal medya kullanımı cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Eğitim amaçlı sosyal medya kullanımı analizinde anlamlılık değeri  $0,036 < 0,05$  olduğundan ortalama kullanım düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiğini anlıyoruz. Çalışanların eğitim amaçlı sosyal medya ortalama kullanım düzeyleri  $p < 0,05$  olduğundan  $H_6$  hipotezi kabul edilir. Yani; çalışanların eğitim amaçlı sosyal medya kullanımları cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.**

Motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım analizinde anlamlılık değeri  $0,068 > 0,05$  olduğundan ortalama algı düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediğini anlıyoruz. Çalışanların motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım ortalama algı düzeyleri için  $p > 0,05$  olduğundan  $H_7$  hipotezi reddedilir. Yani; çalışanların motivasyon ve eğitim-



geliştirmede maliyet-etkinliğe katılımı cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

İnsan Kaynakları Yöneticisi/Çalışanının sosyal medya kullanımının hukuki sakıncalarını, iş sırlarının açığa vurulmasının ve ortaya çıkacak mahsurları hakkında gerekli bilgiye sahip olması, cep telefonu ve sosyal medya kullanımı usul ve esaslarının yer aldığı bir “Disiplin Yönetmeliği”nin gerekliliği ve İnsan Kaynakları/Personel Yönetimi departmanı bünyesinde Sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması analizinde anlamlılık değeri  $0,693 > 0,05$  olduğundan ortalama sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliği’nin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediğini anlıyoruz. Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliği’nin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması düzeyleri için  $p > 0,05$  olduğundan  $H_8$  hipotezi reddedilir. Yani; Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.7: Yaş Grupları ile İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Tanımlayıcı Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik									
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama% 95 güven aralığı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
İKY hedeflerine ulaşılması	18-25	4	,3013	,09215	,04608	,1546	,4479	,17	,37
	26-40	52	,2120	,14700	,02039	,1711	,2530	,00	,85
	41-50	13	,2061	,13502	,03745	,1245	,2877	,00	,60
	51-65	6	,3077	,13299	,05429	,1681	,4473	,10	,47
	Toplam	75	,2234	,14295	,01651	,1905	,2563	,00	,85
Motivasyon artırılması	18-25	4	,2628	,05181	,02591	,1804	,3453	,19	,31
	26-40	52	,1622	,11119	,01542	,1313	,1932	,00	,55
	41-50	13	,1558	,06801	,01886	,1147	,1969	,00	,29
	51-65	6	,2799	,13675	,05583	,1364	,4234	,09	,45
	Toplam	75	,1759	,11014	,01272	,1506	,2012	,00	,55

Eğitim amaçlı sosyal medya kullanımı	18-25	4	,1795	,09537	,04768	,0277	,3312	,04	,24
	26-40	52	,1514	,11099	,01539	,1205	,1823	,00	,42
	41-50	13	,1361	,09911	,02749	,0762	,1960	,00	,33
	51-65	6	,2906	,13657	,05575	,1473	,4339	,08	,50
	Toplam	75	,1614	,11517	,01330	,1349	,1879	,00	,50
Motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkin (Katılıyor)	18-25	4	2,0000	,81650	,40825	,7008	3,2992	1,00	3,00
	26-40	52	2,3269	1,10207	,15283	2,0201	2,6337	1,00	6,00
	41-50	13	2,2692	1,34808	,37389	1,4546	3,0839	1,00	6,00
	51-65	6	2,1667	,93095	,38006	1,1897	3,1436	1,00	3,00
	Toplam	75	2,2867	1,10641	,12776	2,0321	2,5412	1,00	6,00
Bilgi sahibi olduğunu, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini (Düşünüyor)	18-25	4	1,7500	,56928	,28464	,8442	2,6558	1,00	2,33
	26-40	52	2,4295	,89622	,12428	2,1800	2,6790	1,00	6,00
	41-50	13	2,3333	1,13039	,31351	1,6502	3,0164	1,00	4,67
	51-65	6	2,2222	,75031	,30631	1,4348	3,0096	1,33	3,00
	Toplam	75	2,3600	,91494	,10565	2,1495	2,5705	1,00	6,00

Descriptive tablosundaki ortalama değerler, tablonun en solunda bulunan yaş gruplarına göre çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde motivasyon ve eğitim amacıyla sosyal medya kullanımlarının ortalama algı düzeylerini göstermektedir. Yaş gruplarına göre 51-65 yaş grubu çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanımı ortalama algı düzeyi (,3077) en yüksek düzeyde iken 41-50 yaş grubu çalışanların ise (,2061) en düşük, 51-65 yaş grubu çalışanların motivasyonun artırılması amacıyla sosyal medya kullanımı ortalama algı düzeyi (,2799) en yüksek düzeyde iken 41-50 yaş grubu çalışanların ise (,1558) en düşük, 51-65 yaş grubu çalışanların eğitim amacıyla sosyal medya kullanımı ortalama algı düzeyi (,2906) en yüksek düzeyde iken 41-50 yaş grubu çalışanların algı düzeyleri (,1361) en düşük, 26-40 yaş grubu çalışanların motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım algı düzeyi (2,3269) en yüksek düzeyde iken 18-25 yaş grubu çalışanların algı düzeyleri (2,0000) en düşük, 26-40 yaş grubu çalışanların sosyal medya hakkında bilgi sahibi olma, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini düşünme ortalama algı düzeyi (2,4295) en yüksek düzeyde iken 18-25 yaş grubu çalışanların algı düzeyleri (1,7500) en düşük düzeydedir.

Tablo 4.8: Yaş Grupları ile İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Anova Tablosu

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
İKY hedeflerine ulaşılması	Gruplar arasında	,077	3	,026	1,278	,288
	Gruplar içinde	1,435	71	,020		
	Toplam	1,512	74			
Motivasyon artırılması	Gruplar arasında	,110	3	,037	3,309	,025
	Gruplar içinde	,788	71	,011		
	Toplam	,898	74			
Eğitim amaçlı sosyal medya kullanımı	Gruplar arasında	,115	3	,038	3,141	,031
	Gruplar içinde	,867	71	,012		
	Toplam	,982	74			
Motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkin (Katılıyor)	Gruplar arasında	,503	3	,168	,132	,941
	Gruplar içinde	90,083	71	1,269		
	Toplam	90,587	74			
Bilgi sahibi olduğunu, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini (Düşünüyor)	Gruplar arasında	1,863	3	,621	,734	,535
	Gruplar içinde	60,084	71	,846		
	Toplam	61,947	74			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre;

Çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanımı için anlamlılık değeri  $p=0,288>0,05$  bulunmuştur. Çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanımı için  $p>0,05$  olduğundan  $H_9$  hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanımı düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Çalışanların motivasyonun artırılması amacıyla sosyal medya kullanımı anlamlılık değeri  $p=0,025<0,05$  bulunmuştur. Çalışanların motivasyonun artırılması amacıyla sosyal medya kullanımı için  $p<0,05$  olduğundan  $H_{10}$  hipotezi kabul edilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanımı yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.**

**Çalışanların eğitim amacıyla sosyal medya kullanımı anlamlılık değeri  $p=0,031<0,05$  bulunmuştur. Çalışanların eğitim amacıyla sosyal medya kullanımı için  $p<0,05$  olduğundan  $H_{11}$  hipotezi kabul edilir. Yani; Çalışanların eğitim amacıyla sosyal medya kullanımları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.**

Çalışanların motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım anlamlılık değeri  $p=0,941>0,05$  bulunmuştur. Çalışanların motivasyon-eğitim geliştirme amacıyla sosyal medya kullanımı için  $p>0,05$  olduğundan  $H_{12}$  hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyon-eğitim geliştirme amacıyla sosyal medya kullanımı yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması anlamlılık değeri  $p=0,535>0,05$  bulunmuştur. Çalışanların sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması için  $p>0,05$  olduğundan  $H_{13}$  hipotezi reddedilir. Yani; Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların sosyo-demografik bilgileri ile sosyal medya ilişkisinin olduğu temel hipotezini desteklemek amacıyla oluşturulan ve yapılan analizler sonucu kabul edilen  $H_6$ : Çalışanların eğitim amaçlı sosyal medya kullanımları **cinsiyet gruplarına** göre anlamlı farklılık gösterdiği,  $H_{10}$ :Çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanımı **yaş gruplarına** göre anlamlı farklılık göstermesi,  $H_{11}$ :Çalışanların eğitim amacıyla sosyal medya kullanımlarının **yaş gruplarına** göre anlamlı farklılık göstermesi nedeniyle temel hipotez olan  **$H_2$  kabul edilir, yani İKY çalışanlarının bazı sosyo-demografik bilgileri ile sosyal medyadan yararlanma yöntem ve tutumları arasında ilişki vardır.**

Tablo 4.9: İşletme/Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör Grupları ile İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Tanımlayıcı Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik									
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama% 95 güven aralığı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
İKY Hedefleri	Üretim Sektörü	58	,2045	,10919	,01434	,1758	,2332	,00	,59
	Ticaret Sektörü	6	,2201	,12625	,05154	,0876	,3526	,00	,33
	Hizmet Sektörü	11	,3252	,24862	,07496	,1582	,4922	,00	,85
	Total	75	,2234	,14295	,01651	,1905	,2563	,00	,85
Motivasyon artırılması	Üretim Sektörü	58	,1695	,10268	,01348	,1425	,1965	,00	,55
	Ticaret Sektörü	6	,2030	,16246	,06632	,0325	,3735	,00	,45
	Hizmet Sektörü	11	,1946	,12414	,03743	,1112	,2780	,00	,40
	Total	75	,1759	,11014	,01272	,1506	,2012	,00	,55
Eğitim amacı sosyal medya kullanımı	Üretim Sektörü	58	,1561	,11553	,01517	,1257	,1864	,00	,50
	Ticaret Sektörü	6	,1538	,13397	,05469	,0133	,2944	,00	,31
	Hizmet Sektörü	11	,1935	,10855	,03273	,1205	,2664	,00	,33
	Total	75	,1614	,11517	,01330	,1349	,1879	,00	,50
Motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkin (Katılıyor)	Üretim Sektörü	58	2,4052	1,15264	,15135	2,1021	2,7082	1,00	6,00
	Ticaret Sektörü	6	2,4167	,80104	,32702	1,5760	3,2573	1,00	3,00
	Hizmet Sektörü	11	1,5909	,73547	,22175	1,0968	2,0850	1,00	3,00
	Total	75	2,2867	1,10641	,12776	2,0321	2,5412	1,00	6,00
Bilgi sahibi olduğunu, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini (Düşünüyor)	Üretim Sektörü	58	2,4138	,94757	,12442	2,1646	2,6629	1,00	6,00
	Ticaret Sektörü	6	2,2778	,92896	,37925	1,3029	3,2527	1,33	3,33
	Hizmet Sektörü	11	2,1212	,74941	,22596	1,6178	2,6247	1,00	3,33
	Total	75	2,3600	,91494	,10565	2,1495	2,5705	1,00	6,00

Descriptive tablosundaki ortalama değerler, tablonun en solunda bulunan işletmenin ya da firmanın faaliyette bulunduğu sektör gruplarına göre çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde motivasyon ve eğitim amacıyla sosyal medya kullanımlarının ortalama düzeylerini göstermektedir. İşletmenin ya da firmanın faaliyette bulunduğu sektör gruplarına göre hizmet sektöründe bulunan işletmede ya da firmada İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya ortalama kullanım düzeyi (,3252) en yüksek düzeyde iken üretim sektöründe bulunan işletmede ya da firmada ise (,2045) en düşük, ticaret sektöründe bulunan işletmede ya da firmada motivasyonun artırılması amacıyla sosyal medya

ortalama kullanım düzeyi (,2030) en yüksek düzeyde iken üretim sektöründe bulunan işletmede ya da firmada ise (,1695) en düşük, hizmet sektöründe bulunan işletmede ya da firmada eğitim amacıyla sosyal medya ortalama kullanım düzeyi (,1935) en yüksek düzeyde iken ticaret sektöründe bulunan işletmede ya da firmada ise (,1538) en düşük, ticaret sektöründe bulunan işletmede ya da firmada motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım ortalama düzeyi (2,4167) en yüksek düzeyde iken hizmet sektöründe bulunan işletmede ya da firmada ise (1,5909) en düşük, üretim sektöründe bulunan işletmede ya da firmada sosyal medya hakkında bilgi sahibi olma, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini düşünme ortalama düzeyi (2,4138) en yüksek düzeyde iken hizmet sektöründe bulunan işletmede ya da firmada ise (2,1212) en düşük düzeydedir.

Tablo 4.10: İşletme/Firmanın Faaliyet Gösterdiği Sektör Grupları ile İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Anova Tablosu

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
İKY Hedefleri	Gruplar arasında	,135	2	,067	3,523	,035
	Gruplar içinde	1,377	72	,019		
	Toplam	1,512	74			
Motivasyon artırılması	Gruplar arasında	,011	2	,005	,431	,652
	Gruplar içinde	,887	72	,012		
	Toplam	,898	74			
Eğitim amaçlı sosyal medya kullanımı	Gruplar arasında	,013	2	,007	,495	,612
	Gruplar içinde	,968	72	,013		
	Toplam	,982	74			
Motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkin (Katılıyor)	Gruplar arasında	6,241	2	3,120	2,664	,077
	Gruplar içinde	84,346	72	1,171		
	Toplam	90,587	74			
Bilgi sahibi olduğunu, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini (Düşünüyor)	Gruplar arasında	,836	2	,418	,492	,613
	Gruplar içinde	61,111	72	,849		
	Toplam	61,947	74			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre;

**Çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanımlarının anlamlılık değeri  $p=0,035<0,05$  olarak bulunmuş olup,  $p<0,05$  olduğundan  $H_{14}$  hipotezi kabul edilir. Yani; Çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmenin ya da firmanın faaliyette bulunduğu sektörlere göre anlamlı farklılık göstermektedir.**

Çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanımlarının anlamlılık değeri  $p=0,652>0,05$  olarak bulunmuş olup,  $p>0,05$  olduğundan  $H_{15}$  hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmenin ya da firmanın faaliyette bulunduğu sektörlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların eğitim amacıyla sosyal medya kullanımlarının anlamlılık değeri  $p=0,612>0,05$  olarak bulunmuş olup,  $p>0,05$  olduğundan  $H_{16}$  hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların eğitim amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmenin ya da firmanın faaliyette bulunduğu sektörlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım anlamlılık değeri  $p=0,077>0,05$  bulunmuş olup,  $p>0,05$  olduğundan  $H_{17}$  hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım düzeyleri işletmenin ya da firmanın faaliyette bulunduğu sektörlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olunmaması, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması konularının anlamlılık değeri  $p=0,613>0,05$  bulunmuş olup,  $p>0,05$  olduğundan  $H_{18}$  hipotezi reddedilir. Yani; Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması işletmenin ya da firmanın faaliyette bulunduğu sektörlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.11: İşletmenin ya da Firmanın Çalışan Sayısı Grupları ile İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Tanımlayıcı Tablosu

Tanımlayıcı İstatistik									
		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalama% 95 güven aralığı		Minimum	Maximum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
İKY Hedefleri	0-19	4	,2756	,17964	,08982	-,0102	,5615	,05	,47
	20-99	7	,2527	,21640	,08179	,0526	,4529	,00	,60
	100-499	37	,2138	,09056	,01489	,1836	,2440	,06	,36
	500'den fazla	27	,2213	,17745	,03415	,1511	,2915	,00	,85
	Total	75	,2234	,14295	,01651	,1905	,2563	,00	,85
Motivasyon artırılması	0-19	4	,3205	,14655	,07328	,0873	,5537	,12	,45
	20-99	7	,1319	,10668	,04032	,0332	,2305	,00	,32
	100-499	37	,1733	,08916	,01466	,1435	,2030	,01	,35
	500'den fazla	27	,1695	,12091	,02327	,1217	,2173	,00	,55
	Total	75	,1759	,11014	,01272	,1506	,2012	,00	,55
Eğitim amacı sosyal medya kullanımı	0-19	4	,2276	,15398	,07699	-,0175	,4726	,00	,33
	20-99	7	,1941	,11596	,04383	,0869	,3014	,00	,33
	100-499	37	,1532	,10415	,01712	,1184	,1879	,00	,42
	500'den fazla	27	,1543	,12564	,02418	,1046	,2040	,00	,50
	Total	75	,1614	,11517	,01330	,1349	,1879	,00	,50
Motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkin (Kattılıyor)	0-19	4	1,5000	1,00000	,50000	-,0912	3,0912	1,00	3,00
	20-99	7	3,0714	1,48404	,56092	1,6989	4,4439	2,00	6,00
	100-499	37	2,2973	,98220	,16147	1,9698	2,6248	1,00	6,00
	500'den fazla	27	2,1852	1,11931	,21541	1,7424	2,6280	1,00	5,50
	Total	75	2,2867	1,10641	,12776	2,0321	2,5412	1,00	6,00
Bilgi sahibi olduğunu, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini (Düşünüyor)	0-19	4	2,0000	,66667	,33333	,9392	3,0608	1,67	3,00
	20-99	7	3,0476	1,56854	,59285	1,5970	4,4983	1,33	6,00
	100-499	37	2,4775	,81476	,13395	2,2058	2,7491	1,00	4,67
	500'den fazla	27	2,0741	,76980	,14815	1,7696	2,3786	1,00	3,33
	Total	75	2,3600	,91494	,10565	2,1495	2,5705	1,00	6,00

Descriptive tablosundaki ortalama değerler, tablonun en solunda bulunan İşletmede ya da firmada çalışan sayısı gruplarına göre çalışanların İnsan Kaynakları Yönetiminde motivasyon ve eğitim amacıyla sosyal medya kullanımlarının ortalama düzeylerini göstermektedir. İşletmede ya da firmada çalışan sayısı gruplarına göre 0-19 arası olanların İKY hedeflerine ulaşılması



amacıyla sosyal medya ortalama kullanım düzeyi (,2756) en yüksek düzeyde iken 100-499 yıl arası olanların ise (,2138) en düşük, 0-19 arası olanların motivasyonun artırılması amacıyla sosyal medya ortalama kullanım düzeyi (,3205) en yüksek düzeyde iken 20-99 arası olanların ise (,1319) en düşük, 0-19 arası olanların eğitim amacıyla sosyal medya ortalama kullanım düzeyi (,2276) en yüksek düzeyde iken 100-499 arası olanların ise (,1532) en düşük, 20-99 olanların motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım ortalama düzeyi (3,0714) en yüksek düzeyde iken 0-19 arası olanların ise (1,5000) en düşük, 20-99 olanların sosyal medya hakkında bilgi sahibi olma, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini düşünme ortalama düzeyi (3,0476) en yüksek düzeyde iken 0-19 olanların ise (2,0000) en düşük düzeydedir.

Tablo 4.12: İşletmenin ya da Firmanın Çalışan Sayısı Grupları ile İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Algısı Anova Tablosu

ANOVA						
		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
İKY Hedefleri	Gruplar arasında	,020	3	,007	,325	,807
	Gruplar içinde	1,492	71	,021		
	Toplam	1,512	74			
Motivasyon artırılması	Gruplar arasında	,099	3	,033	2,920	,040
	Gruplar içinde	,799	71	,011		
	Toplam	,898	74			
Eğitim amaçlı sosyal medya kullanımı	Gruplar arasında	,029	3	,010	,717	,545
	Gruplar içinde	,953	71	,013		
	Toplam	,982	74			
Motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkin (Katılıyor)	Gruplar arasında	7,069	3	2,356	2,003	,121
	Gruplar içinde	83,518	71	1,176		
	Toplam	90,587	74			
Bilgi sahibi olduğunu, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini (Düşünüyor)	Gruplar arasında	6,546	3	2,182	2,796	,046
	Gruplar içinde	55,401	71	,780		
	Toplam	61,947	74			

%95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre;

Çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanımlarının anlamlılık değeri  $p=0,807>0,05$  olarak bulunmuş olup,  $p>0,05$

olduğundan  $H_{19}$  hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmede ya da firmada çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanımlarının anlamlılık değeri  $p=0,040<0,05$  olarak bulunmuş olup,  $p<0,05$  olduğundan  $H_{20}$  hipotezi kabul edilir. Yani; Çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmede ya da firmada çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.**

Çalışanların eğitim amacıyla sosyal medya kullanımlarının anlamlılık değeri  $p=0,545>0,05$  olarak bulunmuş olup,  $p>0,05$  olduğundan  $H_{21}$  hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların eğitim amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmede ya da firmada çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım anlamlılık değeri  $p=0,121>0,05$  bulunmuş olup,  $p>0,05$  olduğundan  $H_{22}$  hipotezi reddedilir. Yani; Çalışanların motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım düzeyleri işletmede ya da firmada çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olunmaması, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması konularının anlamlılık değeri  $p=0,046<0,05$  bulunmuş olup,  $p<0,05$  olduğundan  $H_{23}$  hipotezi kabul edilir. Yani; Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması işletmede ya da firmada çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.**

Firmaların faaliyet gösterdiği sektör ve büyüklüklerinin sosyal medya kullanımı üzerine etkisi olduğu temel hipotezini desteklemek amacıyla ortaya atılan alt hipotezlerden kabul gören  $H_{14}$ :Çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması

amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmenin ya da firmanın faaliyette bulunduğu **sektörlere göre** anlamlı farklılık göstermesi, H<sub>20</sub>:Çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmede ya da firmada **çalışan sayısına** göre anlamlı farklılık göstermesi, H<sub>21</sub>:Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması işletmede ya da firmada **çalışan sayısına** göre anlamlı farklılık göstermesi nedenleriyle, temel hipotez olan **H<sub>3</sub> kabul edilir, yani Sosyal medya kullanımını firmanın faaliyette bulunduğu sektör ve çalışan sayısı etkiler.**

Tablo 4.13: İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımı Boyutları Arasındaki Korelasyon

Correlations						
		İKY Hedefleri	Motivasyon artırılması	Eğitim amaçlı sosyal medya kullanımı	Motivasyon ve eğitim-geliştirme maliyet etkin (Katılıyor)	Bilgi sahibi olduğunu, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini
İKY Hedefleri	PearsonCorrelation	1	,531**	,483**	-,132	-,259*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,260	,025
	N	75	75	75	75	75
Motivasyon artırılması	PearsonCorrelation	,531**	1	,700**	-,144	-,271*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,217	,019
	N	75	75	75	75	75
Eğitim amaçlı sosyal medya kullanımı	PearsonCorrelation	,483**	,700**	1	-,056	-,129
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,634	,272
	N	75	75	75	75	75
Motivasyon ve eğitim-geliştirme maliyet-etkin (Katılıyor)	PearsonCorrelation	-,132	-,144	-,056	1	,557**
	Sig. (2-tailed)	,260	,217	,634		,000
	N	75	75	75	75	75
Bilgi sahibi olduğunu, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini (Düşünüyor)	PearsonCorrelation	-,259*	-,271*	-,129	,557**	1
	Sig. (2-tailed)	,025	,019	,272	,000	
	N	75	75	75	75	75
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Tablo incelendiğinde İnsan Kaynakları Yönetiminde motivasyon ve eğitim amacıyla sosyal medya kullanımlarının boyutları olan; İşletmede yaygın olan hangi sosyal medya uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin hedeflerine yönelik hangi işlevlerde kullanıldığı ile çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanımları arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu ( $r= 0.531, p<.01$ ), işletmede çalışanların eğitimleri amacına yönelik olarak sosyal medya uygulamalarının hangi amaçlarla kullanıldığı arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu ( $r= 0.483, p<.01$ ), sosyal medya uygulamalarının motivasyon, eğitim ve geliştirme amaçlarıyla kullanımının işletmeye maliyet ve etkinlik açısından yararı arasında negatif ve istatistiksel açıdan anlamsız ilişki olduğu ( $r= -0.132, p>.01$ ), işletmelerde sosyal medya kullanımının hukuki sakıncaları, iş sırlarının açığa vurulması ve ortaya çıkacak mahsurları hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, cep telefonu ve sosyal medya kullanımı usul ve esaslarının yer aldığı bir Disiplin Yönetmeliği'nin gerekli olup olmaması, İnsan Kaynakları/Personel Yönetimi departmanı bünyesinde Sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması arasında negatif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu görülmektedir, ( $r= -0.259, p<.01$ ).

Çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanımları ile işletmede çalışanların eğitimleri amacına yönelik olarak sosyal medya uygulamalarının hangi amaçlarla kullanıldığı arasında pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu ( $r= 0.700, p<.01$ ), sosyal medya uygulamalarının motivasyon, eğitim ve geliştirme amaçlarıyla kullanımının işletmeye maliyet ve etkinlik açısından yararı arasında negatif ve istatistiksel açıdan anlamsız ilişki olduğu ( $r= -0.144, p>.01$ ), işletmelerde sosyal medya kullanımının hukuki sakıncaları, iş sırlarının açığa vurulması ve ortaya çıkacak mahsurları hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, cep telefonu ve sosyal medya kullanımı usul ve esaslarının yer aldığı bir Disiplin Yönetmeliği'nin gerekli olup olmaması, İnsan Kaynakları/Personel Yönetimi departmanı bünyesinde Sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması arasında negatif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu görülmektedir, ( $r= -0.271, p<.01$ ).

İşletmede çalışanların eğitimleri amacına yönelik olarak sosyal medya uygulamalarının hangi amaçlarla kullanıldığı ile sosyal medya uygulamalarının motivasyon, eğitim ve geliştirme amaçlarıyla kullanımının işletmeye maliyet ve etkinlik açısından yararı arasında negatif ve istatistiksel açıdan anlamsız ilişki olduğu ( $r = -0.056$ ,  $p > .01$ ), işletmelerde sosyal medya kullanımının hukuki sakıncaları, iş sırlarının açığa vurulması ve ortaya çıkacak mahsurları hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, cep telefonu ve sosyal medya kullanımı usul ve esaslarının yer aldığı bir Disiplin Yönetmeliği'nin gerekli olup olmaması, İnsan Kaynakları/Personel Yönetimi departmanı bünyesinde Sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması arasında negatif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu görülmektedir, ( $r = -0.129$ ,  $p > .01$ ).

Sosyal medya uygulamalarının motivasyon, eğitim ve geliştirme amaçlarıyla kullanımının işletmeye maliyet ve etkinlik açısından yararı ile işletmelerde sosyal medya kullanımının hukuki sakıncaları, iş sırlarının açığa vurulması ve ortaya çıkacak mahsurları hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, cep telefonu ve sosyal medya kullanımı usul ve esaslarının yer aldığı bir Disiplin Yönetmeliği'nin gerekli olup olmaması, İnsan Kaynakları/Personel Yönetimi departmanı bünyesinde Sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması arasında negatif ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişki olduğu görülmektedir, ( $r = 0.557$ ,  $p < .01$ ).

Tablo 4.14: İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedeflerine Yönelik Sosyal Medya Kullanımının Motivasyon ve Eğitim-Geliştirme Üzerine Regresyon Analizi Tablosu

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,259 <sup>a</sup>	,067	,041	,13996
a. Predictors: (Constant), Bilgi sahibi olduğunu, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini (Düşünüyor), Motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkin (Katılıyor)				

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki değerlerden yine bağımsız değişken durumundaki “Sosyal medya kullanımı, Motivasyon ve eğitim-geliştirme” değişkenlerine ait varyansı %67 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile İnsan Kaynakları Yönetiminin hedeflerine yönelik işlevlerde sosyal medya

kullanılmasının yaklaşık %67 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.15 Katsayılar Tablosu

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model		Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Sabit)	,317	,047		6,804	,000
	Motivasyon ve eğitim	,002	,018	,018	,135	,893
	Sosyal medya kullanımı	-,042	,021	-,269	- 1,964	,053
a. Bağımlı değişken: İKY Hedefleri						

Katsayı (Coefficients) tablosu ise, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık seviyelerini vermektedir. Örneğimizde Motivasyon ve eğitim değişkeninin katsayısı 0,002, Sosyal medya kullanımı değişkeninin katsayısı -,042, denklemin sabit değeri ise ,317'dir. Bu değerleri  $Y = bX + a$  denklemine yerleştirdiğimizde karşımıza;  $Y = 0,002X + (-,042)X + ,317$  eşitliğini elde ederiz. Bu eşitlik bize motivasyon ve eğitim ile sosyal medya kullanımının alacağı değerlerin İKY Hedeflerini nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu bulgudan hareketle motivasyon ve eğitim amacıyla sosyal medya kullanımının İKY Hedeflerine anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir. İKY Hedefleri ve Motivasyon ve eğitim, Sosyal medya kullanımı arasındaki ilişkinin  $p > 0,01$  düzeyinde anlamsız olduğu görülmektedir.

**4.14.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Motivasyon ve Eğitim Amacına Yönelik Yaygın Kullanılan Sosyal Medya Uygulamalarının ve Bu Uygulamalar Hakkında İKY Çalışanlarının Tutumlarının Değerlendirilmesi**

Tablo 4.16 İKY Hedeflerine Yönelik Sosyal Medya Uygulaması Tercihi Dağılımı

SORU: İnsan Kaynakları/Personel Departmanı olarak işletmenizde yaygın olan hangi Sosyal Medya uygulamalarından, İnsan Kaynakları Yönetiminin hedeflerine yönelik hangi işlevlerde yararlanmaktasınız? (Katılan:72)												
	Facebook		Whatsapp		Twitter		Google+		Linkedin		Diğer	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Kadrolama/Stratejik İK Planlaması	16x	22,22	17x	23,61	6x	8,33	8x	11,11	29x	40,28	39x	54,17
Kadrolama/İşgören Bulma	15x	20,83	11x	15,28	4x	5,56	8x	11,11	32x	44,44	49x	68,06
Kadrolama/İşgören Seçme	10x	13,89	8x	11,11	4x	5,56	6x	8,33	30x	41,67	46x	63,89
Eğitim ve Geliştirme/Oryantasyon	10x	13,89	9x	12,50	2x	2,78	14x	19,44	16x	22,22	47x	65,28
Eğitim ve Geliştirme/Eğitim	9x	12,50	9x	12,50	3x	4,17	16x	22,22	16x	22,22	50x	69,44
Eğitim ve Geliştirme/Geliştirme	9x	12,50	9x	12,50	3x	4,17	14x	19,44	14x	19,44	50x	69,44
Eğitim ve Geliştirme/Kariyer Planı	7x	9,72	9x	12,50	3x	4,17	14x	19,44	14x	19,44	50x	69,44
Motivasyon/Performans Değerlendirme	13x	18,06	10x	13,89	3x	4,17	12x	16,67	10x	13,89	46x	63,89
Motivasyon/Takdir ve Ödül	22x	30,56	15x	20,83	7x	9,72	11x	15,28	15x	20,83	41x	56,94
Motivasyon/Çalışan Hakları	14x	19,44	9x	12,50	3x	4,17	12x	16,67	9x	12,50	43x	59,72
Koruma/Güvenlik ve Sağlık	8x	11,11	7x	9,72	3x	4,17	12x	16,67	7x	9,72	45x	62,50
Koruma/İletişim	19x	26,39	26x	36,11	9x	12,50	11x	15,28	14x	19,44	44x	61,11
Koruma/İşçi ve İşveren İlişkileri	12x	16,67	11x	15,28	8x	11,11	10x	13,89	10x	13,89	45x	62,50

Tablonun analizinde, İK görevlilerinin sosyal medya uygulamalarından, “Eğitim ve Geliştirme” amacına yönelik olarak ağırlıklı olarak LinkedIn’i, ikinci ağırlıklı olarak Google+ kullandıkları, “Motivasyon” amacına yönelik olarak ise ağırlıklı olarak Facebook’u, ikinci ağırlıklı olarak Whatsapp ve LinkedIn’i kullandıkları tespit edilmiştir.

Tablo 4.17 İKY’de Motivasyon Hedefine Yönelik Sosyal Medya Uygulaması Tercih Dağılımı

SORU: İnsan Kaynakları/Personel Departmanı olarak işletmenizde çalışanların aidiyet duygusunu ve morallerinin yükseltilecek motivasyonlarının artırılması amacıyla Sosyal Medya uygulamalarını hangi amaçlarla kullanıyorsunuz? (Katılan:72)												
	Facebook		Whatsapp		Twitter		Google+		Linkedin		Diğer	
Yöntem	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
<b>Evlenme ve Doğum kutlamaları</b>	21x	29,17	20x	27,78	3x	4,17	4x	5,56	5x	6,94	45x	62,50
Doğum günü kutlamaları	21x	29,17	20x	27,78	3x	4,17	2x	2,78	1x	1,39	43x	59,72
Evlilik yıldönümü kutlamaları	15x	20,83	13x	18,06	2x	2,78	1x	1,39	-	-	34x	47,22
<b>Milli ve Dini Bayramlar ile Özel Günlerin kutlamaları</b>	29x	40,28	21x	29,17	10x	13,89	3x	4,17	9x	12,50	43x	59,72
İşletme için Değerli olduklarını vurgulayan yazılı ve görsel gönderimi	14x	19,44	19x	26,39	5x	6,94	6x	8,33	6x	8,33	44x	61,11
Yılın/Ayın Başarılı Personelinin seçimi ve ilanı	10x	13,89	9x	12,50	3x	4,17	3x	4,17	3x	4,17	42x	58,33
İşe başladığı tarihi Yıldönümü kutlamaları	9x	12,50	10x	13,89	1x	1,39	3x	4,17	2x	2,78	38x	52,78
Hastalıkta Geçmiş olsun dileği ve Ölüm taziyeleri	14x	19,44	20x	27,78	2x	2,78	2x	2,78	1x	1,39	47x	65,28
Psikolojik ve Sosyal durumlarının tespiti için takip amacıyla	15x	20,83	11x	15,28	6x	8,33	3x	4,17	3x	4,17	40x	55,56
İş tatminleri konusunda bilgi edinmek	13x	18,06	10x	13,89	3x	4,17	3x	4,17	5x	6,94	44x	61,11
İşten ayrılanların nedenlerini öğrenmek	5x	6,94	7x	9,72	2x	2,78	1x	1,39	2x	2,78	46x	63,89
<b>Sadece haberleşmek için</b>	10x	13,89	33x	45,83	3x	4,17	3x	4,17	4x	5,56	39x	54,17
Diğer	8x	11,11	8x	11,11	2x	2,78	2x	2,78	4x	5,56	34x	47,22

Tablonun analizinde, İK görevlilerinin sosyal medya uygulamalarından, “Motivasyon” amacına yönelik olarak en çok Whatsapp’ı, ikinci olarak Facebook’u en az ise Google+ kullandıkları tespit edilmiştir.

Ayrıca firmaların, sosyal medyayı daha en çok, “Milli ve Dini Bayramlar ile Özel Günlerin kutlamaları” için, ikinci olarak ise “Evlenme ve Doğum kutlamaları” ve “haberleşmek” için kullandıkları, tespit edilmiştir.



Tablo 4.18 İKYde Eğitim Hedefine Yönelik Sosyal Medya Uygulaması Tercih Dağılımı

SORU: İnsan Kaynakları/Personel Departmanı olarak işletmenizde çalışanların Eğitimi amacına yönelik olarak Sosyal Medya uygulamalarını hangi amaçlarla kullanıyorsunuz? (Katılan: 68)												
	Facebook		Whatsapp		Twitter		Google+		Linkedin		Diğer	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Daha kaliteli Eğitici ve Eğitim bulmak için	15x	22,06	9x	13,24	6x	8,82	16x	23,53	24x	35,29	39x	57,35
Eğitim ihtiyaçlarının tespiti için	8x	11,76	9x	13,24	3x	4,41	11x	16,18	10x	14,71	43x	63,24
“Her Gün Yeni Bir Bilgi” Uygulaması ile İş Bilgisini artırmak için	12x	17,65	9x	13,24	4x	5,88	13x	19,12	10x	14,71	37x	54,41
İşe başlama saatinde İş Güvenliği önlemlerini almaları için uyarı amacıyla	6x	8,82	11x	16,18	1x	1,47	6x	8,82	3x	4,41	43x	63,24
Yabancı dil seviyelerini geliştirmek için soru, resim ve video paylaşımı	12x	17,65	13x	19,12	1x	1,47	4x	5,88	4x	5,88	36x	52,94
Sosyal hakları konusunda bilgilendirmek amacıyla	7x	10,29	10x	14,71	2x	2,94	7x	10,29	5x	7,35	41x	60,29
İş Sağlığı hakkında bilgilendirmek için	10x	14,71	13x	19,12	2x	2,94	7x	10,29	5x	7,35	42x	61,76
Sendikal faaliyetler ve çeşitli yasaklar hakkında bilgilendirmek için	10x	14,71	12x	17,65	3x	4,41	4x	5,88	4x	5,88	39x	57,35
Bilgi yarışmaları düzenleyerek başarılı olanları ödüllendirmek için	9x	13,24	7x	10,29	-	-	3x	4,41	3x	4,41	39x	57,35
İşletmenin “Misyon” ve “Vizyonu”nu benimsetmek için	11x	16,18	9x	13,24	4x	5,88	3x	4,41	5x	7,35	43x	63,24
İş ile ilgili Online sınav yapmak için	4x	5,88	5x	7,35	1x	1,47	6x	8,82	1x	1,47	39x	57,35
Verilen eğitimler hakkında geri dönüt almak için	4x	5,88	6x	8,82	2x	2,94	5x	7,35	1x	1,47	40x	58,82
Diğer	7x	10,29	4x	5,88	2x	2,94	4x	5,88	4x	5,88	32x	47,06

Tablonun analizinde, İK görevlilerinin sosyal medya uygulamalarından, “Eğitim” amacına yönelik olarak en çok Whatsapp’ı, ikinci olarak Facebook’u en az ise Twitter’ı kullandıkları tespit edilmiştir.

Ayrıca firmaların, sosyal medyayı en çok, “Kaliteli Eğitici ve Eğitim bulmak için”, ikinci olarak, “Her Gün Yeni Bir Bilgi Uygulaması ile İş Bilgisini artırmak için” üçüncü öncelikli olarak ise “Eğitim ihtiyaçlarının tespiti için”, kullandıkları tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bursa Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 2016 yılında ilk 250 sırada yer alan firmalar arasından çeşitli kısıtlar nedeniyle seçilen 152 firmanın rekabet avantajını yakalamak için maliyetlerini düşürmek amacıyla İnsan Kaynakları Departmanlarında görev yapan yönetici, uzman ve görevlilerinin çalışanların motivasyonunun artırılması ve eğitimlerinin gerçekleştirilmesine yönelik sosyal medyadan yararlanma yöntem ve tutumlarını ortaya koyma amacıyla yapılan araştırma sonuçları araştırmaya katılanların sosyo-demografik özellikleri, araştırmaya katılan firmaların sektör ve büyüklükleri ile araştırmaya katılan İKY yöneticilerinin fikir derecelerine göre üç ana başlık altında değerlendirilmiştir.

### **Araştırmaya katılanların sosyo-demografik bilgileri kapsamında değerlendirildiğinde,**

- Araştırmaya katılan 41 erkek (%54,7) çalışanın; İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanımı, motivasyonun artırılması amacıyla sosyal medya kullanımı, eğitim amacıyla sosyal medya kullanımı, firmalarda sosyal medya kullanımının motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkin olduğuna katılımı ile sosyal medya hakkında bilgi sahibi olma, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiği düşüncesi, 34 kadın çalışandan yüksek çıkmıştır. Bu sonucun Sn. Tülay SÖNMEZ BEKEM tarafından yapılan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Değişim Açısından Sosyal Medyanın Etkileri” konulu araştırmanın “*Cinsiyete göre kadın ve erkeklerin Sosyal Ağ kullanımı karşılaştırılmış ve sonuçta kadınların daha çok sosyal ağ kullandıkları*”<sup>208</sup> bulgusundan farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca, yapılan analiz sonucunda kabul gören H<sub>6</sub> hipotezinde çalışanların eğitim amaçlı sosyal medya kullanımlarının cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık göstermesi de bu sonucu desteklemektedir.

- Araştırmaya katılan 51-65 (%8) yaş aralığında bulunan çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanımı, motivasyonun artırılması amacıyla sosyal medya kullanımı, eğitim amacıyla sosyal medya kullanımı ile 26-

---

<sup>208</sup> SÖNMEZ BEKEM Op.cit. ss.94-95

40 yaş (%69) aralığında bulunan çalışanların motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılımı ile sosyal medya hakkında bilgi sahibi olma, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiğini düşünmeleri diğer yaş aralıklarında bulunan çalışanlardan yüksek çıkmıştır. Bu sonucun Sn. Tülay SÖNMEZ BEKEM tarafından yapılan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Değişim Açısından Sosyal Medyanın Etkileri” konulu araştırmanın “*Analizler sonucu 20-30 ve 31-40 yaş gruplarının sosyal medya üyelik ve sosyal medya kullanma ortalamaları yüksek bulunmuştur.*”<sup>209</sup> bulgusu ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, yapılan analizde kabul gören, H<sub>10</sub>:Çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanımının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermesi ve H<sub>11</sub>:Çalışanların eğitim amacıyla sosyal medya kullanımlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermesi nedeniyle doğrulanan H<sub>2</sub>:İKY çalışanlarının bazı sosyo-demografik bilgileri ile sosyal medyadan yararlanma yöntem ve tutumları arasında ilişki olduğu hipotezi bu sonucu desteklemektedir.

**Araştırmaya katılan firmaların faaliyet gösterdikleri sektör ve büyüklüğe göre değerlendirildiğinde,**

- Hizmet sektöründe (%15) bulunan firmalarda İKY hedeflerine ulaşılması ve eğitim, ticaret sektöründe (%8) bulunan firmalarda motivasyonun artırılması, motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım, üretim sektöründe (%77) bulunan firmalarda sosyal medya hakkında bilgi sahibi olma, disiplin yönetmeliği ve kadro gerektiği düşüncesi diğer sektör gruplarından yüksek çıkmıştır. Bu sonuç Sn. Pelin VARDARLIER tarafından yapılan “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü**” konulu araştırmanın “*İnsan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımı işletmelerin faaliyet alanlarına göre değişmektedir.*”<sup>210</sup> bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca, yapılan analizde kabul gören H<sub>14</sub>:Çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanım düzeylerinin firmanın faaliyette bulunduğu sektörlere göre anlamlı farklılık göstermesi hipotezi de bu sonucu desteklemektedir.

---

<sup>209</sup> SÖNMEZ BEKEM Op.cit. s.96

<sup>210</sup> VARDARLIER Op.cit. s.118

- İşletmede ya da firmada çalışan sayısı gruplarına göre 0-19 arası (%5) çalışanı olanların İKY hedeflerine ulaşılması, motivasyonun artırılması ve eğitim amacıyla sosyal medya kullanımı, 20-99 (%9) arası çalışanı olanların motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılımı diğer sektör gruplarından yüksek çıkmıştır. Bu sonuç Sn. Pelin VARDARLIER tarafından yapılan “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü**” konulu araştırmanın “*İnsan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımı işletme büyüklüklerine göre değişmektedir.*”<sup>211</sup> bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca, yapılan analizde kabul gören, H<sub>20</sub>:Çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanım düzeylerinin firmada çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermesi ve H<sub>23</sub>:Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması düşüncesinin işletmede ya da firmada çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermesi bulguları nedeniyle kabul gören H<sub>3</sub>: Sosyal medya kullanımını firmanın faaliyette bulunduğu sektör ve çalışan sayısının etkilediği yönündeki hipotezi de bu sonucu desteklemektedir.

**Araştırmaya katılan İKY çalışanlarının Sosyal Medya hakkındaki fikir derecelerine göre değerlendirildiğinde,**

Bu araştırma, bir işletmenin sosyal medya öncesi ve sonrası oluşan yönetim ve eğitim maliyetlerinin analitik bir yöntem ile elde edilecek sayısal verilerden ziyade, insan kaynakları uzmanlarının görüş ve değerlendirmelerine dayanması dolayısıyla analitik bir sonuç ortaya konulmasını mümkün kılmamaktadır. Bu durumun araştırmanın dezavantajı olarak kabul edilmesiyle birlikte, insan kaynakları yönetici, uzman ve görevlilerinin mesleki deneyim ve tecrübelerine dayanılarak (%21’inin 1-5 yıl arası, %21’inin 6-10 yıl arası (n=16), %31’inin 11-16 yıl arası, %27’sinin 17 yıl ve üstü) elde edilen tutum ve düşüncelerden aşağıda yer alan iki yargıya varılmıştır:

- İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon ve eğitim amacıyla hızlı, erişilebilir ve ucuz olan Sosyal Medya uygulamalarının belirlenen kurallara uygun

---

<sup>211</sup> VARDARLIER Op.cit. s.120

ve doğru kullanımının işletmelerin yönetim maliyetlerini düşürerek, motivasyon ve eğitimde etkinlik sağlayabileceği yargısına varılmıştır.

- İnsan Kaynakları/Personel Yönetimi departmanı çalışanlarının sosyal medya ile ortaya çıkan bazı riskler hakkında bilgi sahibi olduklarını, bu bilinçle sosyal medya kullanım usullerinin bir disiplin yönetmeliği ile belirlenmesinin gerekli olduğunu, sosyal medyanın daha etkin ve güvenli kullanımı için firma bünyesinde profesyonel bir “Sosyal Medya Sorumlusu” kadrosunun gerekli olduğunu düşündükleri şeklinde yargısına varılmıştır.

Bu iki yargının, daha öne yapılan araştırmalarda ulaşılan, “İnsan kaynakları süreçlerinde sosyal medya kullanımının işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.”<sup>212</sup>, “Sosyal meydanın yönetim desteği ve hedef kitleye doğru araçlarla ulaşımın İKY fonksiyonları çerçevesinde başarının anahtarı olduğu”<sup>213</sup>, “İnsan kaynakları yönetiminin yeni çözüm ortaklarını sosyal medya araçlarının oluşturacağı”<sup>214</sup>, “Sosyal ağın kurum içi ilişkileri olumlu etkilediği, motivasyon ve verimlilik açısından yararlı olabileceği, ancak doğru kullanılmadığında ise kurum içi kaos oluşturabileceği”<sup>215</sup> bulguları ile aynı doğrultuda olduğu tespit edilmiştir.

### **Uygulama yapılan yer için öneriler;**

- Uygulama yapılan firmaların rekabet gücünün en önemli kaynağı olan insan gücünden daha verimli şekilde faydalanabilmesi için disiplin yönetmelikleri ile kuralları belirlenmiş sosyal medya kullanımını destekleyen bir yönetim tarzının benimsemesi,

- Çalışanlara firma sırları ve bilgi güvenliği kurallarına uygun olarak sosyal medyadan yararlanılabilmesi için gerekli bilgilendirmelerin yapılması,

- “Biz bir aileyiz” hissinin çalışanlara Sosyal Medya aracılığıyla verilerek güven ve birliktelik duygusunu güçlendirici tutum ve davranışların sergilenmesi önerilmektedir.

---

<sup>212</sup> VARDARLIER Op.cit. ss. 114

<sup>213</sup> ŞEKER Loc.cit.

<sup>214</sup> BENLİ Op.cit. s.62

<sup>215</sup> SÖNMEZ BEKEM Op.cit. s.80

### **Gelecek Çalışmalar için Öneriler:**

- Benzer çalışmanın, Ülkemizdeki farklı İllerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yürütülmesi ve alınacak sonuçların karşılaştırılması,

- Firmalarda, Sosyal Medya uygulamaları dışında İKY'nin motivasyon ve eğitim amaçlarına yönelik hangi teknolojik gelişmelerin kullanılabileceği yönünde araştırma yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

AKAR Nuray Yapıcı, DİRLİK Onur, KIYMALIOĞLU Aşlıhan, YURTSEVEN Özlem, BOZ Hüseyin, “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme” Business and Economics Research Journal Volume 2 Number 4, 2011, [https://www.academia.edu/4008249/Uluslararası%C4%B1\\_%C4%B0nsan\\_Kaynaklar%C4%B1\\_Y%C3%B6netimi\\_Alan%C4%B1ndaki\\_G%C3%BCncel\\_E%C4%9Filimlerin\\_Stratejik\\_Yakla%C5%9F%C4%B1mlar\\_Ve\\_B%C3%B6lgesel\\_Modeller\\_A%C3%A7%C4%B1s%C4%B1ndan\\_De%C4%9Ferlendirilmesi\\_1998-2008\\_Kesitinde\\_Bir\\_%C4%B0nceleme](https://www.academia.edu/4008249/Uluslararası%C4%B1_%C4%B0nsan_Kaynaklar%C4%B1_Y%C3%B6netimi_Alan%C4%B1ndaki_G%C3%BCncel_E%C4%9Filimlerin_Stratejik_Yakla%C5%9F%C4%B1mlar_Ve_B%C3%B6lgesel_Modeller_A%C3%A7%C4%B1s%C4%B1ndan_De%C4%9Ferlendirilmesi_1998-2008_Kesitinde_Bir_%C4%B0nceleme) (e.t. 15.08.2017).

AKBABA Atilla, GÜNLÜ Ebru, “Otel işletmelerinde işgören bulma, seçme ve eğitim sürecinin stratejik insan kaynakları bakış açısıyla değerlendirilmesi: Beş yıldızlı otellerde bir araştırma”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı: 9(18), Yıl:2009. [http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&c=ebsco&ano=108357\\_39c066c97e6ef9b317f1cac86644ef21&?](http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&c=ebsco&ano=108357_39c066c97e6ef9b317f1cac86644ef21&?) (e.t. 10.09.2017)

AKTAN Çoşkun Can, “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri-4”, İnsan Mühendisliği, TUGİAT Yayınları, İstanbul:1999. <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/insan-kaynaklari-sureci.htm> (e.t. 09.09.2017)

AKTAN Çoşkun Can, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, MESS Yayınları, İstanbul:1997 <http://www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/insan-kaynak.htm> (e.t. 09.09.2017)

ALAÇ Ali Erkan, **Kamu ve Özel Sektörde Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi**, Ali Erkan ALAÇ (Edit.), **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Ankara:Seçkin Yayınları, 2013, (içinde).

ALİKILIÇ, Ö., ONAT F. “Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Bloglar” Yaşar Üniversitesi, Journal of Yasar University 2007 8(2), ss. 899-927.

ATAN Murat; ATAN Sibel; ALTIN Kaan, “İnsan Kaynak İşbirliğinde Analitik Hizmetlerin Kullanımı ve Yazılım İçin Öneri” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Kasım 2008, Cilt. 10 Sayı 3, s143-162. <http://ezp.isikun.edu.tr:2093/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=8302d95b-0b23-40a6-b6f2-655573288832%40sessionmgr104> (e.t. 04.09.2017).

ARTHUR Diane, *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. Cilt 5. baskı. USA: Amacom, 2012. (Aktaran: VARDARLIER Op.cit. s.68)

BARUTÇUGİL İsmet, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık İstanbul: 2004.

BAKAN Uğur, AYDOĞDU İlknur Karaaslan, Bireysel Farklılıkların Sosyal Sermaye Oluşumuna Etkisi: Facebook ve Linked-in Kullanıcıları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz, Intermedia International e-Journal, Spring -June – 2017, <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/intermedia/article/view/5000213106/5000182307> (e.t. 01.01.2018)

BEKEM SÖNMEZ Tülay “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Değişim Açısından Sosyal Medyanın Etkileri**” İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul:2014.

BENLİ Mehtap, “**İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alım Sürecinde Sosyal Medyanın Etkisi: Örnek Bir Çalışma**”, İstanbul Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Pazarlama İletişimi Bilim Dalı, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul:2014.

BİLGE Narin, Medya ve Gazetecilik Etiği, **Yemeğimi Yedim Konsere Gidiyorum**, Kitle İletişiminde Yaşanan Değişimler Sosyal Medya ve Ağ Tolumu-1, Ed.Can Bilgili, Gülüm Şener, İstanbul:2013, Reklam Yaratıcıları Derneği. (Aktaran: Nagihan TUFAN YENİÇIKTI, Sosyal Medya Facebook ve Twitter Motivasyonları, s.175).

BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, Dördüncü Baskı, İstanbul, 1998, <http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-ve-nlp-noro-linguistik-programlama-tez-1/3525379> (e.t.12.08.2017)

BOYD D. M., ELLİSON N. B., “Social network sites:Definition, history, and scholarship”, Journal of Computer-Mediated Communication (Bilgisayarlı İletişim Dergisi), Cilt 13, Sayı 1, Ekim 2007. <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html> (e.t. 19.10.2017)

BOZARTH Jane, “Social Media for Trainers Techniques for Enhancing and Extending Learning”, San Francisco:Pfeiffer, 2010, (Aktaran: Nagihan Tufan YENİÇIKTI, Sosyal Medya Facebook ve Twitter Motivasyonları, s.175).

BÜYÜKUSLU Ali Rıza, **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları İstanbul:1998. (Aktaran: Mehmet Akif ÖZER v.d. İnsan Kaynakları Yönetimi, s.12).

CANMAN Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995, (Aktaran: Sibel GÖK, 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, s.21.).

CASTELLS Manuel, **İşyan ve Umut Ağları İnternet Çağında Toplumsal Haraketler**, Çev. Ebru Kılıç, Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul:2013.

ÇETİN Canan, ELMALI Esra Dinç, ARSLAN Mehmet Lütfi, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul:2017.

ÇETİNKAYA Ahmet, ŞAHİN Özgür Erkut, KIRIK Ali Murat, “Türkiye’de Sosyal Medyanın Sosyal ve Siyasal Kullanımı Üzerine Bir Araştırma”, Uluslararası Bilim Kültür ve Spor Dergisi (IntJSCS), Cilt 2, Sayı 4, 2014. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/intjcs/article/view/5000113672> (e.t. 27.12.2017)

ÇÖLKESEN Rıfat, **Veri Yapıları ve Algoritmalar**, Papatya Yayıncılık Eğitim 9. Basım, İstanbul:2014.

DEMİRTAŞ Özgür, BİNGÖL Dursun, “Örgütlerde Sosyal Destek Kapsamında Örgütsel Aile ve Amir Desteğinin İzdüşümleri”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 1, 2015. <http://ezp.isikun.edu.tr:2067/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=d9288d19-e2d8-48f8-99b4-160a31002915%40sessionmgr4008> (e.t. 04.09.2017).

DOLAY İsmail, “İşletmelerin Sınıflandırılması (13 Aralık 2013)” <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/12/isletmelerin-snflandrlmas.html?m=1> (e.t. 04.06.2017).

ENGLISH Rebecca, HOWELL Jennifer Duncan, **Facebook Goes To College: Using Social Networking Tools To Support StudentsUndertakingTeachingPracticum**, Journal Of Online Learning And Teaching, 2008.

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 6. Basım, İstanbul:2006.

FİNNİGAN John, **Doğru İşe Doğru Eleman** (Kitabın Orijinal Adı: The Right People In The Right Jobs), (Çeviren: Mehmet Kılıç) Rota Yayın Tanıtım, 1. Baskı, İstanbul:1995.

GARZARELLİ Elizabeth, *How to Get Recruited On LinkedIn!* Nottingham: eBookIt.com, 2013. (Aktaran: VARDARLIER Op.cit. s.69)



GÖK Sibel, **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Baskı 1, İstanbul:Beta Yayınları, Ocak 2006.

GÖKER Göksel, KESKİN Savaş, “Sosyal Medya Türevi Olarak Sosyal İçerik Platformları: Betimsel Bir İnceleme” Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt: 8 Sayı: 39, Ağustos 2015. [www.sosyalarastirmalar.com](http://www.sosyalarastirmalar.com) (e.t. 26.12.2017)

GÜLBAHAR Yasemin, Filiz KALELIOĞLU, Orçun MADRAN, “**Sosyal Ağların Eğitim Amaçlı Kullanımı.**” XV. Türkiye’de İnternet Konferansı, İstanbul Teknik Üniversitesi, 2-4 Aralık 2010, İstanbul. [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3471019/sosyal\\_aglarin\\_egitim\\_amacli\\_kullanimi.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1507476578&Signature=q1pei%2B8LE3ni2VglDgwDOGHoiGM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSosyal\\_Aglarin\\_Egitim\\_Amacli\\_Kullanimi.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3471019/sosyal_aglarin_egitim_amacli_kullanimi.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1507476578&Signature=q1pei%2B8LE3ni2VglDgwDOGHoiGM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSosyal_Aglarin_Egitim_Amacli_Kullanimi.pdf) (e.t. 08.10.2017)

GÜRÜZ Demet, YAYLACI Gaye Özdemir, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. Yayını, 2. Baskı, İstanbul:2004

HARWEY Don and BOWİN Robert Bruce, **Human Resource Management:An Experiential Approach**, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.1996. (Aktaran: Sibel GÖK, 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, s.21.)

İRMİŞ Ayşe, BAYRAK Sabahat, “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi” Sakarya Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2000. [www.dergipark.gov.tr/download/article\\_file.289696](http://www.dergipark.gov.tr/download/article_file.289696) (e.t. 12.08.2017)

KALRA Satish Kumar, **Human Potential Management**, Time to Move Beyond the Concept of Human Resurce Management, Journal of European Traning, 1997, s.179

KARA Hakan Bathan, **Uzaktan Eğitim ve Personel Yetiştirme**, Ali Erkan ALAÇ (Edit.), İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Ankara:Seçkin Yayınları, 2013, (içinde)

KARADEMİR Tuğra ve ALPER, **Öğrenme ortamı olarak sosyal ağlarda bulunması gereken standartlar, Uluslararası Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumunda sunulan Bildiri**, 2011, ss.731-743, <http://web.firat.edu.tr/icits2011/icits2011ProceedingBook.pdf> (e.t. 25.12.2017).

KAYA Ömür, **Kariyer Yönetimi ve Personelin Geliştirilmesi**, Ali Erkan ALAÇ (Edit.), İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Ankara:Seçkin Yayınları, 2013, (içinde).

KAYGISIZ Hakan , CAN Özgür, “İKY Uygulamalarına Yönelik Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatminin Ara Değişken Olarak İncelenmesi” Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Böl 17, Sayı 31, 2014, ss.157-192 <http://ezp.isikun.edu.tr:2067/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=a6278cc7-679c-4f11-8df2-d72a16c0b982%40sessionmgr4008> (e.t. 09.09.2017)

KELEŞ Esra ve DEMİREL Pınar, **Bir Sosyal Ağ Olarak Facebook’un Formal Eğitimde Kullanımı**, 5. Uluslararası Bilgisayar Ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumu, Fırat Üniversitesi, 22-24 Eylül 2011, Elazığ.

KIZILDOĞAN Yasemin, “Google Plus Seo Çalışmalarını Nasıl Etkiler?” <http://www.nedensosyalmedya.com/sosyal-medya-yonetimi/google-plus/google-plus-seo-calismalarini-nasil-etkiler> (e.t. 27.12.2017)

KOÇ Meryem ve KARABATAK Murat, Sosyal Ağların Öğrenciler Üzerindeki Etkisinin Veri Madenciliği Kullanılarak İncelenmesi, 5. Uluslararası Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumunda Sunulan Bildiri, Fırat Üniversitesi, Elazığ, 2011.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, İstanbul:2015 ss. 63-69  
[https://misatu.weebly.com/uploads/3/0/7/2/30725857/h.01-02\\_yonetimbilgibirikimi.pdf](https://misatu.weebly.com/uploads/3/0/7/2/30725857/h.01-02_yonetimbilgibirikimi.pdf). (e.t. 21.01.2018)

LENHART Amanda and MADDEN Mary, **Social Networking Websites and Teens: An Overview**. Pew Internet and American Life Project Report, Ocak, 2007, 2-3.

MAZMAN Sacide Güzin, **Sosyal Ağların Benimsenme Süreci ve Eğitsel Bağlamda Kullanımı**, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2009.

MUNTEAN S. N., “Eficientizarea managementului resurselor umane în vederea creșterii performanței organizațiilor naționale și multinaționale [The efficiency of the human resources management in order to increase the performance of national and multinational organizations]” Doctoral thesis, Sibiu, Romania, 2014, (Aktaran, Antonio SANDU 2016).

NIEDZVIECKI Hal, **Dikizleme Günlüğü**, (Çev. Gökçe Gündüç), Ayrıntı Yayınları, İstanbul:2010.

ÖGÜT Adem, AKGEMİCİ Tahir, DEMİRSEL M.Tahir, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:2004, Sayı:12.<http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/710> (e.t. 12.07.2017)

ÖZER Mehmet Akif, AKÇAKAYA Murat, YAYLI Hasan, BATMAZ Nazlı Y., **Kamu Yönetimi Klasik (Yapı ve Süreçler)**, Adalet Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara: 2015, (Aktaran: ÖZER v.d. İnsan Kaynakları Yönetimi, s.119)

ÖZER Mehmet Akif, Alptekin SÖKMEN, Murat AKÇAKAYA, Mehmet Merve ÖZAYDIN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Baskı 1, Ankara:Gazi Kitabevi, 2017.

PALMER Margaret, WINTERS Kenneth T., **Human Resources**, Rota Yayınları, İstanbul:1993,

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Baskı 7, İstanbul:Beta Yayınevi, 2013.  
SAFKO Lan, The Social Media Bible, Tactics, Tools, And Strategies For Business Success, New Jersey:John Wiley ve Sons Inc. 2010, (Aktaran: Nagihan TUFAN YENİÇIKTI, Sosyal Medya Facebook ve Twitter Motivasyonları, s. 158).

SANDU, Antonio, Using the Pyramid of Neurological Levels in the Human Resources Motivation Management (*İnsan Kaynakları Motivasyon Yönetiminde Nörolojik Düzey Piramidinin Kullanımı.*), Romen Çok Boyutlu Eğitim Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, Aralık 2016, ss. 31-44.  
<http://ezp.isikun.edu.tr:2067/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=0d878952-4c1a-4803-9357-e5a25f5b3bfe%40sessionmgr4008> (e.t. 04.10.2017)

SARICA Pınar SOYKUT “Uluslararası Çalışma Örgütü ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu:Genel Değerlendirme” “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 15, Sayı 3, Temmuz 2013 Sayfa 1-19. <http://www.isguc.org/index.php?p=article&id=509&cilt=15&sayi=2&yil=2013> (e.t. 30.09.2017)

SELWYN Neil, ScrewBlackboard, do it on Facebook! aninvestigation of students’ educational use of Facebook, 2007. <http://www.scribd.com/doc/513958/Facebookseminar-paper-Selwyn> (e.t. 25.12.2017).

SEZGİN Sezan, EROL Osman, DULKADİR Nihal ve KARAKAŞ Ali, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri (BÖTE) Öğrencilerinin Facebook Kullanım Amaçları ve Eğitsel Bağlamda Kullanımı İle İlgili Görüşleri:MAKÜ Örneği, International Educational Technology Conference (IETC), İstanbul Üniversitesi, 25–27 Mayıs 2011, İstanbul.

SÖNMEZ E. Stratejik İletişimde Sosyal Medyanın Kullanım Alanları, Cumhuriyet Gazetesi Bilim ve Teknoloji Eki, <http://Acikarsiv.Atilim.Edu.Tr/Browse> (e.t. 11.10.2017)

ŞEKER Mustafa , “**İnsan kaynakları yönetiminde sosyal medyanın kullanımı üzerine bir araştırma**”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya:2015.

TAK Bilçin, SAYILAR Yücel ve KAYMAZ Kurtuluş “Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme” Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, 2007, ss. 233-266.

TAPSCOTT Don, “Grown up digital” New York: Mc Graw-Hil, 2009.(Aktaran: Pelin VARDARLIER, İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü.)

TAŞ Gizem, “Sosyal Medya Tarihçesi” 2015. <http://www.dijitalajanslar.com/sosyal-medya-tarihcesi> (e.t. 11.10.2017)

TOSUNER Aslı, İnternet Aktivizminde Twitter’ın Stratejik Konumu, İletişim Çalışmalarında Dijital Yaklaşımlar Twitter, Ed. Selva Ersöz Karakulak-Özge Uğurlu, Heretik Basın Yayın, Ankara:2015, ss. 117-144 (Aktaran: Nagihan TUFAN YENİÇIKTI, Sosyal Medya Facebook ve Twitter Motivasyonları, s.179).

TURAN Zeynep ve GÖKTAŞ Yüksel, **Çevrimiçi Sosyal Ağlar: Öğrenciler Neden Facebook Kullanmıyor?**, 5. Uluslararası Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Sempozyumu, Fırat Üniversitesi, 22-24 Eylül 2011, Elazığ.

TÜFEKÇİ Ömer Faruk, “**İnsan Kaynakları Temininde Sosyal Medyanın Kullanımı ve Konuya İlişkin Bir Araştırma**”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul:2015.

TÜZÜN KALEMCI İpek, “**İKY Uygulamalarının Etkililiğinin Çalışan Algılamaları Bağlamında Araştırılması: İK Birimi Saygınlığının Rolü**” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Cilt 20, Sayı 1, Yıl:2013, s. 171-185  
<http://ezp.isikun.edu.tr:2093/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=802b793d-7c3b-48f9-be00-847b63e1c4d9%40sessionmgr101> e.t. (09.09.2017)

VAN Puijenbroek, T., Poell, RF, Kroon, B. ve Timmerman, V., “The effect of social media use on work-related learning”, Bilgisayar Destekli Öğrenme Dergisi, Cilt 30, Sayı 2, Nisan 2014,

VARDARLIER Pelin, “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medyanın Rolü**”, İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı (Yayınlanmış Doktora Tezi), İstanbul:2014.

VOĞIAZOU Y. “Wireless Presence and Instant Messaging”, West Pole, 2002. (Aktaran: Tülay YAZICI, Kişilerarası İletişimde Anlık Mesajlaşma Uygulamalarının Yeri: Whatsapp Uygulaması İle İlgili Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme s.1108 )

YAZICI Tülay, “Kişilerarası İletişimde Anlık Mesajlaşma Uygulamalarının Yeri: Whatsapp Uygulaması İle İlgili Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme”, International Journal of Social Sciences and Education Research, 2015, Cilt 1, Sayı 4, ss. 1102-1119, <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/356111> (e.t. 26.12.2017)

YENİÇIKTI TUFAN Nagihan, **Sosyal Medya Facebook ve Twitter Motivasyonları**, Literatürk Academia Yayınları, Karatay/Konya, Temmuz 2017,

<https://www.whatsapp.com/about/> (e.t. 27.12.2017)

[https://support.google.com/plus/answer/1710600?hl=tr&ref\\_topic=6320366](https://support.google.com/plus/answer/1710600?hl=tr&ref_topic=6320366) (e.t. 27.12.2017)

<https://teknoltan.com/google-plusin-sosyal-seoya-etkisi/> (e.t. 27.12.2017)

## ANKET FORMU

**İŞIK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Değerli katılımcı,

Aşağıdaki anket, Işık Üniversitesi (*Uludağ Üniversitesi ile Ortaklaşa*) Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yürütülen **“İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Eğitim Amacıyla Sosyal Medya Kullanımının Bursa Ticaret ve Sanayi Odasına Kayıtlı İşletmeler Genelinde Araştırılması”** konulu yüksek lisans tezinin araştırma bölümüyle ilgilidir. Araştırmada, günümüzde düşük maliyetler ile rekabet avantajı yakalamak için İKY'de motivasyon ve eğitim amacıyla güvenli bir şekilde sosyal medyadan yararlanma yöntemlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Anketin cevaplanma süresi yaklaşık 3 dakika olacaktır. Toplanan veriler, kişisel olarak değil topluca değerlendirilecek ve tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Araştırmamıza katılarak çalışmalarımıza destek verdiğiniz için teşekkür eder, başarılı ve sağlıklı bir çalışma hayatı dilerim.

Saygılarımla,

Bülent ALTINTAŞ

Işık Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

**BİRİNCİ BÖLÜM****1. Cinsiyetiniz**

Kadın ( ) Erkek( )

**2. Yaşınız**

18–25 ( ) 26–40 ( ) 41–50 ( ) 51–65 ( ) 66 ve üzeri( )

**3. Medeni durumunuz**

Evli ( ) Bekar( )

**4. Eğitim durumunuz**

İlköğretim ( ) Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ve üzeri ( )

**5.Çalıştığınız birimde göreviniz**

İnsan Kaynakları Yöneticisi ( )

İnsan Kaynakları Uzmanı ( )

İnsan Kaynakları/Personel Görevlisi ( )

Diğer ( )

**6. Bulduğunuz pozisyondaki çalışma süreniz**

1-5 ( ) 6-10 ( ) 11- 16 ( ) 17 ve üstü ( )

**7. Toplam mesleki deneyiminiz**

1-5 ( ) 6-10 ( ) 11- 16 ( ) 17 ve üstü ( )

## İKİNCİ BÖLÜM

1. İşletme/Firmanız hangi ana sektörde faaliyet göstermektedir?	
<input type="checkbox"/>	Üretim Sektörü (Sanayi, İnşaat, Maden, Petrol, Tarım Hayvancılık vb.)
<input type="checkbox"/>	Ticaret Sektörü (Toptan veya Perakende Satış, Depolama, Dağıtım)
<input type="checkbox"/>	Hizmet Sektörü (Eğlence, Sağlık, Eğitim ( <i>Özel Okul-Dershane</i> ), Turizm, Banka ve Sigorta, Taşıma ve İletişim, Danışmanlık ( <i>Mali, hukuki, Ticari Konular</i> ) vb.)

2. İşletmenizin çalışan sayısı hangi aralıktadır?	
<input type="checkbox"/>	0-19
<input type="checkbox"/>	20-99
<input type="checkbox"/>	100-499
<input type="checkbox"/>	500'den fazla

3. İnsan Kaynakları/Personel Departmanı olarak işletmenizde yaygın olan hangi Sosyal Medya uygulamalarından, İnsan Kaynakları Yönetiminin <b>hedeflerine yönelik hangi işlevlerde</b> yararlanmaktasınız? ( <i>Açıklama: Birden fazla seçenek işaretlenebilir.</i> )							
<i>İKY Hedefleri</i>	<i>İKY İşlevleri</i>	Facebook	Whatsapp	Twitter	Google+	LinkedIn	Diğer
<b>Kadrolama</b>	Stratejik İK Planlaması						
	İşgören Bulma						
	İşgören Seçme						
<b>Eğitim ve Geliştirme</b>	Oryantasyon						
	Eğitim						
	Geliştirme						
	Kariyer Planlaması						
<b>Motivasyon</b>	Performans Değerlendirme						
	Takdir ve Ödül						
	Çalışan Hakları						
	Güvenlik ve Sağlık						
<b>Koruma</b>	İletişim						
	İşçi ve İşveren İlişkileri						
	Diğer ( )						

4. İnsan Kaynakları/Personel Departmanı olarak işletmenizde çalışanların aidiyet duygusunu ve morallerinin yükseltilerek **motivasyonlarının artırılması** amacıyla Sosyal Medya uygulamalarını hangi amaçlarla kullanıyorsunuz? (**Açıklama: Birden fazla seçenek işaretlenebilir.**)

<b>Çalışanın Aidiyet Duygusunu ve Moralini Yükselterek Motivasyonunu Artırmak İçin Yaptığımız Uygulamalar</b>	Facebook	Whatsapp	Twitter	Google+	LinkedIn	Diğer
Evlenme ve Doğum kutlamaları						
Doğum günü kutlamaları						
Evlilik yıldönümü kutlamaları						
Milli ve Dini Bayramlar ile Özel Günlerin kutlamaları						
İşletme için Değerli olduklarını vurgulayan yazılı ve görsel gönderimi						
Yılın/Ayın Başarılı Personelinin seçimi ve ilanı						
İşe başladığı tarihi Yıldönümü kutlamaları						
Hastalıkta Geçmiş olsun dileği ve Ölüm taziyeleri						
Psikolojik ve Sosyal durumlarının tespiti için takip amacıyla						
İş tatminleri konusunda bilgi edinmek						
İşten ayrılanların nedenlerini öğrenmek						
Sadece haberleşmek için						
Diğer( )						

5. İnsan Kaynakları/Personel Departmanı olarak işletmenizde çalışanların **Eğitimi** amacına yönelik olarak Sosyal Medya uygulamalarını hangi amaçlarla kullanıyorsunuz? (**Açıklama: birden fazla seçenek işaretlenebilir.**)

<b>Çalışanların Eğitim Seviyesini Artırmak ve Gelişimlerine Destek Olmak İçin Yaptığımız Uygulamalar</b>	Facebook	Whatsapp	Twitter	Google+	LinkedIn	Diğer
Daha kaliteli Eğitici ve Eğitim bulmak için						
Eğitim ihtiyaçlarının tespiti için						
“Her Gün Yeni Bir Bilgi” Uygulaması ile İş Bilgisini artırmak için						
İşe başlama saatinde İş Güvenliği önlemlerini almaları için uyarı amacıyla						
Yabancı dil seviyelerini geliştirmek için soru, resim ve video paylaşımı						
Sosyal hakları konusunda bilgilendirmek amacıyla						
İş Sağlığı hakkında bilgilendirmek için						
Sendikal faaliyetler ve çeşitli yasaklar hakkında bilgilendirmek için						
Bilgi yarışmaları düzenleyerek başarılı olanları ödüllendirmek için						
İşletmenin “Misyon” ve “Vizyonu”nu benimsetmek için						
İşi ile ilgili Online sınav yapmak için						
Verilen eğitimler hakkında geri dönüt almak için						
Diğer ( )						

6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medya Uygulamalarının <b>Motivasyon</b> amacıyla kullanımının işletmenize maliyet ve etkinlik açısından yararı olduğuna katılıyor musunuz?	
<input type="checkbox"/>	Tamamen katılıyorum
<input type="checkbox"/>	Çoğunlukla katılıyorum
<input type="checkbox"/>	Kısmen katılıyorum
<input type="checkbox"/>	Kısmen katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	Çoğunlukla katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	Hiç katılmıyorum

7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Sosyal Medya Uygulamalarının <b>Eğitim ve Geliştirme</b> amacıyla kullanımının işletmemize maliyet ve etkinlik açısından yararlı olduğuna katılıyor musunuz?	
<input type="checkbox"/>	Tamamen katılıyorum
<input type="checkbox"/>	Çoğunlukla katılıyorum
<input type="checkbox"/>	Kısmen katılıyorum
<input type="checkbox"/>	Kısmen katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	Çoğunlukla katılmıyorum
<input type="checkbox"/>	Hiç katılmıyorum

8. İnsan Kaynakları Yöneticisi/Çalışanı olarak işletmelerde sosyal medya kullanımının hukuki sakıncaları, iş sırlarının açığa vurulması ve ortaya çıkacak mahsurları hakkında gerekli bilgiye sahibi olduğunuzu düşünüyor musunuz?	
<input type="checkbox"/>	Tamamen düşünüyorum
<input type="checkbox"/>	Çoğunlukla düşünüyorum
<input type="checkbox"/>	Kısmen düşünüyorum
<input type="checkbox"/>	Kısmen düşünmüyorum
<input type="checkbox"/>	Çoğunlukla düşünmüyorum
<input type="checkbox"/>	Hiç düşünmüyorum

9. İşletmenizde cep telefonu ve sosyal medya kullanımı usul ve esaslarının yer aldığı bir "Disiplin Yönetmeliği"nin gerekli olduğunu düşünüyor musunuz ?	
<input type="checkbox"/>	Tamamen düşünüyorum
<input type="checkbox"/>	Çoğunlukla düşünüyorum
<input type="checkbox"/>	Kısmen düşünüyorum
<input type="checkbox"/>	Kısmen düşünmüyorum
<input type="checkbox"/>	Çoğunlukla düşünmüyorum
<input type="checkbox"/>	Hiç düşünmüyorum

10. İnsan Kaynakları/Personel Yönetimi departmanı bünyesinde Sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olduğunu düşünüyor musunuz ?	
<input type="checkbox"/>	Tamamen düşünüyorum
<input type="checkbox"/>	Çoğunlukla düşünüyorum
<input type="checkbox"/>	Kısmen düşünüyorum
<input type="checkbox"/>	Kısmen düşünmüyorum
<input type="checkbox"/>	Çoğunlukla düşünmüyorum
<input type="checkbox"/>	Hiç düşünmüyorum



## HİPOTEZ LİSTESİ

## Temel Hipotezler

**H<sub>1</sub>:İnsan Kaynakları Yönetiminde motivasyon ve eğitim amacıyla sosyal medya kullanımı işletmelerin yönetim maliyetlerini düşürür ve motivasyon/eğitimde etkinlik sağlar, (Kısmen Kabul)**

**H<sub>2</sub>:İKY çalışanlarının bazı sosyo-demografik bilgileri ile sosyal medyadan yararlanma yöntem ve tutumları arasında ilişki vardır. (Kabul)**

**H<sub>3</sub>:Sosyal medya kullanımını firmanın faaliyette bulunduğu sektör ve çalışan sayısı etkiler, (Kabul)**

## Alt Hipotezler

H<sub>4</sub>:Çalışanların İKY hedeflerine ulaşmak için sosyal medya kullanım düzeyleri cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (Reddedildi)

H<sub>5</sub>:Çalışanların motivasyon artırılması için sosyal medya kullanımı cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (Reddedildi)

**H<sub>6</sub>:Çalışanların eğitim amaçlı sosyal medya kullanımları cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. (Kabul)**

H<sub>7</sub>:Çalışanların motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılımı cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.(Reddedildi)

H<sub>8</sub>:Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması cinsiyet gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (Reddedildi)

H<sub>9</sub>: Çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanımı düzeyleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (Reddedildi)

**H<sub>10</sub>:Çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanımı yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. (Kabul)**

**H<sub>11</sub>:Çalışanların eğitim amacıyla sosyal medya kullanımları yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. (Kabul)**

H<sub>12</sub>:Çalışanların motivasyon-eğitim geliştirme amacıyla sosyal medya kullanımı yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (Reddedildi)

H<sub>13</sub>:Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (Reddedildi)

**H<sub>14</sub>:Çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmenin ya da firmanın faaliyette bulunduğu sektörlere göre anlamlı farklılık göstermektedir. (Kabul)**

H<sub>15</sub>:Çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmenin ya da firmanın faaliyette bulunduğu sektörlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

H<sub>16</sub>:Çalışanların eğitim amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmenin ya da firmanın faaliyette bulunduğu sektörlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (Reddedildi)

H<sub>17</sub>:Çalışanların motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım düzeyleri işletmenin ya da firmanın faaliyette bulunduğu sektörlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (Reddedildi)

H<sub>18</sub>: Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması işletmenin ya da firmanın faaliyette bulunduğu sektörlere göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (Reddedildi)

H<sub>19</sub>:Çalışanların İKY hedeflerine ulaşılması amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmede ya da firmada çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (Reddedildi)

**H<sub>20</sub>:Çalışanların motivasyonlarının artırılması amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmede ya da firmada çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.(Kabul)**

H<sub>21</sub>:Çalışanların eğitim amacıyla sosyal medya kullanım düzeyleri işletmede ya da firmada çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (Reddedildi)

H<sub>22</sub>: Çalışanların motivasyon ve eğitim-geliştirmede maliyet-etkinliğe katılım düzeyleri işletmede ya da firmada çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (Reddedildi)

**H<sub>23</sub>:Sosyal medya hakkında gerekli bilgiye sahip olup olmama, Disiplin Yönetmeliğinin gerekli olup olmadığı ve sosyal Medya Sorumlusu olarak bir kadronun gerekli olup olmaması işletmede ya da firmada çalışan sayısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. (Kabul)**

## ÖZGEÇMİŞ

Yazar, Bülent ALTINTAŞ, 01.01.1980 Bursa Mustafakemalpaşa doğumludur. Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü mezunu olan yazar, 2016 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi ile FMV IŞIK Üniversitesi tarafından ortaklaşa açılan “İşletme” tezsiz yüksek lisans eğitimini takip etmiş, eğitimini bir adım daha ileriye taşımak amacıyla, IŞIK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Yöneticiler İçin İşletme” yüksek lisans programına geçiş yapmıştır.

Evli ve 2 çocuk babası olan Bülent ALTINTAŞ, 2007 yılından itibaren Kamuda İnsan Kaynakları/Personel Müdürü olarak görev yapmaktadır. Yabancı dili İngilizcedir.