

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

**SANAL ORGANİZASYONLARDA İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMA VE
SORUNLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Guzel SADYKOVA

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Recai COŞKUN

NİSAN 2008

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SANAL ORGANİZASYONLARDA İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMA VE
SORUNLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Guzel SADYKOVA

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 02.04.2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Recai COŞKUN

Prof. Dr. Muhsin HALİS

Yrd. Doç. Mahmut GEYİK

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Guzel SADYKOVA

02.04.2008

ÖNSÖZ

Sanal organizasyonlar, yapısal açıdan yalınlık ve esneklikleri, örgütlenme felsefesi açısından da teknoloji ve sosyal ilişkilerin bilgi etrafındaki bütünlükleri ile günümüz işletme anlayışını kökten değiştirebilecek türden karmaşık yapılardır. Teknoloji gelişimi sonucunda ortaya çıkan insan ilişkilerindeki çok boyutluluk, “benlik” kavramının farklı algılanması, rekabetin ana unsuru haline gelen bilginin sadece ülke sınırlarını değil, somut “gerçeklik” sınırlarını da aşması, geleneksel kalıplardan uzak bir örgütlenme ve şirket kültürünün benimsetilişi vs. sanal organizasyonların ortaya çıkmasını tetikleyen sebeplerden birkaçıdır. Dolayısıyla, sanal ortamda iş yapan işletmeler, yapısal ve örgütsel değişikliklerinin yanı sıra, temel kar kaynaklarına dönüşen insan kaynaklarına da ihtiyaç duymaktadır. Bu çalışma, sanal ortamda faaliyet gösteren işletmelerin güncel durumunu, online iş yapmanın, işletme bünyesinde çalışanların verimlilik ve motivasyonlarına etkisini, insan kaynakları yönetimi sorunlarını ve alternatif çözüm yollarını tespit ederek, “geleceğin organizasyonları” olarak adlandırılan sanal organizasyonların faaliyet bazında ortaya çıkabilecek beşeri ilişkilerle ilgili sorunlarının önlemlerini ve/veya farklı çözümlerini araştırmaktadır.

Çalışmanın hazırlanması sırasında bilgi ve tecrübesi ile bana yol gösteren danışman hocam Doç. Dr. Recai COŞKUN’a, her zaman olduğu gibi, bu çalışma dönemimde de bana koşulsuz destek olan arkadaşım Endzhe AVZALOVA’ya ve sonsuz manevi güç kaynağım olan aileme teşekkürü borç bilirim.

Guzel SADYKOVA

02.04.2008

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. SANAL ORGANİZASYONLAR: TEMEL KAVRAMLAR VE SINIFLANDIRMALAR	4
1.1. Giriş.....	4
1.2. Sanallık ve Sanal Organizasyon Kavramlarının Tanımı.....	4
1.3. Şebeke ve Sanal Organizasyonlar Arasındaki İlişki.....	7
1.4. Farklı Kriterlere Göre Şebeke Organizasyonların Sınıflandırılması Ve Sanal Organizasyonların Şebeke Organizasyonlar İçindeki Yeri.....	9
1.4.1. Şebeke Organizasyonların Değişim Sürecine Uyumları Açısından Sınıflandırılması.....	9
1.4.1.1. İçsel Şebeke Organizasyonlar.....	9
1.4.1.2. Dengeli Şebeke Organizasyonlar.....	10
1.4.1.3. Dinamik Şebeke Organizasyonlar.....	10
1.4.2. Şebeke Organizasyonların Hukuksal Yapı Kriterine Göre Sınıflandırılması.....	11
1.4.2.1. Dâhili Şebeke Organizasyonlar.....	11
1.4.2.2. Harici Şebeke Organizasyonlar.....	11
1.5. Sanal Organizasyonla İlgili Kavramlar.....	12
1.5.1. E- İş (E- Business) Ve E- Ticaret (E- Commerce).....	12
1.5.2. Siberetik.....	16
1.5.3. Sanal Ekipler.....	17
1.5.4. Sanal Topluluklar (İşlem/Bilgi Paylaşım Toplulukları).....	18
1.5.5. Sanal Ürün.....	20
1.5.6. Sanal İşyeri.....	21
1.5.7. Sanal Satış.....	22

1.5.8. Çekirdek İşgücü ve Çevresel İşgücü.....	23
1.6. Sanal İşletmelerin Sektörel Dağılımı.....	23
1.6.1. Tamamen Sanal Sektörün Başarılı Örneği Olarak Sessiz Ticaret.....	24
1.7. Sanal İşletmelerin Faaliyetlerinin Gerçeklik Boyutuna Göre Sınıflandırılması....	26
1.7.1. Sanal İçinde Gerçek İşletmeler.....	27
1.7.2. Sanal İçinde Sanal İşletmeler.....	27
1.8.Sonuç.....	31

BÖLÜM 2: SANAL İŞLETMELERDE İKY VE SANALLIKTAN KAYNAKLANAN İKY SORUNLARI34

2.1. Giriş.....	34
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci.....	34
2.3. E-İnsan Kaynakları Yönetimi.....	36
2.4. İtranet ve E-insan Kaynakları Yönetimi.....	37
2.5. Yapay Zeka ve Robotların İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkisi.....	41
2.6. Sanal İşletmelerin Değişen Fonksiyonları ve Sanallaşma Sürecinden Kaynaklanan İKY Sorunları.....	44
2.6.1. Sanal İşletmelerde İK ile İlgili Temel Politika.....	45
2.6.2. Sanal İşletmelerde Planlama Süreci ve Buna Bağlı İKY Sorunları.....	46
2.6.3. Sanal İşletmenin Organizasyonu ve İKY Sorunları.....	48
2.6.3.1. Örgüt Yapısı ve İKY Sorunları.....	48
2.6.4. Sanal Organizasyonlarda Yürütme ve İKY Sorunları.....	50
2.6.5. Sanal Organizasyonlarda İletişim ve İKY Sorunları.....	51
2.6.6. Sanal Organizasyonlarda Kontrol ve İKY Sorunları.....	52
2.6.7. Sanal Organizasyonlarda Kadrolama ve İKY Sorunları.....	54
2.6.8. Sanal İşletmelerde İstihdam Edilen İşgücünün Yapısı ve İKY Sorunları.....	55
2.6.9. Sanal Organizasyonlarda Performans Geliştirme ve İKY Sorunları.....	56
2.6.9.1. Sanal Organizasyonlarda İşe Alıştırma ve İKY Sorunları.....	56
2.6.9.2. Sanal Organizasyonlarda Eğitim ve Geliştirme ile İlgili İKY Sorunları.....	56
2.6.9.3. Sanal Organizasyonlarda Kariyer Geliştirme ve İKY Sorunları.....	58
2.6.9.4. Sanal Organizasyonlarda Örgüt Geliştirme, Kurum Kültürü ve İKY	

Sorunları.....	59
2.6.10. Sanal İşletmelerde Performans Değerleme ve İKY Sorunları.....	59
2.6.11. Sanal İşletmelerde Ücretlendirme ve İKY Sorunları.....	61
2.7. Sonuç.....	62
BÖLÜM 3: SANAL İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	
SORUNLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	66
3.1. Giriş.....	66
3.2. Veri Edinme Yöntemi.....	66
3.3. Araştırmanın Evreni.....	67
3.4. Araştırmanın Kısıtlamaları.....	68
3.5. Bulgular.....	68
3.6. Sonuç.....	87
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	89
KAYNAKÇA.....	95
EKLER.....	102
ÖZGEÇMİŞ.....	128

KISALTMALAR

HRM	: Human Resource Management
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
HMD	: Head - Mouted Device
VRML	: Virtual Reality Modeling Language
SAAS	: Software as a Service
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ETKK	: Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu
RFID	: Radio – Frequency Identification
YTL	: Yeni Türk Lirası
SLTUSIAD	: Second Life Türk Sanal İş Adamları Derneği
IBM	: International Business Machines
DJ	: Disc Joker
LAN	: Local Area Network
WAN	: Wide Area Network
CBL	: Computer Based Learning
CBT	: Computer Based Training
R.U.R.	: Rossum's Universal Robots
MIT	: Massachutes Institute of Technology
SNARC	: Stochastic Neural Analog Reinforcement Calculator
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
DVD	: Digital Versatile Disc/ Digital Video Disc
VCD	: Video Compact Disc
ITEC	: International Trade Education Consultancy
CD	: Compact Disc
HR	: Human Resource
İK	: İnsan Kaynakları
TÖMER	: Türkçe Öğretim Merkezi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Şebeke Organizasyonla Sanal Organizasyon İlişkisi.....	8
Tablo 2: 1. Sorunun Frekans Tablosu.....	68
Tablo 3: 2. Sorunun Frekans Tablosu.....	69
Tablo 4: 3. Sorunun Frekans Tablosu.....	69
Tablo 5: 4. Sorunun Frekans Tablosu.....	70
Tablo 6: 5. Sorunun Frekans Tablosu.....	70
Tablo 7: 6. Sorunun Frekans Tablosu.....	71
Tablo 8: 7. Sorunun Frekans Tablosu.....	72
Tablo 9: 8. Sorunun Frekans Tablosu.....	73
Tablo 10: 9. Sorunun Frekans Tablosu.....	74
Tablo 11: 10. Sorunun Frekans Tablosu.....	75
Tablo 12: 11. Sorunun Frekans Tablosu.....	76
Tablo 13: 12. Sorunun Frekans Tablosu.....	77
Tablo 14: 13. Sorunun Frekans Tablosu.....	78
Tablo 15: 14. Sorunun Frekans Tablosu.....	78
Tablo 16: 15. Sorunun Frekans Tablosu.....	79
Tablo 17: 16. Sorunun Frekans Tablosu.....	80
Tablo 18: 17. Sorunun Frekans Tablosu.....	81
Tablo 19: 18. Sorunun Frekans Tablosu.....	82
Tablo 20: 19. Sorunun Frekans Tablosu.....	83
Tablo 21: 20. Sorunun Frekans Tablosu.....	87

Tezin Başlığı: Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Sorunları	
Tezin Yazarı: Guzel Sadykova	Danışman: Doç. Dr. Recai Coşkun
Kabul Tarihi: 02.04.2008	Sayfa Sayısı: v(ön kısım)+104(tez)+27(ekler)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim Organizasyon
<p>Sanal organizasyonlar gerek yenilikçi işletme anlayışı, gerekse buna bağlı olarak gelişen sosyal ilişkiler ve insan kaynaklarının irdelenmesi açısından güncellik taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda bu tür işletmeler, fiziki mekâna bağımsızlık, teknoloji ve bilginin kar amaçlı sentezi, esnek ve çok yönlü insan kaynakları vs. gibi özellikleri ile “gerçeklik” sınırlarının ötesinde bir örgütlenme biçimi olarak gösterilmektedirler. Ancak net bir kavramsal tanımlama ve/veya sanal işletmenin temel kar kaynağını oluşturan insan kaynakları ile ilgili yönetim teorisi oluşturulmamıştır. Bu çalışma, sanal işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi anlayışındaki farklılıkları ve örgütsel yapılarından dolayı ortaya çıkabilecek şirket bazındaki sosyal sorunları tespit etmeyi ve bu sorunları önleme ve/veya alternatif çözümler önermeyi amaçlamaktadır.</p> <p>Öncelikle “sanal organizasyon” kavramının farklı tanımlamaları bir araya getirilerek, ortak özelliklerin teorik sistemleştirilmesi sağlanmaya çalışılmıştır.</p> <p>İkinci olarak da İnsan Kaynakları Yönetimi’nin gelişim süreci gösterilmiş ve sanal işletmelerde insan kaynakları yönetiminin nasıl örgütleneceği ve insan kaynakları işlevlerinin tek bir merkezde mi toplanacağı, yoksa firma düzeyinde mi ele alınması gerektiği konusundaki belirsizlikler vurgulanmış, aynı zamanda online işletmelerde insan kaynakları yönetiminin sanal işletmenin üç temel hedefi olan “sürekli değişim, kendini yenileme ve ileri gitme”nin vazgeçilmez araçlarından biri olması belirtilmiştir.</p> <p>Son olarak da planlama, organizasyon, örgüt yapısı, yürütme, iletişim, kontrol, kadrolama, işgücü yapısı, performans geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi örgütsel bütünlük fonksiyonları ile ilgili olarak İnsan Kaynakları Yönetimi’nin sanal işletmelerdeki farkı belirginleştirilmiş, bu tür işletmelerde çalışanların performans ve verimliliklerini etkileyebilecek sorunlar tespit edilerek, olası çözüm önerileri sunulmuştur.</p>	
Anahtar Kelimeler: Sanallaşma, Sanal Organizasyon, Dinamik Şebeke Organizasyonlar, İnsan Kaynakları Yönetimi, İKY sorunları	

The Title of Thesis: Practice and Problems of Human Resource Management at the virtual organizations.

Author: Guzel SADYKOVA

Supervisor: Assos. Prof. Dr. Recai Coşkun

Date: 02.04.2008

Nu. of Pages: v(pre text)+104(main body)+27(appendices)

Department: Business Administration

Subfield: Management and Organization

Virtual organizations whether innovational administration, or developing social relations related that and it has an actuality for examining human resources. In research these type companies, independence from physical place, synthesis of knowledge and technology for aim of gain, flexible and much sided human resources etc. like with these specialities shown as a form of organization the out of limit of "reality". But a clear conceptual description and/or a management theory were not formed about the human resources which is the main gain resource of virtual organizations. This study aims to fix perception differences at the human source management and problems which appear based from organizational structure and prevent these problems and/or propose alternative solutions.

First of all, by gathering different definitions of concept of "virtual organization", common aspects of theoretical systematizing were needed to achieve.

Secondly, growth process of Human Resource Management was shown and how the human resource management will be organized and whether indefiniteness at the human resource functions will be gathered in one center or deal with firm based were emphasized, at the same time in the online companies the three main goals of virtual organizations which are "innovation, renewing and improvement" are one of the essential tools.

Finally, about organizational integrity functions, like planning, organization, association structure, execution, communication, control, staffing, labour force structure, performance improvement, performance assessment, and payment the difference of Human Resource Management in virtual organization was revealed, problems which affect performance and productivity of the employees working in these companies were fixed and solutions were presented.

Key Words: Virtualization, Virtual Organization, Dynamic Network Organizations, Human Resource Management, HRM Problems.

GİRİŞ

Çalışmanın Önemi

Sanal organizasyonlar, “gerçekliğin” farklı boyutlarında ve mal/hizmet anlayışının alışlagelmiş çeşitleri dışında faaliyet gösteren yapıları ile birçok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda sanallık kavramı doğrudan internet ile ilişkilendirilerek teknoloji ve bilgi sentezi şeklinde gösterilmiş, sanal işletme de fiziki mekâna ve zamana bağımsızlık, sürekli değişen piyasa şartlarına hızlı adapte olabilme, takım halinde esnek çalışma yöntemleri vs. gibi özellikleri taşıyan örgütlenme biçimi olarak yer almıştır. Ancak sanal işletmelerin temel kar kaynağını oluşturan insan kaynakları ile ilgili yönetim teorisine, özellikle de insan doğasının, gerçeklik anlayışının sanallık kavramının belirsizliği ile çelişkisinden ortaya çıkabilecek sorunlara yer verilmemiştir. Oysa son yılların tecrübesi sanal işletmenin başarısının teknolojik kuvvetten daha çok insan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasına bağlı olduğunu göstermektedir. Hızla değişen teknoloji ve daima artan küresel rekabet karşısında sanal işletmenin en önemli sermayesi enformasyon ve onu işletmenin hedefleri doğrultusunda hayata geçiren insan, yani “beyin gücü”dür. Dolayısıyla, sanal işletmelerde insan kaynakları yönetimi rekabet ve piyasa unsurlarının değişimini destekleyecek şekilde ele alındığından bir takım sorunlarla karşı karşıya kalmakta ve bunlara bir çözüm geliştirme yollarını araştırma zorunluluğu vardır.

Çalışmanın Amacı

İşletme teorisinde “sanal organizasyon” kavramının net bir içeriği ve kalıpsal bir çerçevesi henüz oluşturulmamıştır. Ancak konu ile ilgili farklı görüş ve tanımlamalar mevcuttur. Bu tanımlamalar yapısal ağırlıklı olup, örgütlenme biçimini anlamaya ve anlatmaya yöneliktir. Bu çalışmamızda sanal organizasyonların başarı temelini oluşturduğunu düşündüğümüz insan kaynakları ve beşeri ilişkiler boyutu inceleme konusu olarak seçildi. Bunun yanı sıra, sanal organizasyon ve ilgili kavramları canlı örneklerle destekleyerek, algılama bütünlüğü amaçlı, farklı görüşlere de yer verildi.

Dolayısıyla, çalışma, “Geleceğin organizasyonları” olarak adlandırılan sanal organizasyonlarda insan kaynaklarının değişen profilinin temel özelliklerini ortaya çıkarma, sistemleştirme ve örgütsel yapılarından dolayı karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri yaratmayı; sanal organizasyonun elemanlarından olan aktörler (organizasyon ve bireyler), kaynaklar (çekirdek yetenekler) ve faaliyetler arasındaki kesintisiz ilişkiyi sağlayan güçleri belirlemeyi; küreselleşme ve bilgi toplumuna geçiş süreçlerinin zorunluluğundan dolayı insan kaynakları yönetiminin stratejik (keşfetmeye, geleceği yaratmaya yönelik, organizasyonda stratejik yaratıcılığın tüm çalışanlara aşılandığı ve tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katılımları ile ortaya çıkan bir oluşum şeklinde) önemini göstermeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Sanal işletmelere uyguladığımız araştırmada veri toplama yöntemlerinden anket çeşidine başvurulmuştur. Anket, cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi olarak tanımlanabilir (Altunışık, Coşkun ve diğerleri, 2002)

Uyguladığımız ankette karma yöntem kullanılmıştır. 1 – 5 ve 21. sorular yapılandırılmamış anket türü olup, açık uçlu sorular niteliğindedir. 6 - 19 sorular yapılandırılmış anket soruları şeklindedir, Likert tipi cevaplama yöntemi kullanılmıştır.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde teknoloji ve sosyal ilişkilerin sentezi sonucunda ortaya çıkan sanal organizasyonların tanımı, onları başka organizasyonlardan farklı kılan özellikler, sanal organizasyonlarla şebeke organizasyonlar arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. Ayrıca sanal organizasyonların daha net tanımlanması açısından e- iş, e- ticaret, sibernetik, sanal ekipler, sanal ürün, sanal satış, çekirdek işgücü ve çevresel işgücü gibi kavramlara da yer verilmiştir. Sanal organizasyonların temel çalışma yöntemlerine ve kavramsal açıdan tamamlayıcı olan olgulara da dikkat çekilmiştir.

İkinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin gelişim süreci gösterilmiş ve sanal işletmelerde insan kaynakları yönetiminin nasıl örgütleneceği ve insan kaynakları işlevlerinin tek bir merkezde mi toplanacağı, yoksa firma düzeyinde mi ele alınması

gerektiği konusundaki belirsizlikler vurgulanmış, aynı zamanda online işletmelerde insan kaynakları yönetiminin sanal işletmenin üç temel hedefi olan “sürekli değişim, kendini yenileme ve ileri gitme”nin vazgeçilmez araçlarından biri olması belirtilmiştir. Planlama, organizasyon, örgüt yapısı, yürütme, iletişim, kontrol, kadrolama, işgücü yapısı, performans geliştirme, performans değerleme, ücretlendirme gibi örgütsel bütünlük fonksiyonları ile ilgili olarak İnsan Kaynakları Yönetimi'nin sanal işletmelerdeki farkı belirginleştirilmiş, bu tür işletmelerde çalışanların performans ve verimliliklerini etkileyebilecek sorunlar tespit edilmiştir.

Üçüncü bölümde ise sanal işletmelerin var olma ve/veya gelişme prensipleri, İKY'nin değerlen fonksiyonları, sanallığın getirdiği ve/veya neden olduğu insan kaynakları sorunları ve çözüm yöntemleri ile ilgili uygulanmış olan anket ve alınan sonuçların yorumları yer almaktadır. Anket verilerine getirilen açıklamalar, sanal ortamda faaliyet gösteren işletmelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili sorunların gerçeklik düzeyini tespit etme ve bu konuyla ilgili online ortamda iş yapan işletmelerin yöneticilerine önerilebilecek çözümleri bir araya getirme açısından önem arz etmektedir.

BÖLÜM 1: SANAL ORGANİZASYONLAR: TEMEL KAVRAMLAR VE SINIFLANDIRMALAR

1.1. Giriş

Bu bölümde teknoloji ve sosyal ilişkilerin sentezi sonucunda ortaya çıkan sanal organizasyonların tanımı, onları başka organizasyonlardan farklı kılan özellikler, sanal organizasyonlarla şebeke organizasyonlar arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. Ayrıca sanal organizasyonların daha net tanımlanması açısından, e- iş, e- ticaret, sibernetik, sanal ekipler, sanal topluluklar, sanal ürün, sanal satış, çekirdek işgücü ve çevresel işgücü gibi kavramlara da yer verilmiştir. Sanal işletmelerin sektörel eğilimini, sundukları mal ve/veya hizmetin gerçeklik boyutuna göre sınıflandırılmasını canlı örneklerle destekleyerek teorik açıdan kanıtlamaya çalışılmıştır. Sanal organizasyonların temel çalışma yöntemlerine ve kavramsal açıdan tamamlayıcı diğer olgulara da dikkat çekilmiştir.

1.2. Sanallık ve Sanal Organizasyon Kavramlarının Tanımı

Sanal ve/veya sanallık kavramı “virtual” kavramının Türkçeye çevrilmiş halidir. Ancak “virtual” kelimesinin İngilizcedeki anlamına baktığımızda, gerçeklik kavramını da ifade ettiğini görürüz. Dolayısıyla, sanal işletmelerle ilgili İngilizce kaynaklarda gerçek işletmelerden söz edilmekte, bu durumda kavramın kendisinde bir çelişki olduğu ortadadır.

İşletme literatüründeki genel tanıma göre, “ Sanal” (virtual) kavramı, fiilen mevcut olmamasına rağmen, sanki varmış gibi görülen, hissedilen anlamındadır. “Sanal gerçeklik” (virtual reality) ise, bu fiilen olmayan bir olayın sanki mevcutmuş gibi gösterilmesi, sanki gerçekmiş gibi görülmesini ifade etmektedir (Koçel, 1998). Sanallık, modelli ve interaktif olmak üzere, iki farklı boyutta algılanmaktadır (Datsyuk, 2007). Modelli sanal gerçeklik, gerçek olarak kabul ettiğimiz her şeyden alakasız bir şekilde özel bir dünya yaratmak anlamındadır. İnteraktif sanal gerçeklik ise yaşadığımız gerçeklik ile yaratılan sanal gerçekliğin sentezini ve sanallığın gerçek hayata uyarlanmasını kastetmektedir.

Modelli sanal gerçeklik, binaların mimari yapılanmasında, insan vücudunun tıbbi muayenesinde, dairelerin iç mimarisinde, üç boyutlu görsel ürünlerde (Head-mounted device, HMD) yer bulmaktadır.

İnteraktif sanal gerçeklik ise “interface teknolojisi” olan internet anlamına gelmektedir. Gerçek alışveriş mağazaları örneğinde uyarlanmış “ağ mağazaları”, 3 boyutlu ürün resimleri, tek tuş hareketi ile kredi kartından ödeme, eve teslim vs. bunun birer örneğidir.

1995 yılında internetteki her türlü metinsel içerikleri sanal şekiller yardımıyla üç boyutlu görselliğe dönüştüren Gopher sistemi ortaya çıkmıştır. Daha sonra web sayfalarındaki her tür verileri sanal görselliğe kavuşturan VRML (Virtual Reality Modeling Language) özel sanal gerçeklik dili oluşmuştur. Günümüzde de bu dil sanal sitelerin koduna dönüşmüştür.

Bilişim sistemlerindeki gelişim ve küreselleşme sonucunda işletmelerin fiziki mekandan bağımsızlaşması, şirketleri ve çalışanları birbirlerine bağlayan “ network”ler (internet, intranet) vasıtasıyla tanımlanma trendlerinin artmasıyla sanal tabiri işletmeler için de kullanılmaya başlamıştır.

“Sanal organizasyon” kavramının birden fazla tanımı bulunmaktadır. Bu tür farklılığın ve çeşitliliğin en önemli nedenlerinden biri, kavramın yeni ve henüz evrimini tamamlamamış, kalıpsal çerçeveye kavuşmamış olmasıdır. Bazı yazarların tanımına göre, sanal organizasyonlar sürekli yenilenen ve işletmelerin temel rekabet aracı haline gelen bilgiyi elde etme amacının etrafında gelişen yeni örgüt modellerinden biridir (Tutar, 2000). Bazıları, değişik coğrafik bölgelerde yer alan işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile iletişim teknoloji vasıtasıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon şeklinde tanımlamaktadırlar (Bedük, 2005).

William Knoke ise sanal organizasyonlarının yapısal niteliğini “ amip biçimi” şeklinde açıklamaktadır. Amip biçimi organizasyon tıpkı mikroskop altında görülen pelteyi andıran hücre plazması yuvarları gibi şekilsiz ve değişkendir, biçimlerini kolaylıkla ortama uydurabilen şekildedirler. Birinin nerede bittiğini veya diğerinin nerede başladığını ayırt etmek güçtür (Kurşunmaden, 2006).

William H. Davidow ve Michael S. Malone “ Virtual Organization” (1995) adlı kitaplarında sanal organizasyonları, zaman ve mekândan soyutlanmış olarak insanların, fikirlerin ve çeşitli işletmesel kaynakların fırsatlar ortaya çıktığından birbirlerine eklenmesiyle oluşturulan ve fırsatların ortadan kalkmasıyla dağıtılan, kullanılan kaynakların farklı işletmelere ait olabildiği, liderliğin ilgili konuda bilgili olmaya göre paylaşıldığını, yürütme sırasında dikey bilgi akışından ve emir – komuta zincirinden ziyade, yatay ve çapraz bilgi akışı ve gönüllü ilişkilerin kullanıldığı, katma değer sürecine yapılan katkı baz alınarak paylaşıldığı örgüt modeli şeklinde tanımlamaktadırlar.

Bunların dışında sanal organizasyonları normal organizasyonların değerini vurgulayan, onları tamamlayan bir yapı olarak gören yazarlar da vardır, bunu da optimumu bulma çabasıyla açıklamaktadırlar (Warner ve Vitsel, 2005).

Tüm bu tanımlamalardan hareketle sanal organizasyonlar için belli bir kavramsal çerçeve oluşturmak zor değildir, işletme biliminin en yeni olgusunun tablosunu aşağıdaki özelliklerle tamamlayabiliriz:

- Sanal organizasyonlar teknolojik yapısının el verdiği imkânları sayesinde zaman ve mekân kavramlarından bağımsızdırlar;
- Farklı uzmanlık alanına sahip olan örgütler olarak bilgi ve iletişim teknolojisi sayesinde tek bir organizasyon izlenimi yaratmaktadırlar;
- Bilgi teknolojilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmışlardır, somut bir yapıları yoktur;
- Sanal organizasyonların normal organizasyonlardan temel farkı hiyerarşi kavramının tamamen veya büyük ölçüde ortadan kalkmasıdır, örgütsel sorunlar e – posta ve başka interaktif iletişim araçlarıyla (skype, voipstunt vs.) çözülmektedir. Hiyerarşik kademelerin sonucu olarak ortaya çıkan unvan yerine iş niteliğinden kaynaklanan unvanın kullanılması bu farkı daha net belirtmektedir;
- Sanal işletmeler müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine en kısa zamanda cevap verme yeteneğine sahiptirler, bu, tamamen, yüksek uyum ve çeviklik özelliklerine bağlıdır;

- Sanal organizasyonların dijital yapıya sahip olmaları müşteriye ve pazara olan yakınlığı sağlamaktadır;
- Sanal şirketlerde şebeke içindeki birimlerde yüksek düzeyde güven, kişiler arası ilişki, iletişim ve anlayış başarıyı etkileyen önemli faktörlerdendir;
- Değişik şirketlerin çekirdek becerilerinin bir araya getirilerek oluşturulması herhangi bir konuda daha iyi olanın, daha iyi olduğu konu üzerinde yoğunlaşmasını sağlamakta, bu ise normal şirketlerin tek başlarına gelemeyecekleri noktaya – mükemmelliğe ulaşma olanağını tanımaktadır.

Cybercity.ru sitesinden alınan 12.04.2007 tarihli habere göre, 2020 yılında küçük ve orta ölçekli işletmelerin tümünün sanal boyuta taşınacağı tahmin edilmektedir. İngiltere Sosyal Araştırmalar Merkezinin yayınladığı tahminde tüm ofis işlemlerinin internet üzerinden yapılacağından, data merkezi serverının da evrak arşivi olarak kullanılacağından söz edilmektedir. Diğer maddede de 13- 15 sene sonra tüm küçük ölçekli şirketlerin dış kaynak kullanımına dayalı faaliyete geçeceği belirtilmektedir. “Mesai saatleri” kavramının yerini “proje ile sınırlı çalışma saatleri” alacaktır. Program tedariki konusunda SAAS (Software as a Service) modeli yaygın olacaktır, bu aboneliğe dayalı program tedariki anlamına gelmektedir.

Böylece, “sanallık” ve “sanal organizasyon” kavramlarının oluşumu ve gelişimi ile ilgili bilgileri özetlemiş olduk. Tekno- sosyal bir yapı olan sanal işletmeler zaman ve mekândan bağımsız, somut bir yapıya sahip olmayan, yalın, çevik, dijital vs. özelliklere haiz bir sistemdirler.

1.3. Şebeke ve Sanal Organizasyonlar Arasındaki İlişki

Şebeke organizasyonlar, sermayeleri birbirinden bağımsız olan, ancak operasyonel düzeyde birbirlerine bağlı ve uyumlu olan organizasyon modelleridirler. Genel olarak şebeke organizasyonlar 3 boyutta tanımlanmaktadır: amaç, süreç ve yapı. Yapısal açıdan, bu tür örgüt paylaşılmış, kontrol altında, yardımcı uzmanlığa dayanan, her şeyden önce soyut varlıkları birleştiren örgüt modelidir. Ortak yatırımlar önemlidir, çünkü varlık, iletişim ve etkin yönetim yaratmaktadır. Süreç olarak bir şebeke örgüt hem işletme birimleri içerisinde, hem de dışsal birimler arasında saydam sınırlar meydana getirmektedir. Yönetim daha az hiyerarşik, iletişim de doğrudan, kanallar

yoluyla değil, karşılıklı olmaktadır. Görevler daha çok projeye dayalı ve daha az fonksiyoneldirler. Dolayısıyla, şebeke organizasyonlar bir mal veya hizmet üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden ortaya çıkan örgüt modelidir (Bedük, 2005).

Sanal organizasyonlarla şebeke organizasyonlar arasında şüphesiz bir ilişki bulunmaktadır. Onu da aşağıdaki gibi gösterebiliriz (Koçel, 2003:449):

Tablo 1: Şebeke Organizasyonla Sanal Organizasyon İlişkisi

Şebeke Organizasyon	Sanal Organizasyon
Her şebeke organizasyonu bir sanal organizasyon değildir.	Her sanal organizasyon bir şebeke organizasyonunun özel bir şeklidir.
Lider tek olabilir.	Lider tek değildir. Projeden projeye ve amaca göre değişir.
Bölünüp eklenme birim bazındadır.	Bölünüp eklenme kişiye kadar inebilir.

Kaynak: Koçel (2003:449)

Koçel'in bu ilişkilendirmesinde “şebeke türü yapılanma geçici de, kalıcı da olabilir”, sanal şirketlerde ise “yapılanma geçicidir, proje bazındadır, projenin bitimi ile yapı sona erer” şeklinde bir ayırım mevcuttur. Ancak yaptığımız gözlemlere ve kaynak araştırmasına göre, sanal organizasyonlar da uzun süreli yapılanmaya sahip olabilmekteler, www.gittigidiyor.com, www.hemalhemsat.com, www.netticaret.com.tr, www.magaza24.com vs. gibi online ortamda başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmekte olan sanal işletmeler buna örnek teşkil edebilirler.

Şebeke organizasyonların bir çeşidi olan sanal organizasyonları şebeke organizasyonlara bağlı şekilde de tanımlamak mümkündür: “Sanal şirket, hızla değişen fırsatlardan yararlanmak için hızla bir araya gelen firmalar şebekesidir. Her biri çekirdek yetenekleriyle katılırlar ve fırsattan yararlandıktan sonra hızla dağılırlar.” (Schnarr ve Coyle, 1995:41) Bu tür tanımlamalarda “hız” ibaresini açmak gerekmekte, çünkü belli bir proje bazında hızla oluşup, yıllarca faaliyetini sürdüren ve mevcut

projelerini geliştirerek farklı alanları da içine katan şirketler çoğunluğu oluşturmaktadır. Zira esnek ve çevik yapılanmaları sanal şirketlere bu fırsatı fazlası ile tanımaktadır. Dikkat edilmesi gereken bir nokta daha vardır. Genelde sanal organizasyonların “sanallığı” bütün parçalarının birbirlerinden uzak yerlerde olmaları ve bilgisayar ağlarıyla birbirlerine bağlanmalarıyla açıklanmaktadır. Sanal organizasyonlar zaman ve mekândan soyutlanmışlardır, ancak bu bütün parçalarının birbirlerinden uzakta olduğu anlamına gelmez. Hem şebeke organizasyonların, hem şebeke organizasyonların özel bir şekli olan sanal organizasyonların diğer örgüt modellerinden farkı, bireylerin ve grupların birbirleriyle hiyerarşik konumlardan ve dâhil oldukları departmanlardan soyutlanarak gönüllü olarak bağlantı kurmaları, haberleşmeleri ve işbirliği yapmalarıdır. Bilişim teknolojisindeki gelişmeler ise sadece fiziksel temelde insanların gönüllü bağlantılar kurabilmeleri için gerekli fiziksel altyapıyı sağlamaktadır.

1.4. Farklı Kriterlere Göre Şebeke Organizasyonların Sınıflandırılması ve Sanal Organizasyonların Şebeke Organizasyonlar İçindeki Yeri

Genelde işletme literatüründe şebeke organizasyonlar değişik kriterlere göre değerlendirilmektedirler. Çalışmamızda da bu kriterler bütünleştirilerek şebeke organizasyonları iki başlık altında verilmesi uygun görülmüştür. Dolayısıyla, şebeke organizasyonlar değişim sürecine uyum ve hukuksal yapı kriterlerine göre sınıflandırılarak incelenmiştir.

1.4.1. Şebeke Organizasyonların Değişim Sürecine Uyumları Açısından Sınıflandırılması

Burada sözünü ettiğimiz değişime uyum, ağı oluşturan şirketlerin yeniden yapılanmaları anlamına gelmektedir. Bu kritere göre, şebeke organizasyonlar üçe ayrılmaktadır:

1.4.1.1. İçsel Şebeke Organizasyonlar

İçsel şebeke organizasyon aynı işletmenin veya holdingin bağımsız işletmelerden hizmet alan ana işletmenin (broker) faaliyeti olarak belirtilmektedir. Bu durumda bir şirket içinde iş birimleri ve temel faaliyetler ana işletmelerden farklı işletmeler tarafından yerine getirilmekte, kaynaklar yine aynı işletmede kalmaktadır. Ana işletmenin görevi bu işletmeler arasındaki koordinasyonu sağlamaktır. Örneğin, petrol şirketleri petrolü çıkarmayı, bulmayı ve rafine etmeyi maliyetleri en aza indirmek için

bu faaliyetleri farklı firmalara vermektedirler, dolayısıyla, içsel organizasyon yapısını oluşturmaktadırlar. Otomotiv ve lastik sektöründe çalışan bazı şirketler malzeme üretme, satın alma ve ürettiklerini satma konuları ile personel ve eğitim konularında içsel şebeke örneği sergilemektedirler. Sabancı Holding'in Lassa, Kordsa, Dusa gibi şirketleri hem kendi iç ihtiyaçları olan ana ürünün üretimi için işbirliği yaparlarken, hem de piyasa için de üretimde bulunmaktadırlar (Bedük, 2005).

1.4.1.2. Dengeli Şebeke Organizasyonlar

Dengeli şebeke organizasyonlarda yine tek bir lider şirket bulunmaktadır, şebekenin varoluş nedeni bu şirketin taleplerini karşılamaktır. Bu durumda mal veya hizmet üretimi için gerekli olan üretim kaynaklarının herhangi bir sahiplilik ilişkisi olmayan işletmeler tarafından üretilmesi ve bu üretimde bulunan taşeron firmaların ürettikleri kaynakları satın alan ve ana üretimde kullanan bir aracı organizasyon söz konusudur. Dolayısıyla, dengeli şebeke organizasyonu içsel şebeke organizasyondan ayıran en önemli fark, risk ve sahipliğin şebekeyi oluşturan işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bu ağa dahil olan işletmenin ürünlerini şebeke dışına sunmaması için engeller konulduğunda, ürünlerine başka bir yerden talep gelmemesi durumunda ya da tek bir müşteriye bağlı kalındığında, işletmenin ürünlerinde pazarın isteklerine göre değişiklik yapabilme gücü sınırlanacaktır. Nike şirketi, bu oluşumu önlemek amaçlı kurduğu ağa dahil olmak üzere kendisiyle ön sözleşme imzalamış olan şirketlerin Nike ağı dışında da faaliyet göstermesinden emin olma yolunu seçmiştir (Akkavuk, 1997). Böylece, bir yandan şebeke içindeki sabit liderlik konumunu korumuş, hem de şebekesine dinamikliğin getirdiği avantajları kazandırmıştır.

1.4.1.3. Dinamik Şebeke Organizasyonlar

Bu tür şebeke organizasyonlar sanal ağlar olarak adlandırılmaktadırlar. Dinamizm, dış kaynaklardan yararlanma sanallığı belirleyen en önemli boyutlardandır. Belirli özellikleri olan şirketler genelde organizatör bir işletmenin etrafında bir araya gelirler. Her şirket bağımsızdır ve belli bir fırsat ya da proje için diğer işletmelerle bütünleşmektedir. Dinamik organizasyon yapısında lider işletme bulunmamaktadır. İşletmelerin her biri kendi içinde koordinatörlük yapmakta ve belli hedef ve çıkarları doğrultusunda bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadırlar.

Buradan da anlaşılacağı üzere, sanal bir şirket gerçek bir şirketle karşılaştırıldığında aslında var olmamış, ancak dış kaynak kullanımı sayesinde gerçek bir şirketin yaratabileceği tüm etkileri barındıran örgütlenme türü olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, insan kaynakları açısından da esneklik, kısa süreli proje bazlı çalışma, çok yönlü uzmanlık gibi sanallığın ortaya koyduğu kriterler söz konusudur.

1.4.2. Şebeke Organizasyonların Hukuksal Yapı Kriterine Göre Sınıflandırılması

Hukuksal yapılarına göre şebeke organizasyonlar ikiye ayrılır: dâhili şebeke organizasyonlar ve harici şebeke organizasyonlar.

1.4.2.1. Dahili Şebeke Organizasyonlar

Bu tür şebekede her işletme ayrı bir kar merkezi olarak görülür. İşletmeler ürettikleri ürün veya hizmeti şirket dışında da pazara sunabilmektedirler. Bununla birlikte hiçbir işletme ağ içindeki diğer işletmenin ürününü veya hizmetini üretici işletmeden almak zorunda değildir. Eğer daha az maliyet ve/ veya daha iyi kaliteyle şebeke dışından temin edebiliyorsa, bunu yapmakta serbesttir. Bu durumda pazar mekanizması her işletmeyi yaptığı işe göre ödüllendirmekte veya cezalandırmaktadır. Her işletme yaptığı işin yönetimini kendi üstlenmektedir. Bu şekilde her işletme girişimciler ağının bir parçası durumundadır. Şebekeyi oluşturan her üye işletme bir yandan bütünün bir parçası olmaktan yararlanırken, diğer yandan da kendi başına ayakta durabilmektedir.

1.4.2.2. Harici Şebeke Organizasyonlar

Bunlar aynı hukuksal yapı altında toplanmamış şebeke organizasyonlardır, küçük işletmelerin arasında da, girişimciler ağı şeklinde örgütlenmiş büyük ölçekli işletmelerin birbiriyle veya küçük ölçekli işletmelerle bütünleşmeleri sonucunda da meydana gelebilmektedirler. Küçük şirketlerin kendi aralarında kurdukları ağın büyük ölçekli işletmelere göre avantajları da bulunmaktadır: her şeyden önce, küçük kalarak, hiyerarşi kademelerinin azlığının, hızlı ve esnek olmanın yararlarını yakalayabilmekte, diğer açıdan da, bir şebeke kurduklarında, büyük işletmelerin sahip oldukları ölçek avantajlarından faydalanabilmektedirler.

Böylece, şebeke organizasyonların hukuksal yapı ve değişime uyum açısından türlerini incelemiş olduk. Sanal organizasyonların dinamik şebeke organizasyonu türüyle aynı özellikleri paylaştığını, dolayısıyla, kavramsal açıdan özdeşleştiklerini görebilmekteyiz.

Dolayısıyla, insan kaynakları açısından da esneklik, kısa süreli ve proje bazlı çalışma, çok yönlü uzmanlık vs. gibi sanallığın ortaya koyduğu kriterler söz konusudur.

1.5. Sanal Organizasyonlar ile İlgili Temel Kavramlar

1.5.1. E- İş (E- Business) ve E- Ticaret (E- Commerce)

E- iş (e- business) her türlü iş bağlantıları ve bunlarla ilgili kısımların elektronik ortamda yürütülmesi anlamına gelen bir kavramdır. Bu durumda bir iş ortamının parçaları olan müşteriler, işçiler, ortaklar arasındaki ilişkiler, yeni iş bağlantısı yazışmaları vs. elektronik ortamda (e-posta, sanal proje grupları yoluyla, faks ve data haberleşme sistemleri, skype, voipstunt vs.) gerçekleşmektedir. E- iş daha çok potansiyel müşterileri elde tutmak, yeni müşteriler kazanmak ve müşterilerle ilişkileri geliştirmek; hizmet, satış ve bilgilendirme servisleri ile mümkün olan en kısa zamanda müşterilere ulaşmak, üretimde ve her türlü iş prosesinde maliyeti düşürüp verimi arttırmak gibi konularda internet/intranet ve, özellikle, web teknolojilerinin kullanılmasını göz önünde bulundurmaktadır. E- iş araçlarının şirket içi uygulamalarda aktif kullanılmaktadır, ancak bu uygulamalar her zaman çalışanları şirket amaçlarıyla bütünleştirme uğruna değil, bazen yönetimin etik kurallara aykırı faaliyetlerini gerçekleştirmek için de kullanılmaktadır. Örneğin, İngiltere'de, Blue Banana adlı kuruluşun işten çıkarmak istediği çalışanını "Artık sizle çalışmak istemiyoruz" yazılı telefon mesajıyla işten atmasının ardından, ABD'de de ülkenin önde gelen elektrikli ve elektronik aygıtlar mağaza zinciri RadioShack, 400 çalışanını elektronik posta yoluyla işten kovmuştur (Albayrak, 2006). Çalışanlarına eşyalarını toplamaları için 30 dakika süre tanıyan şirket, işten atılan kişilerin sorularını "web adresine gönderilecek e-postalar aracılığıyla" kendilerine bildirmelerini istemiştir. Şirketin Texas eyaletine bağlı Fort Worth kentinde bulunan merkez üssünde çalışan 400 kişi, sabah iş başı yaptıklarında, kendilerine çalıştıkları şirketten gelen "İş gücü kısıtlaması programı yürürlüğe girmiş olup, sizin pozisyonunuz ortadan kaldırılmıştır" yazılı e-postalarla karşılaşmışlardır. RadioShack yetkilileri, bu yöntemin "hem çok daha hızlı, hem de daha kişiye özel bildirim" olduğu görüşünü savunmuşlardır.

Elektronik ticaret (e- commerce), ticari işlemlerin(!) birbirine bağlı bir bilgisayar ağı ortamı içerisinde ve bu ağ aracılığıyla gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. E- ticaret kavramı son yıllarda aktif kullanıma girmiştir, bunun başlıca nedeni de internet ortamından perakende satışların yaygınlaşmaya başlamasıdır.

Elektronik ticaret bireyin evinden çıkmadan daha fazla alternatif seçim olanakları içinde istediği nitelikte ve en uygun fiyattan mal temin edilmesine olanak veren bir ticaret yöntemidir. Bu tür ticarete slogan “daha hızlı, daha ucuz ve daha iyi” olarak ortaya konabilir. E- ticaretin temel aracı olan internet tüm dünya pazarını bir ticari odaya dönüştürmektedir.

Türkiye’de e-ticaret, dünyadaki genel gelişmenin aksine işletmeler arasında beklenildiği kadar gelişmemiş, daha çok işletmeler ile tüketiciler arasında gelişme göstermiştir. Türkiye’de e-ticaret konusunda düzenlemeler yapmak için Elektronik Ticaret Koordinasyon Kurulu (ETKK) devreye girmiş durumdadır. 1998’den sonra bazı büyük alışveriş merkezleri internet üzerinde satış mağazaları açmışlar, ayrıca kurumlara ve bireysel girişimcilere elektronik dükkan (e-dükkan) kiralyayan servis sağlayıcılar ortaya çıkmaya başlamıştır. Basın ve bankacılık alanlarında, konularında öncü niteliği olan bazı kuruluşlar, e- ticaret alanında da yatırımlarını (2000’lerin başlarında) hızlandırmışlardır.

Yapılan piyasa araştırmalarına göre, 2004 yılında internet üzerinden yapılan alışverişlerde %14 oranında bir artış yaşanmıştır. Araştırmalardan çıkan rakamlara göre, en çok müzik dalında artış yaşanırken, harcanan toplam paranın 1.8 milyar dolar civarında olduğu bildirilmektedir. Elektronik alışveriş üzerinde araştırmalar yapan ComScore Networks isimli şirkete göre, bu artışın merkezinde bir yılda %90’lık bir yükselişle eğlence alanında gerçekleşen hareketlilik bulunmaktadır. Daha çok müzik dalında yaşanan bu artışla toplamda harcanan para 413.5 milyon doları bulmaktadır. Yükselişine devam eden bir başka harcama alanını da randevulaşma siteleri oluşturmaktadır. Bu alanda %4.4’lük artışla 469.5 milyon dolar harcanmıştır (Dereli, 2005a).

E- ticaretin sağladığı avantajları başlıca aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Dereli, 2005b):

- Elektronik iletişimin artması sayesinde işletmeler tüm tüketicilere ve diğer işletmelere daha kolay ve daha hızlı ulaşabilmekte, böylece herhangi bir fiziksel yatırıma girmeden, bir satış mağazası, fiziki bir pazarlama ağı kurmadan ürünlerini pazarlayabilmektedir;
- Ulusal ve uluslararası ticari işlemlerin elektronik ortamda yürütülmesi (üretici, satıcı, alıcı, aracı, gümrük idaresi, sigortacı, nakliyecisi, bankalar ve diğer kamu kurumları kapsamında) zamanın etkin kullanılmasını sağlamaktadır;
- Elektronik ticarete iş belgeleri elektronik ortamda hazırlanmakta, böylece, işlemler minimum hata ile kısa bir süre içinde ve kırtasiye masrafı ödenmeksizin tamamlanmaktadır. İnternete dayalı e-ticaret ve elektronik dağıtım sistemleri uluslararası ticareti hızlandırmaktadır;
- Tüketiciler için işlem maliyetleri ve nakliye masrafları düşmektedir. Tüketiciler evlerinden çıkmadan sorun yaşamadan ve zaman harcamadan sanal mağazalardan alışveriş yapabilmektedirler;
- Tüketiciler internet sayesinde, yeni ürün ve hizmet bilgilerine kolay ulaşabilmekte, bilgi sahibi olmakta ve alternatif ürünleri karşılaştırarak kolayca satın alabilmektedirler;
- E-ticaret, mal ve hizmet piyasalarının yapısını değiştirmekte, yeni ürünler, yeni pazarlama ve dağıtım tekniklerine yol açmakta, hızlı bir şekilde ürün geliştirilmesi, test edilmesi ve müşteri ihtiyaçlarının tespit edilmesini olanaklı kılmakta, pazar talebindeki değişikliklere hızla yanıt verebilmektedir;
- E- ticaret, işletmeler arası verinin paylaşılmasına, işletme çalışanlarının işbirliğine, koordinasyonuna, müşterilerin öneri ve taleplerinin değerlendirilmesine kolaylıklar getirmiştir;
- Organizasyonlar ve işletmeler kendi bünyelerinde dönüşüm yaşamakta, geleneksel yöneticilerinin sayısı azalmakta, daha fazla uzmanlaşmakta, yatay ve dikey olarak küçülmekte, ancak etkinlikleri artmaktadır;
- E-ticaret, ekonomik bir olgu olmasına rağmen, sosyal ve politik yaşamı etkilemektedir. Ekonominin bilgi ve bilgiyi yönetme temeline dayanması, eğitim,

kültür, sağlık ve sosyal güvenlik gibi alanlarda internet kullanılmasını yaygınlaştırmıştır. Bu durum sosyal politikaların yeniden gözden geçirilmesine yol açmıştır;

- E-ticaret (internet), yeni birçok iş, görev ve unvanlar ortaya çıkarmıştır. Bu iş alanları internet servis ve içerik sağlayıcıları, web sayfası hazırlayıcıları gibi doğrudan internete ilişkin hizmetler olabileceği gibi, insanların evlerinde oturarak internet üzerinden hizmet üretmeleri de olabilmektedir. Örneğin, mülakat ve danışmanlık yapma, rapor, oyun ve eğlence hazırlama vs.;
- Bilgisayar yoluyla veri tabanlarına kolay ulaşım ve e-posta, geleneksel eğitim ve öğretim alışkanlıklarını değiştirmektedir. Geleneksel sınıflar yerini sayısal ve sanal ortama bırakmış, öğretim gören öğrenciler bilgiye çok daha hızlı ve kolay ulaşma imkânı bulmuşlardır. İnternet bu anlamda bilgiye ulaşmanın önündeki engelleri ortadan kaldırmıştır vs..

E- ticaretin toplumsal yaşama getirdiği olumsuz etkilerini de gözden geçirelim:

- E-ticaret, bilim ve teknolojiyi üreten ve anında ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştüren gelişmiş ülkeler ile endüstri toplumu olmadan, bilgi toplumu olmaya çalışan geri kalmış ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki refah düzeyi farkını daha da ortaya çıkaracaktır;
- Elektronik ticaret (internet), bir yandan yeni iş alanları, görev ve unvanlar ortaya çıkarırken, diğer yandan da organizasyonların yatay ve dikey olarak dönüşüme uğraması, geleneksel ticarete rol alan bazı unsurların ortadan kalkması nedenleriyle işgücü fazlası ortaya çıkacak, dolayısıyla işsizlik oranının artmasına neden olacaktır;
- E-ticaret (internet), bütünü ile ele alındığında teknik yapısı itibari ile denetime müsait bir nitelikte değildir. İnternette yararlanmak ve çeşitli olanakları kullanmak için herhangi bir yasal formalite, başvuru izni, onay gibi işlemler söz konusu değildir. İnternetin hukuki anlamda bir deneticisi yoktur, bundan dolayı internetin kullanımında ortaya çıkabilecek aşırılıkları, usulsüzlükleri, kural dışı davranışları denetleyip, yaptırım uygulayacak merkezi bir otorite de bulunmamaktadır. İnternetin bu niteliği her anlamda tehlike yaratmakta, bu yüzden de kesin bir çözüm üretilmektedir.

Böylece, e- iş ve e- ticaretin temel özelliklerinden söz etmiş olduk. E- ticaret sanal işletmelerin temel iş yöntemi olduğu için tüm bu özellikler sanal şirketleri de tanımlamaktadır. E-işle e-ticaret arasındaki kavramsal farkı da gösterelim: e-iş, internet haberleşme araçlarını (web bilgi sayfaları, e-mail, grup posta haberleşme araçları (liste servisleri), haber öbekleri) kullanarak, potansiyel müşterilerle ilişkiye geçmek ve kısa/orta/uzun vadede işlerini geliştirmek, pazarlama/reklam vb. gibi konularda internet teknolojilerini kullanmak anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, internet ortamı, insanlarla tanışma ve iş yapma mekânıdır. E-iş sonunda bir para akışı olmayabilir, ama e-iş bağlantılarının nihai amacı ticari kazanç sağlamak (para akışı, e-ticaret) olarak düşünülmelidir. E-ticaret ise sanal ortamda (en çok internet üzerinde) para kazanacak aktiviteleri içermektedir. E-ticaret sonucunda mutlak bir para akışı mevcuttur. Yani görüldüğü gibi, e- ticaret e- işin nihai amacı şeklinde ortaya çıkmaktadır.

1.5.2. **Sibernetik**

Sibernetik kavramının iki genel tanımı mevcuttur (Krayzmer, 1995):

- Karmaşık yönetim sistemlerinin varoluş kanunlarını ve yönetim sürecinin özelliklerini araştıran bir ilim dalıdır;
- Karmaşık yönetim sistemlerinin bilgiye ulaşma, bilgiyi koruma, iletme ve değiştirerek kullanma kanunlarını araştıran bir ilim dalıdır.

Ancak bu iki tanım birbirlerini tamamlamaktadır, çünkü gördüğümüz gibi, sibernetik ilminin araştırma amacı karmaşık sistemler, onların yönetim özellikleri ve bu sistemlerin var olmasının temelini oluşturan bilgiyi dönüştürerek kullanma sürecidir. Bu karmaşık sistemleri kendi içlerinde üç ayrı gruba ayırmak mümkündür:

- Biyolojik organizmalar: bitki ve hayvanlar;
- Sosyal- ekonomik sistemler: insan grupları, organizasyonlar, sektörler, devletler;
- Teknik sistemler: ulaşım araçları, herhangi bir teknik seri sistemler vs.

Sibernetik ilminin ilk tanıtımı 1948’li yıllara dayanmaktadır. Amerikalı bir bilim adamı ve matematik profesörü Norbert Wiener “Sibernetik ya da Doğal ve Yapay Sistemlerin

Yönetim ve İletişimi” adında bir eser yazmış ve eserinde de biyolojik, teknik ve sosyal sistemlerin genel yönetim kanunlarını ortaya atmıştır.

Sibernetik ve sanallık kavramları birbirlerine yakın kavramlardır. Sanallık var olmayan, ancak sanrılarla var olduğu kabul edilen kavramlar, olgular ve mekânlar için kullanılmaktadır. Sibernetikse sanal ortamda insan ve bilgisayar arasındaki etkileşimi ve geribildirimini araştırmaktadır. Bu açıdan, sanal organizasyonların temel aracı olan interneti var olduğu ortam açısından sanal, iletişim yöntemi açısından siber olarak tanımlayabiliriz.

Sanal organizasyonlar aynı anda siber sistemlerdir, çünkü insan ve bilgisayar arasındaki etkileşim sonucunda bilgi elde etmenin, onu korumanın ve değiştirerek kullanımının özelliklerini taşımaktadırlar, yani geleceğin organizasyonlarını sanal olduğu kadar, **siber organizasyonlar** olarak da adlandırabiliriz.

1.5.3. Sanal Ekipler

Sanal ekipler – sanal organizasyonların temelini oluşturan, birkaç konuda uzman, yetenekli, iletişim kurma yeteneği yüksek olan, yenilikçi ve yaratıcı, duygusal zekâsı gelişmiş 8- 12 kişiden oluşan takımlar. Bazı kaynaklarda bu konuyla ilgili “net kuşağı” kavramından söz edilmektedir (Kurşunmaden, 2006). Dolayısıyla, “net kuşağı” bilgisayarla ve internetle büyüyen bir işgücünü tanımlamaktadır. Bu ise net kuşağından etkilenen yeni bir şirket kültürünü gündeme getirmektedir. Böyle bir kültür aşağıdaki unsurları gerektirmektedir: bireysel, özerk yaklaşım, duygusal ve entelektüel paylaşım, insanları katkılarına göre değerlendirme, araştırma kültürü, yüksek uyum yeteneği, hiyerarşi yerine bilgiye dayalı otoritelik, özgünlüğe dayalı kültür, çalışanların değişen müşteri ve tedarikçi talep ve koşullarına sürekli ve anında cevap verebilme, güvenilirlik, çalışanları cezp edebilmek için onlara değerli olduklarını hissettirme vs.. Bu durum, “net kuşağının” farklı bir örgüt kültürü talep ettiğini, buna bağlı olarak işletmelerin yeni İKY stratejileri uygulama gerekliliklerini de ortaya koymaktadır.

Sanal ekiplerin 3 boyutu vardır: amaç, insanlar ve bağlantılar (Bedük, 2005).

Amaç: her organizasyon için amaç önemlidir, ancak sanal organizasyonlar için amaç kritik bir önem taşır, çünkü onları bir arada tutan amaçtır, bu yüzden üyelerin güçlü bir şekilde bu amaç etrafında toplanmış olması gerekmektedir.

İnsanlar: İnsanlar sanal ekiplerin çekirdeğidir. Sanal ekipteki herkes hem özerk, hem de karşılıklı bağımlılık içinde olabilmeli, bir noktada da liderlik rolünü üstlenmelidir.

Bağlantılar: Bağlantılar sadece teknolojik ağlardan ibaret olmayıp kişisel ilişkileri de kapsamaktadırlar. Eğer zaman içinde kuruluşu oluşturan karşılıklı ilişkiler güven ilişkilerine dönüşürse, sürekli hale gelecek ve takımın faaliyetlerel gücünü belirleyecektir.

Dolayısıyla, sanal ekiplerin başarısı teknolojiden çok insan faktörüne bağlıdır. İnsana ilişkin konular göz ardı edildiğinde, teknoloji işe yaramamaktadır. Sanal bir ortamda çalışmak yeni bir organizasyon biçimi, yeni bir yönetim tarzı ve yeni bir liderlik türü gerektirmektedir. Yine, sanal organizasyonların “bağlantılar” boyutu, yeni bir İKY yaklaşımının gerekliliğine işaret etmektedir.

1.5.4. Sanal Topluluklar (İşlem/Bilgi Paylaşım Toplulukları)

Sanal topluluklar, internet ortamında yeterli sayıda insanların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan kişisel ilişki ağlarıdır. Online gruplar, gerçek anlamda bir araya gelmedikleri için, tam anlamıyla topluluk olup olmayacakları tartışma konusudur. Bu anlamda farklı görüş açıları mevcuttur. Örneğin, Rheingold, sanal toplulukları yeterli sayıda kişinin internet aracılığıyla, sanal alemde insani duygulara dayalı kişisel ilişki ağları oluşturmak üzere, yeterli sürelerde devam ettirdikleri halka açık tartışmalar şeklinde tanımlamaktadır (Rheingold, 2005). Hagel ve Armstrong ise online topluluklara tüketim odaklı yaklaşmakta, tüketim ortak ilgi alanı doğrultusunda oluşan toplulukları da “ilgi toplulukları” (communities of interest) olarak tanımlamaktadırlar (Hagel ve Armstrong, 1996). Ortak bir ilgi alanı nedeniyle bir araya gelen bu kişilerin pek çoğu gerçek kimliğini açıklamamaktadır. Ancak belirli ortak normları ya da uygulamaları paylaşırlar. Aynı zamanda belirli ahlaki standartların oluşmasını ve sürmesini de sağlamaktadırlar. Bu gruplarda sürekli gerçekleşen değişimin yanı sıra, üyelerin bağlılık duydukları bazı ortak semboller ya da ritüeller de bulunmaktadır. Bu tür paylaşımdan dolayı online grupları topluluk olarak nitelendirmek mümkündür.

Grup üyelerinin bir araya gelme ihtiyaçlarından hareketle sanal toplulukları 5 gruba ayırmak mümkündür: işlem/bilgi paylaşım toplulukları, ilgi toplulukları, fantezi toplulukları, ilişki toplulukları, tartışma toplulukları (Hagel ve Armstrong, 1996).

- İşlem/Bilgi Paylaşım Toplulukları

E-ortamda bulunanlar, karşılıklı bilgi alışverişi amacıyla bir araya gelen insanlardır. Son zamanlarda işletme anlayışının farklı alternatiflere yönelmesi ve teknolojik olanaklar ile birlikte, internet ortamında yapılan işlemlerin ticari anlam da kazandığı gözlemlenmektedir.

Belirli mal ve hizmetlere ihtiyaç duyan insanların sanal ortamda da çoğalması ve ortak gereksinimlerin etrafında bir araya gelmeleri ile alışverişler ve bu alışverişlerle ilgili bilgi ve deneyim değişimi de ortaya çıkmaya başlamıştır. Dolayısıyla, bu tür topluluklar satın alma- satma ve bunlara ilişkin bilgi etrafında oluşmaktadırlar. Sanal işletmelerin oluşturdukları platformlar da işlem/bilgi paylaşım topluluklarına bir örnek teşkil etmektedir.

- **İlgi Toplulukları**

İnsanların spor, eğlence, seyahat vs. gibi özel ilgi alanları doğrultusunda bir araya gelmeleri ile ortaya çıkan sanal topluluklardır. Bu tür toplulukların genelde öncü kişiler tarafından oluşturulup, ardından ilgilenenlerin de katılmaları ile bir topluluk halini aldıkları görülmektedir. İlgi toplulukları hem amatör, hem profesyonel temelde oluşabilmektedir. Yoğun iletişimin yaşandığı ve iletişim konularının üyelerin ilgi duydukları özel alanlarla sınırlandırıldığı sosyal yapılardır.

- **Fantezi Toplulukları**

Ağ ortamları insanlara bir araya gelerek yeni eğlence ve fantezi dünyaları keşfetmelerini sağlamaktadırlar. Bu ortamların temel özelliği, üyelerine kendilerini başka kişiliklere sokarak, farklı deneyimler yaşama olanağı tanıyor olmasıdır. Dolayısıyla, fantezi toplulukları, yeni ortamların, kişiliklerin ya da hikâyelerin oluşturulduğu topluluklardır. Katılımcılar bu toplulukların çoğunda gerçek kimliklerini kullanmak zorunda değildirler. Önemli olan katılımcıların arasındaki etkileşimdir. Örneğin, hayal güçlerini kullanarak gerçekleştirdikleri sohbetlerle bir hikâyenin ortaya çıkışını ve devamını sağlayabilmekte, yeni kimliklere bürünebilmekteler.

- **İlişki Toplulukları**

Sosyallik, insanların doğal ihtiyaçlarından biridir. Bazı dönemlerde, başkaları ile duygu ve düşüncelerini paylaşma gereksinimi hissedildiği dönemlerde, ilişki kurma isteği çok daha yoğun olarak kendini hissettirmektedir. Bu şekilde oluşturulan toplulukları ilişki toplulukları (communities of relationship) olarak nitelendirmek mümkündür.

Sanal topluluklar, insanlara benzer deneyimleri yaşayan başka kişilerle, sanal ortamda bir araya gelme fırsatı vermektedirler. Bu yolla zaman ve mekân kısıtlamalarını da aşarak, anlamlı ve uzun süreli kişisel ilişkiler kurmak olanaklı hale gelmektedir. Örneğin, kanser hastalarının ve ailelerinin bir araya gelmelerini sağlayan sanal topluluklar. Böylece, aynı acıları yaşayan insanların bir araya gelmeleri, hastalıkları ile ilgili fikir ve bilgi alışverişinde bulunmaları olanaklı hale gelmektedir.

- **Tartışma Toplulukları**

Online platformda oluşan en yaygın topluluklardan birisi de çok farklı tartışmaların yapıldığı tartışma topluluklarıdır. Tartışma gruplarının üyelerini, topluluğa sağladıkları katkı bakımından açtıakiler ve gizlenenler olarak iki grupta sınıflandırmak mümkündür. Açtıakiler (posters) tartışmaya katkıda bulunanlar, gizlenenler (lurkers) ise, tartışmalara katılmaksızın izlemeyi tercih edenlerdir. Açtıakiler gruba sıkı sıkıya bağlı iken, gizlenenler, açtıakiler tarafından oluşturulmuş topluluk ruhuna göre hareket ederler. Gizlenenler bir bakıma gözlemcidirler.

Sanal topluluklar da ticari işlemler yürütmekte ve hatta bazılarının birincil amaçları satış olmaktadır. Bu satış siteleri aynı zamanda müşterilerin sanal topluluklar oluşturmalarını da sağlamaktadır. Benzer amaçlarla oluşturulmuş işletmeler arası ticaret amaçlı oluşturulan sanal topluluklar da mevcuttur. İşlem/ bilgi paylaşım topluluklarının örneği olan sanal işletmeler, müşteri ilişkilerini yönetme ve geliştirme açısından online katılım ya da canlı destek gibi araçlar sayesinde interaktif etkileşim temelli sanal topluluklar da oluşturabilmekteler.

1.5.5. Sanal Ürün

Sanal ürünün birden fazla tanımlaması vardır. “Sanal ürün, genelde üretilmeden önce bile mevcut olan ürün çeşididir. Fikri, tasarımı ve imalatı, birlikte çalışan ekiplerin akıllarında, bilgisayarlarında ve esnek üretim haklarında saklıdır.”(Naisbitt, 1994:5). Bu tanıma göre, sanal ürünü hayali ürün tanımlamasıyla eşleştirebiliriz, yani fiziksel olarak

mevcut olmayan, ancak talep doğduğu gibi fiziksel olarak üretilmeye hazırlanmış olan üründür.

Başka bir tanıma göre, sanal ürünler veya servisler bilgisayar ağlarında ve elektronik ağlarda üretilen, dağıtılan ve satılan ürünler veya servislerdir (Skryme, akt. Akkavuk, 1997).

1.5.6. Sanal İşyeri

Sanal işyeri ürünlerin sergilendiği ve satışı yapıldığı sanal bir ortamdır. Enformasyon teknolojisindeki gelişmeler, işletmelerin olduğu gibi işyerlerinin de sanallaşmasına imkân vermiştir. Bu da farklı modellerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Frederic Crandall ve Marc Wallace sanal işyerine geçişte üç aşamadan bahsetmektedirler (Erdem, 1997). Bunlar: Tele işe gidip- gelme modeli (The Tele- commuting Model), Ön Bağlantı Modeli (The Front- line Model), Siber Bağlantı Modelidir (The Cyber- link Model).

İlk aşama “ Tele işe gidip- gelme” modeli: bu, çalışanların, telefon, faks ve çeşitli bilgisayar bağlantılarıyla, mekân olarak işyerlerinden uzak olmalarına rağmen, işlerini görebilmeleri, faaliyetlerini ofis dışından yürütebilmeleri anlamına gelmektedir. Buradaki asıl amaç işgücünün esnekliğini arttırmak ve işe gidip gelme masrafını azaltmaktır. Ancak bu çalışma modeli sınırlı katkılar sağlamakta ve işletmenin müşteri taleplerine karşı duyarlı olması konusunda yeterli olmamaktadır.

İkinci aşama ise Ön- bağlantı modeli: bu model tele işe gidip gelme vasıtalarını kullanarak, satış ve hizmet sunan mekânları müşteriye daha yakın hale getirmeyi ifade etmektedir. Burada çalışanlar, faaliyetlerini mobil ofislerde, uydu merkezlerde, yani müşteriye daha yakın mekânlarda gerçekleştirmektedir. Bu model müşteriye odaklanma ve fiziki olarak ofisle bağlantının azalması itibarıyla sanal işyeri kavramına biraz daha uygun bir modeldir.

Üçüncü aşama da Siber- bağlantı modelidir: bu işletmenin ulaşabileceği sanallığın en ileri seviyesidir. Bu modele göre, işletme, üretim sürecini müşterileri, tedarikçileri ve diğer üreticilerle işbirliği içerisinde birlikte yürütmektedir. Siber- bağlantı modeli işyeri ile birlikte işletmenin de sanallaşmasını ifade etmektedir.

1.5.7. Sanal Satış

Sanal satış bilişim teknolojilerindeki yenilikleri göz önünde bulundurarak, satış elemanlarını ihtiyaç duydukları tüm bilgilere anında ulaşabilmelerini sağlayarak gerçekleştirilen satış sürecidir. Bunun için ileri teknoloji yeterli olmayıp, satış personelinin bilgilerin korunmaması da gerekmektedir. Bu ancak güvenmesini bilen bir yönetim felsefesiyle mümkün olabilmektedir.

Sanal satış kavramını tam anlamında anlayabilmek için bu kavramı yine sanal yolla gerçekleşen satış otomasyonu ile karşılaştırmak mümkündür. Ancak sanal satış kavramı eğitim, kullanılan bilgisayar sistemi, dokümanların tasnifi, iletişim ve çalışma ekipleri kriterlerine göre farklıdır:

- Satış otomasyonunda öncelikle belli bir şirket kuralları öğretilip homojen bir satış gücü oluşturulmaya çalışılır. Sanal satışta ise haftalarca süren kurslar ve konferanslar yerine satış personeli hemen işe başlar. Bu alanda daha tecrübeli personelin çalışma prensiplerini de bu kişilerin işlerini sanal ağ aracılığıyla kendisine uygun olan zamanda izleyebilir.
- Otomasyonda genelde veriler günün sonunda merkezi bir bilgisayara aktarılır. Bilgi akışı tek yönlüdür. Satış personelinin topladığı bilgiler karar verilmesi için merkeze taşınırlar. Sanal satış modelinde ise bilgi akışı çift yönlüdür. Satış personeli verileri kendi rahatlığına ve ihtiyacına göre işleyebilmektedir.
- Otomasyon satış personeline ürünlerle ilgili bilgileri bilgisayara yükleyebilme avantajını sağlamıştır. Sanal satışta ise bununla yetinilmez, satış personeli şirketin veri tabanındaki verilere anında en güncel haliyle ulaşabilmekte ve bu verileri kullanarak netleştirilmiş bilgiler yaratabilmektedir.
- Satış otomasyonunda teknoloji sayesinde satış personeli şirkete hiç uğramadan siparişleri geçebilir ve topladığı verileri merkeze iletebilmektedir. Sanal satış yaklaşımında ise bunların yanı sıra satış personeli bir müşterinin isteklerini karşılamak için ihtiyaç duyduğu bilgiye anında ulaşabilmektedir.

Böylece, sanal satışın en önemli avantajı, satış personeli, müşteriye sunu yaparken, müşterinin ürünün kendi istekleri doğrultusunda özelleştirilmesi sürecine katılabilesidir.

1.5.8. Çekirdek İşgücü ve Çevresel İşgücü

Sanal işletmelerde çekirdek ve çevresel işgücü mevcuttur. Çekirdek işgücü istihdam güvencesine sahip, işletmenin daimi işgücünü oluşturan ve yasalar tarafından korunan işgörenlerden oluşmaktadır. Çevresel işgücü ise kısa süreli sözleşmelerle, kısmi süreli (part - time) veya iş paylaşımı ile çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Biraz önce de belirttiğimiz gibi, sanal ekipleri oluşturan insanlar esnek çalışmayı, kendilerini özgürce ifade etmeyi tercih etmektedirler, bu durumda çevresel işgücünün ilk plana çıkması gözlenmektedir.

Çevresel işgücü oranının yükseltilmesi bu tür işgücünün işletmeye adaptasyonu, ödüllendirilmesi (çevresel işgücü istihdam güvencesi gibi bir takım sosyal haklardan mahrumdur) ve çevresel işgücü ile çekirdek işgücü arasındaki uyumsuzluklar gibi yeni meseleleri ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, bu durumda sanal işletmede işgörenlerin uyumlu çalışması için çevresel işgücü ile çekirdek işgücü için ayrı ayrı şekilde performans değerlendirme ve ücretlendirme sistemlerinin kurulmasının önemi ön plana çıkmaktadır.

1.6. Sanal İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Sanal organizasyonlar “gerçek” işletmelerdeki gibi farklı sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Bu tür şirketlerde insanların yaratıcılığına bağlı şekilde orijinal fikirlerin gerçeğe dönüşmesini gözlemleyebiliriz. Örneğin, online çorap aboneliği yapan www.blacksocks.com şirketi 69 € karşılığında aylık çorap dağıtımını gerçekleştirmektedir. www.littlehelpshop.com (Afrika ev hanımları sitesi), www.elephantos.com (psikolojik rahatlatma ürünleri mağazası), www.massagetraders.com (özel tercihe göre masör bulma sitesi), www.bonsaihero.com (marihuana yetiştirme aletleri sitesi), www.livegamer.com, www.ige.com (sanal âlemin oyun ihtiyaçlarından olan silah çeşitleri, sihir yapma aletleri, oyun tecrübesi, sanal döviz vs. satışı yapan Live Gamer şirketi) vs. de orijinal fikir bazında gelişen işletmelere örnektirler.

Gözlemlerimize göre, sanal işletmeler faaliyetlerini en çok günlük ev alışverişi, elektronik ve dijital eşya alanında sürdürmektedirler. Kitap, orijinal hediye, gıda, sağlık ürünleri, kozmetik mağazaları da online ortamda yaygın yer alan işletme çeşitlerindedir. Web sitesi tasarımı, domain, hosting tescili, internette reklam vs. gibi sanal hizmetler sunan sanal işletmeler de bağımsız sanal hizmet sektörünü oluşturacak kadar günceldirler.

1.6.1. Tamamen Sanal Sektörün Başarılı Örneği Olarak Sessiz Ticaret

“Sessiz Ticaret”, dijital bilgi ve değer akımlarını yaratarak günlük hedefleri yetenekli ve etkileşimli kılmak için kablosuz mobil iletişimleri, ileri etkileme ve algılama teknolojilerini kullanarak gelişen bir ticari anlayıştır. Kavramsal açıklaması da, objelerin iletişimine dayalı ticaret gerçekleşirken, insan etkileşimine ihtiyaç duyulmamasından dolayı “sessizliğin” söz konusu olmasıdır. Aynı zamanda da Accenture’ın geliştirdiği bir ticari ve teknolojik “U-Ticaret” vizyonunun da önemli parçasıdır. Sessiz Ticaret mantığına göre, her fiziksel nesne ya da etkinliğin sanal birer kopyası olacaktır. Dolayısıyla, uyarı ve tepki verme arasındaki zaman sıfırlanacak, algı ağı fiziksel dünyanın çok daha fazlasını “anında erişim” ile görebilmeyi ve hızla harekete geçmeyi sağlayacaktır (Yalçın, 2004).

Şirketler, nesnelere tanımladıktan sonra, ısı, hareket, radyasyon algılayıcıları ve hatta mini mikrofonlar ya da video kameralar ekleyebilecekler. Bu sayede nesnelere yalnızca kendilerini bilgisayarlara tanıtmakla kalmayacak, durumları hakkında bilgi de gönderebilecekler. Raflar, mağaza yetkililerine anında mobil mesajlar göndererek yenilenmeleri gerektiğini haber verebilecekler. Endüstriyel ekipman parçaları, yakında değiştirilmeleri gerektiğinde bakım için uyarı gönderebilecekler. Gıda paketlerindeki algılayıcılar ürünün tazeliği hakkında bilgi verebilecektir.

Sessiz Ticaretin temelini oluşturan RFID sistemi üç bölümden oluşmaktadır:

- Kimlik verilerinin içine yerleştirilebileceği etiketler. Bunlar, bağlı oldukları ürünün tanımlanmasını sağlayan araçlardır.
- Etiketler ile kablosuz olarak iletişim kurabilen okuyucular.

- Okuyucular aracılığı ile etiketlere/etiketlerden veri yazabilen/okuyabilen yazılım uygulamaları. Okuyucular ile etiketler arasındaki tüm iletişimi başlatan uygulama yazılımıdır.

Accenture'ın 2004 yılında yaptığı araştırmaya göre, en iyi gelir artışına sahip şirketler, yeni teknolojilere geçmek için bütçelerinden yüzde 10 daha fazla miktarda tekrar yatırım yapanlardır. Sessiz Ticaret de bu yeni teknolojiler arasında bulunmaktadır.

Accenture araştırması, yüksek performanslı işletmelerin teknolojiyi, diğerlerini takip etmek için değil, lider olmak için kullandıklarını göstermektedir. Pek çok özel ve kamu sektörü şirketi, müşterileri için yeni değer yaratmak, tedarik zincirlerini dönüştürmek, mevcut faaliyetlerinin verimliliğini ve performansını iyileştirmek ve tasarruf yapmak amacıyla Sessiz Ticareti kullanmaya başlamışlardır. FedEx kuryeleri, artık anahtar yerine bir bileklik ile araçlarının kapılarını açabilmekte ve çalıştırabilmekteler. Milyonlarca çiftçi, sahip oldukları hayvan için doğru gıdayı ve ilacı hatasız temin edebilmekteler. Accenture'ın geliştirdiği teknoloji, algılayıcı telemetri ve uzaktan algılayıcı ağı ile Pickberry Vineyard'ın her üzüm bağının tek tek etiketlenerek en etkin, verimli ve güvenli yöntemlerle ürün yetiştirilmesini, toplanmasını ve doğal afetler de dikkate alınarak doğru planlama yapılmasını sağlamaktadır.

Dell Computer, British Telecom için sipariş üzerine özel ürettiği Latitude TM C610 bilgisayarları, içlerine yerleştirilmiş pasif RFID çipler ile göndermektedir. Bu teknoloji sayesinde her bilgisayar özel British Telecom bilgisi ile kodlanmaktadır. Bilgisayarın çalınması ve sonra bulunması durumunda, RFID okuyucusu ile British Telecom'a ait bir bilgisayar olduğu anlaşılacaktır. Eğer bilgisayarlar kayıp izleme uygulaması ile takip edilmişse, tam olarak ne zaman ve nerede kaybolduğu da anlaşılacaktır.

Sessiz Ticaret'in sağladığı yararları da aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Fiziksel varlıkların iyileştirilmesi

Akıllı nesnelere, işletmelerin, kullanıcı yararına hareket edecek ve fiziksel nesnelere üzerinde "sayısal kavrama" sağlayacak nesnelere, ekipmana ya da uygulamalara görev vermelerini sağlayacaktır. Aynı zamanda, yerel ve uyarlanmış hizmetler sunulmasını sağlamak üzere fiziksel dünyayı gruplar seviyesinde yönetme fırsatı vermektedir.

- Müşterileri yeniden tanımlamak, anlamak ve yeni yöntemler ile hizmet sunmak

Sessiz Ticaret, yeni bilgi çeşitlerinden yararlanmak, mevcut bilgileri işletmelerin daha önce sahip olmadıkları bir anlayış edinmek ve bu anlayışı yeni ya da uyarlanmış hizmetler ve ürünler geliştirmek için kullanma fırsatları sunmaktadır.

- Akıllı, gerçek zamanlı karar verilmesi

Bilgi akışına hızlı erişim ve bunu işleme yetkinliğinin, fiziksel dünyadan gelen yeni veri kaynakları ile birleştirilmesi işletmelerin sürekli güncel bilgiyi takip etmelerini ve buna göre harekete geçmelerini sağlamaktadır. Bu, sorunlara daha çabuk, içeriği daha iyi kullanarak daha etkin yanıt verebilmek ve öngörülü davranabilmek anlamına gelmektedir.

- Sanal işbirliği ile insan kaynakları verimliliğinin iyileştirilmesi

Sessiz Ticaret sistemi işletmelerin organizasyon içinde mevcut dağıtık yeteneklerinin tam kullanımını sağlayacaktır.

- Akıllı üretim ve ürün geliştirme

Algılayıcılar ürünlerin nasıl kullanıldığının takip edilmesi ile müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlamakta ve ürünlerin buna göre yeniden tasarlanmasına yardımcı olmaktadır. Verimliliği iyileştirilmiş ürün tasarımı, daha az üretim ve bakım maliyeti anlamına gelmektedir.

- Sorumluluklar ile kârın dengelenmesi fırsatı

İşletmelerin kendi inisiyatifleri ya da hukuki şartları yerine getirme doğrultusunda - örnek olarak yeniden işletmenin doğru yapılması için nesnelerin tanımlanması ve izlenmesi.

1.7. Sanal İşletmelerin Faaliyetlerinin Gerçeklik Boyutuna Göre Sınıflandırılması

Sanal işletmeler, geleneksel işletmeler gibi müşterilerinin her çeşit ihtiyacını karşılamaya yönelik ticari sistemlerdir. Dolayısıyla, kar etmenin, geleneksel organizasyonlarda geçerli olan tüm yapısal ve örgütsel yöntemleri online ortamda faaliyet gösteren işletmeler için de geçerlidir. Sanal organizasyonları, sundukları mal

ve/veya hizmetin gerçeklik boyutuna göre iki grupta sınıflandırmak mümkündür: sanal içinde gerçek ve sanal içinde sanal şirketler.

1.7.1. Sanal İçinde Gerçek İşletmeler

Sanal içinde gerçek işletmeler, online ortamda gerçek (somut) mal ve/veya hizmet sunan ticari kuruluşlardır. Örneğin, internet üzerinden sipariş verdiğinizde herhangi bir elektronik ürünün evinize teslimini sağlayan, hediye seçiminde yardımcı olan, online fiyat karşılaştırmasını yaparak optimal ürün seçimini imkanı kılan vs. işletmeler...

Türkiye'nin ilk online alışveriş merkezi olan LuxTurk.com, sanal içinde gerçek işletmelerin canlı örneğidir. LuxTurk alışveriş merkezi, eLuxury, Net-A-Porter, Bergdorf Goodman, Yoox gibi dünyanın ünlü lüks alışveriş sitelerini tek çatı altında toplayarak başarılı bir şekilde faaliyetini sürdüren sanal işletmedir. LuxTurk.com'da 40 yakın online mağazada binlerce çeşit ürün, tasarımcı modasından lüks aksesuarlara, ev dekorasyonundan lüks hediyelere ve gurme çikolatalarına kadar 19 farklı kategori bulunmaktadır.

1.7.2. Sanal İçinde Sanal İşletmeler

Sanal içinde sanal işletmeler, elektronik ortamında sanal mal ve/veya hizmet sunmaktadırlar. Online oyun platformlarında hayati önem taşıyan toprak, silah, kimlik vs. satışını yapan, e- eğitim hizmetlerini sunan, web sitesi tasarımı ve tescilini gerçekleştiren vs. işletmeler bu tür şirketlere örnek teşkil etmektedirler.

Web tabanlı izinli pazarlama platformu SüperTeklif, üyelerine Türkcell, Sprite, Apple, Toyota, Digitürk, Pegasus vs. gibi güçlü markaların yer aldığı reklâm içerikli mailleri okuyarak puan-para kazandıran ticari platformdur. Üyeler belli bir puan sınırını aştıktan sonra, kazandıkları puanları nakit paraya dönüştürebilmektedirler. Dolayısıyla, SüperTeklif, e-ortamda sanal hizmet karşılığında gelir elde etme imkânı sunan işletmedir.

Dersİzle.com (<http://www.dersizle.com>), online olarak ÖSS, KPSS sınavlarına hazırlık dosyalarını barındıran ve kolayca indirme imkanı sağlayan ticari bir kuruluştur. Matematik, tarih, felsefe, kimya, fizik, Türkçe, bilgisayar, KPSS vs. alanlar ile ilgili ders notları şeklindeki dosya deposuna sahiptir. Bulunan dosyalar güncel içerikli olup,

“Arama” butonundan kolay ulaşılabilir niteliktedirler. Bu tür işletmeler de bilgi ve eğitim hizmeti sunan sanal içinde sanal olan kuruluş örneklerindedir.

Warezyukle.com (<http://www.warezyukle.com>), Programlar, Keygen, crack, serial, Sistem araçları, Güvenlik ve Antivirus, Sohbet Programları, Oyunlar, E-book ve Dergi, Masaüstü Uygulamaları, Grafik, Web Tasarım, Template, Cep Telefonları gibi kategorilerde aylık 10 YTL karşılığında sınırsız dosya indirme imkânı tanıyan sanal bir platformdur. Dolayısıyla, Warezyukle.com, e-bilgilendirme hizmetini sunarak sanal içinde sanal işletmeler arasında yer almaktadır.

Edebiyat siteleri içeriklerinden ve sanatsal yönlerinden dolayı diğer sanal işletmelerden farklı bir pozisyonadlardır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi, takım çalışması sonucunda ortaya çıkan sinerji, bilgi paylaşımı, karşılıklı güvene dayalı çalışma ilkeleri, iş disiplini, yetkinlik, bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını eyleme dönüştürebilen çalışanlar, online olarak sunulan hizmet ya da ürün sanal organizasyonların temel özelliklerindedir. Dolayısıyla, bu özellikler doğrultusunda edebiyat sitelerini de “sanal organizasyonlar” olarak tanımlayabiliriz. Edebiyat siteleri, şairler ve şiiirlerden oluşan, kişisel gözlem ve deneyimlerin sanal paylaşım platformlarıdır, “hizmet” sektörünün bir dalı olarak tanımlanabilirler. Yapılanma açısından edebiyat siteleri tıpkı bir işletme kalıplarını izlemektedir, yani sitenin kurucusu/kurucuları ve/veya sahibi/sahipleri ve sitenin içeriğini, dolayısıyla kazanç kaynağını oluşturan çalışanlar - şairler bulunmaktadır. Site ismi, içerik, şekil, renk, ürünler ve şahıslar, site inşası gibi maliyetlere de katlanılmaktadır. İlerleyen zamanlarda da trafik, üye beklentileri, diğer sitelerle olan rekabet, yeni ürün sunma ya da geliştirme gibi çabalar da maliyetlere eklenmektedir. Tüm bunlar belli bir zaman sonra site kurucularının etraflarında toplanan üyelere (şair/yazar/okuyucu) “sermaye” gözüyle bakmasına neden olmaktadır. Bu durumda da “kim kime hizmet sunuyor?” çelişkisi ortaya çıkmaktadır. Siteler olmasaydı şairler ve şiiirler bu kadar geniş hitap alanına erişemez, kendilerini yeterince tanıtamaz, bağlantılar kuramazlardı...

Edebiyat sitelerinin ilginç özelliklerinden biri de, katılımcıların, sitenin üyesi olmakla, sanal organizasyonun yaşama kaynağı olan sanal çalışan pozisyonuna geçmesidir. Burada karşılıklı arz – talep ortaya çıkmaktadır, yani birileri site kuruyor, genel

kullanıma açıyor, diğerleri de sitenin içeriğini oluşturabilecek eserleri ile o sitenin çalışını haline geliyor.

Gerçek hayattaki rekabet sanal ortamda da mevcut olduğu için, sanal organizasyon olmanın gereği de eser (içerik) kalitesinden önce maliyetler, reklâmlar, sermayeler önde gitmektedir. Dolayısıyla, sitenin üyeleri (şair/yazar/okur) istenilen kalitede destek ve hizmet alamamaktadırlar. Şikayet edenler de bir anda siteden dışlanma korkusuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Oysa gerçek hayatta en azından tazminat alabilme imkânı mevcuttur. Ancak tüm bunlara rağmen, sitenin en büyük getirilerinden biri de üye “kıtlığı”nın olmamasıdır, çünkü dışlanan üyelerin yerine yeni üyeler katılmaktadır.

Sanal organizasyonlar olarak edebiyat sitelerinin temel amacı, her şeyden önce edebiyata ve sanat dünyasına kaliteli eserler ve genç, sağlam kalemler kazandırmaktır. Dolayısıyla, edebiyat siteleri farklı amaç ve yapılarıyla sanal içinde sanal işletmelere bir örnek teşkil etmekte.

Son yıllarda sanal sektörün önemli bir katılımcısı haline gelen yaşam simülasyonu Second Life da sanal ortamda tekno-sosyal hizmetler sunmaktadır. Second Life (“İkinci Yaşam”), gittikçe farklılaşarak, yeni fikirler üretenlerin ve bunları hızlı şekilde hayata geçirenlerin sanal, ama gerçek para kazandıkları bir e-platform haline gelmiştir. Second Life, reklam ve animasyonculuğu bırakıp hayatını sanal mağazacılıkla kazanmaya karar veren Şivan Okçuoğlu tarafından oluşturulan sanal bir platformdur. Şivan Okçuoğlu, yaptığı işi “body shape” (“vücut şekillendirme”) olarak adlandırmakta, yani bu platforma katılan üyelerin kendi tasarladıkları avatarları (kişisel sanal karakterleri) isteğe göre yenilemekte, başka bir deyimle, sanal estetik cerrahlik yapmaktadır.

Sanal cerraha göre, animasyon görüntüsünden dolayı medyada bir oyun olarak yansıtılan Second Life, aslında bir oyundan daha çok online yaşam simülasyonu, kişiliklerin de avatarlarla tanıtıldığı hayatın bir mikro versiyonudur. 2003 yılında merkezi San Francisco’da bulunan Linden Lab. adlı şirket tarafından kullanıma sunulmuştur. Second Life üyelerinin Nisan, 2007’deki sayısı 3.5 milyon olup, Kasım, 2007 tarihinde 12 milyona ulaşmıştır. Türkler bu rakamın %1’lik kadar kısmını bile doldurmamaktalar. Bunun başlıca nedeni de yabancı dil engelinin olmasıdır. Dört yol süregelen bu sanal yaşam türü hala yeterince tanıtılmamıştır. Bu durumu değiştirmek için Şivan Okçuoğlu, Bilgi Üniversitesi’ne bağlı Bilgi Eğitim’de Second Life kurslarını

başlatmıştır. Kursun ana amacı, insanların Second Life'a girdikleri zaman minimum zaman harcayarak hızlı kazanç elde edebilmeleridir. İki günlük workshop'lar halinde düzenlenecek olan dersler altı saat sürecektir. İstenilen sonuç elde edildiği takdirde, derslerin ayrıntılı işlenmesi için 1.5 aylık bir sürece yayılması da planlanmaktadır. Bunların dışında sanal alemde Arzach Mills olarak bilinen Okçuoğlu, isteyen herkese online destek vermektedir. Şivan Okçuoğlu, gelecekte Second Life'ta para kazanmayı niyet eden birkaç arkadaşı ile SLTUSIAD (Second Life Türk Sanal İş Adamları Derneği) kurmaya hazırlanmaktadır.

Second Life içerisinde diğer kullanıcılarla neredeyse sınırsız yöntemle etkileşim kurulabilir, evlenilebilir, boşanılabilir, ev ya da arsa satın alınabilir, giysi, aksesuar ya da mimari tasarım yapılabilir, hatta bunları pazarlayarak gerçek hayatta para bile kazanılabilir.

Second Life, sadece uzman oyunculara ve bilgisayar kullanıcılarına değil, ev hanımlarına, öğrencilere, ofisinde boş vakti olan yöneticilere, kısacası, hayatın her kesiminden insana hitap etmekte ve herkes tarafından kolaylıkla kullanılabilir.

Second Life kendi para birimine, dalgalı kur sistemine ve ekonomisine sahiptir. Oyun içerisinde kazanılan sanal paranın adı linden'dir (Kasım itibarıyla 260 linden=1 dolar). Bu para, kredi kartı ya da internet alışverişlerinde tüm dünyanın kullandığı paypol yöntemiyle "gerçek" hale gelmektedir. Linden üstünden yapılan yatırımlar dolara çevrilmekte, üç ile beş iş günü içinde de paypol hesaba yatmaktadır. Hatta bu sisteme göre uyarlanmış bir vergilendirme de mevcuttur. Satılan sanal ürünlerin "vergi" linden olarak Amerika merkezli Second Life şirketine ödenmektedir.

Dell, IBM, Toyota, Sony Bmg, Sun Microsystems ve Adidas gibi dev firmalar sistem içerisinde kendi ofislerini açmış, kullanıcılara hem oyun içi, hem de gerçek hayatta sahip olabilecekleri ürünler pazarlamaya başlamışlardır. Ayrıca, dünyaca tanınan İngiliz haber ajansı Reuters, muhabirlerinden birini gerçek dünyaya oyun içinden haber vermekle görevlendirip, bu iş için özel bir web sitesi kurmuştur. Young&Rubicam/London, ofisi de oyun içerisinde büro açarak sanal firmalara hizmet vermeye başlamıştır.

Sanal dünyanın da gerçek hayatın gibi gözde olan ve çok para kazandıran meslekleri vardır. Bunların arasında emlakçılık ön planda gelenidir. Örneğin, 2000 dolara satın aldığınız bir ada için her ay 200 dolar vergi ödemek durumundasınız. Ancak ada üzerine inşa ettiğiniz alışveriş merkezindeki dükkânları kiraya vererek kara da geçebilmektesiniz. Örneğin, SLWizard son 2 ayda 4 tane ada (Istanbul City, Bodrum, Antalya, Nevaeh Isle) sahibi olarak, bu adaların hepsini başarıyla kiraya verip doldurarak Second Life'in en büyük Türk Emlak şirketi haline gelmiştir. Tüm dünyadaki sanal dünya emlak şirketleri arasında ise üst sıralara doğru hızla ilerlemektedir (<http://www.slwizard.com/slwizard/AnaSayfa/tabid/36/Default.aspx>).

Bir başka meslek de DJ'liktir. Ünlü Amerikalı DJ Galaxy Girl hafta sonları Second Life kulüplerinde canlı çalmaktadır. Televizyon, erkek giyim sektöründe ciddi istihdam açığı olup, avukat ve psikiyatlara da büyük ihtiyaç vardır...

Second Life'ta ciddi bir gelecek potansiyeli gören bazı ülkeler bu sanal dünyada konsolosluklarını bile açmış durumdadır. Örneğin, Estonya, Aralık, 2007 tarihinde, Second Life'ta kendi konsoloslüğünü açan 3. ülke olmuştur. Daha önce İsveç ve Maldiv Cumhuriyeti de burada kendi konsolosluklarını açmıştır.

Second Life yaşam simülasyonu, sanal ekonomi, sanal işletmeler, sanal gerçeklerle kendi kendisini geliştiren ve yöneten ticari bir sistemdir. Suni kimliklerle insanların kendilerini gerçekleştirme, tatmin etme, eksikliklerini ve komplekslerini gizleme, e-sosyalleşme fırsatını tanıyarak, gerçek kazanç elde etme fırsatını sunmaktadır.

1.8. Sonuç

Bu bölümde sanal işletmelerin farklı tanımlarına, onları geleneksel şirketlerden ayıran özelliklere, sanal işletmelerle şebeke organizasyonlar arasındaki ilişkiye ve sanal organizasyonlarla ilgili kavramlara değinilmiştir. İletişim teknolojilerinin internetle beraber daha büyük bir etki kazanması, zaman ve mekân kavramlarının soyutlaşmasıyla ortaya çıkan sanal organizasyonların geleneksel işletmelerden temel farkı, hiyerarşinin ağır bastığı yönetim tarzlarından vazgeçerek, daha yalın, kademelerin az olduğu örgüt yapısına yönelmeleri ve dijital teknoloji ve bireyler arası güven üzerine kurulu sosyal ilişki temelli olmalarıdır.

Sanal organizasyonlar, doğaları gereği Şebeke organizasyonu olmak zorundadırlar. Bu durumda, tabii ki, Şebeke organizasyonların çok daha etkin ve biraz daha farklı kullanımı söz konusu olmaktadır.

Sanal organizasyonlar, insan ve bilgisayar arasındaki etkileşim sonucunda bilgi elde etmenin, onu korumanın ve değişik Şekillerde kullanmanın kanunlarını benimsedikleri için, siber yapılarıdır.

E- ticaret sanal organizasyonların temel çalışma yöntemidir, sanallığın mutlak bir para akışına dnŐmn sağlamaktadır. Ancak denetimsiz internetin getirdiği tehlike ve yalın örgüt yapılarının yan etkisi olarak ortaya çıkacak olan işsizlik en kısa zamanda kalıcı çözümlerin üretilmesini gerektirmektedir.

Sanal işletmeler faaliyetlerini en çok günlük ev alışverişi, elektronik ve dijital eşya alanında sürdürmektedirler. Kitap, orijinal hediye, gıda, sağlık ürünleri, kozmetik mağazaları da online ortamda yaygın yer alan işletme çeşitlerindedir. Web sitesi tasarımı, domain, hosting tescili, internette reklam vs. gibi sanal hizmetler sunan sanal işletmeler de bağımsız sanal hizmet sektörünü oluşturacak kadar günceldirler. Dijital bilgi ve değer akımlarını yaratarak günlük hedefleri yetenekli ve etkileşimli kılmak için kablosuz mobil iletişimleri, ileri etkileme ve algılama teknolojilerini kullanarak gelişen Sessiz Ticaret de sanal sektörün başarılı Şekilde gelişmekte olduğunu gösteren başarılı bir örnektir.

Sanal organizasyonlar, sundukları mal ve/veya hizmetin gerçeklik boyutuna göre, sanal içinde gerçek ve sanal içinde sanal olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadırlar. Sanal içinde gerçek işletmeler, online ortamda gerçek (somut) mal ve/veya hizmet sunan ticari kuruluşlardır. Örneğin, internet üzerinden sipariş verdiğinizde herhangi bir elektronik ürünün evinize teslimini sağlayan, hediye seçiminde yardımcı olan, online fiyat karşılaştırmasını yaparak optimal ürün seçimini imkanı kılan vs. işletmeler (LuxTurk.com vs.)... Sanal içinde sanal işletmeler, elektronik ortamında sanal mal ve/veya hizmet sunmaktadırlar. Online oyun platformlarında hayati önem taşıyan toprak, silah, kimlik vs. satışını yapan, e- eğitim hizmetlerini sunan, web sitesi tasarımı ve tescilini gerçekleştiren vs. işletmeler bu tür Şirketlere rnek teşkil etmektedirler (Dersizle.com, WarezYukle.com, Second Life vs.)

Sonraki bölümümüzde sanallığın İnsan Kaynakları Yönetimine getirdiği değişimin temel noktalarını aydınlatacağız. Sanal organizasyonlar açısından oluşan avantajları, dezavantajları inceleyerek, sanallığın getirdiği değişim tablosunu oluşturmaya çalışacağız.

BÖLÜM 2: SANAL İŞLETMELERDE İKY VE SANALLIKTAN KAYNAKLANAN İKY SORUNLARI

2.1. Giriş

Bu bölümde İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının gelişim süreci, E-insan Kaynakları Yönetimi, yapay zekâ ve robot teknolojilerinin insan kaynakları üzerindeki etkileri, yönetim fonksiyonlarına bağlı olarak sanal organizasyonlardaki İnsan Kaynakları Yönetimi sorunları ve onların ortaya çıkış nedenleri ele alınmıştır. Tekno- sosyal yapıları, farklı örgütlenme tarzları, zaman ve mekândan soyutlanma, gerçeklik anlayışının sınırları dışındaki ticaret anlayışından kaynaklanan insan kaynakları sorunları teorik açıdan bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla, e-ticaret ve teknolojinin, geleneksel işletme anlayışını ve beşeri ilişkileri değiştirme ve yönetme gücünün sosyal ve mekanik boyutları aydınlatılmıştır.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci

İnsan kaynakları yönetimi bağımsız bir bilim dalı olarak 1980'lerden sonra ele alınmaya başlamıştır. Ancak İKY'nin kavramsal açıdan bütünleşmesinin dört temel devrini gösterebiliriz. Bunlar:

- 1) Sanayileşmenin ilk yılları, çalışma ilişkilerinin yerini piyasa koşullarına bıraktığı dönem;
- 2) Kurumsal ilişkilerin hâkim olmaya başladığı ve işgücünün bir üretim faktörü şeklinde ele alınarak verimini arttırmaya yönelik bilimsel yöntemlerin uygulanmaya başladığı dönem;
- 3) Yönetimde davranış bilimlerinin etkisi sonucunda işgücünün sosyal ve psikolojik yönünün dikkate alınma ve "Personel Yönetimi" kavramının öne çıkma dönemi;
- 4) İşletmelerde çalışan tatmini ve daha iyi çalışma koşullarının verimi etkilediğini kavrama ve insan unsurunu ön plana çıkaran "İnsan Kaynakları Yönetimi" yaklaşımının hâkimlik dönemleridir (Zaim, 1998).

Sanayilikten enformasyon dönemine geçiş sürecinde bilginin işletmelerin rekabet gücünü belirleyen bir kaynağa dönüşmesiyle, bilgiyi üreten, kullanan ve geliştiren insan da en değerli kaynak haline gelmiştir. Bununla birlikte insan unsurunu ön plana çıkaran insan kaynakları yönetiminin önemi de artmıştır.

İşletme açısından üretim faktörlerinden biri olarak değerlendirilen “emek” unsurunun bir değer ifadesi şeklinde “kaynak” olarak isimlendirilmesi insan kaynakları yönetiminde bir dönüm noktasını oluşturmaktadır. İşletme içindeki insana böyle bir bakış açısının oluşmasının temel nedeni de son yıllardaki hızlı teknolojik gelişimin, işletmenin başarısının ve rekabet gücünün doğrudan insanla ilişkili olduğunu ve insanın üretim denklemi içindeki önemli yerini göstermesi olarak bilinmelidir.

Bunun yanı sıra insan kaynağının artan önemi İnsan Kaynakları Yönetimi'nin de organizasyon içindeki fonksiyonel görevinin ve örgüt içi etkisinin artacağı anlamına gelmemektedir. Ayrıca bu konuda iki temel yaklaşım söz konusudur. İlkine göre, takım çalışmasına dayalı yalınlaştırılmış örgütte insan kaynakları yönetiminin de bir takım olarak örgütlenmesi ve insan kaynakları fonksiyonunun insan kaynakları yöneticisinin elinde toplanmasıdır. Bu yaklaşım sanal işletmelerde insan kaynaklarının, mali kaynakların, maddi kaynakların ve enformasyon teknolojisinin yönetimi belirli bir merkezde toplanırken, işlevsel aktiviteler âdemi-merkezi, yani firma düzeyinde ele alınmaktadır. İkinci yaklaşımda da insan kaynakları bölümünün gittikçe karmaşa haline gelen sorumlulukları operasyon takımlarının liderleri ile paylaşılmaktadır. Bu durumda ise tüm yönetsel uygulamaların ve değerlemelerin öncelikli operasyon lideri ile insan kaynakları bölümünün ve uzmanların sorumluluk paylaşımı, insan kaynakları yönetiminin temel yaklaşımını oluşturmaktadır (Özbakır, 1997). Dolayısıyla, sanal işletmelerde insan kaynakları yönetiminin nasıl örgütleneceği ve insan kaynakları işlevlerinin tek bir merkezde mi toplanacağı, yoksa firma düzeyinde mi ele alınması gerektiği konusunda belirsizlikler bulunmaktadır.

Tüm bu belirsizliklere rağmen, örgüt yapısının sanal boyuta taşınarak ağ sistemi haline geldiği, hiyerarşinin sifıra indirildiği ve çalışanların esnek çalışma temposuna yöneldiği sanal işletmelerde insan kaynakları stratejik bir öneme sahiptir, çünkü son yılların tecrübesi, sanal işletmenin başarısının teknolojik kuvvetten daha çok insan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasına bağlı olduğunu göstermektedir. Hızla

değişen teknoloji ve daima artan küresel rekabet karşısında sanal işletmenin en önemli sermayesi, enformasyon ve onu işletmenin hedefleri doğrultusunda hayata geçiren insan, yani “beyin gücü”dür. Geleneksel işletmelerden sanal işletmelere geçiş sürecinin en önemli amaçlarından biri de bu iki gücün uyumunu ve bütünleşmesini sağlamaktır, bu ise ancak çalışanların ve yöneticilerin değişime adapte olmasıyla gerçekleşebilmektedir.

2.3. E-İnsan Kaynakları Yönetimi

Tekno- sosyal yapıya sahip sanal işletmelerdeki insan kaynakları yönetimi internet ve bilgi sistemleri ile farklı uygulamalara yönelmektedir. Geleneksel insan kaynakları yönetiminin işe alma, seçim ve yerleştirme, öğrenme, gelişim ve değerlendirme, performans yönetimi, ücretlendirme, iş ve yetenek profilendirme, kariyer yönetimi vs. gibi konu ve kavramları sanal ortamda faaliyet gösteren işletmeler için de güncelliğini korumaya devam etmekte, elektronik boyutta gelişmektedir. E-boyutta uygulanan insan kaynakları yönetimi sürekli değişen ve gelişen koşullara farklı aşamalı çözümler geliştirmektedir (Erdal, 2003). Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

- Bilgi Yayımı;
- Veri Tabanı Oluşturma;
- Temel İnsan Kaynakları İşlemleri;
- Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri;
- Ağ Tabanlı İnsan kaynakları İşlemleri.

Bilgi yayımı ya da **şirket içi bilgi paylaşımı** olarak ta nitelendirilebilen aşama elektronik insan kaynakları gelişiminin ilk basamağıdır. Bu aşamadaki uygulamalar, genel işletme bilgilerinin kurum içi çalışanlara aktarımı şeklinde olup, genelde tek yönlü iletişimi kapsamaktadır. Bu kategoride yer alan ve en çok bilinen uygulamalar ise şirket politika ve prosedürleri, firma tarihçesi, duyuru ve bültenler, şirket haberleri, organizasyon şeması, görev ve sorumluluklar, faaliyet alanları, çalışanlar listesi ve iletişim rehberidir.

Veri Tabanı Oluşturma aşaması: personelin demografik bilgileri, çalışma program ve saatleri, çalıştığı bölümler, almış olduğu görev ve sorumluluklar, işe giriş tarihi, maaş artış ve primleri, sağlık kayıtları ve emeklilik durumu vb. bilgileri içeren çalışanlara ait bir veri tabanıdır.

Temel İnsan Kaynakları İşlemleri: işletme içi dosya, evrak vb. belgelerin elektronik ortama taşınmasını ve çalışanlarla ilgili yaşanan değişimlerin tam zamanlı güncelleştirilmesini sağlayan uygulamalardır. Bu uygulamalar; kişisel bilgilerin yenilenmesi, yeni görev ve atamaların vb. değişikliklerin veri tabanına aktarımıdır.

Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri: verilerin değerlendirilmesi, çalışanların görev ve sorumluluklarının analizi, iş süreçlerinin uyum ve dengesinin araştırılması, çeşitli kriter ve değişkenlere göre çok boyutlu (çıkıtlı) işlem ve uygulamaların bu kapsam içerisinde çok yönlü bölümlendirilmesidir.

Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri: işletme içi ağ (intranet) tabanlı uygulamalarda, çalışanlar ve yöneticiler kendi insan kaynakları veri ve süreçlerini bilgisayar aracılığı ile, yani kağıt işi ya da idari destek olmaksızın kullanma imkanına kavuşmaktadırlar. İşletme içi ağlar işletme dışı ağlarla (ekstranet, internet) bütünleştiğinde, insan kaynakları yönetiminin kapsam ve derinliği artmaktadır. İşletme ve elektronik ağ (şebeke) uygulamaları intranet (işletme ve çalışanların etkileşimi), ekstranet (işletme ve tedarikçi- dağıtımçı- ortak ilişkileri), internet (işletme ve müşteri ilişkileri) şeklinde düşünülebilir. İnsan kaynakları açısından bakıldığında, intranet işletme içi, internet ise işletme dışı yaklaşım ve uygulamalarda yeni boyutlar getirmektedir (Erdal, 2003).

2.4. İtranet ve E-insan Kaynakları Yönetimi

İşletme içi bir ağ yapısı olan intranet, TCP/IP, http vb. internet iletişim protokolleri ve web araçları (HTML, Java) gibi bilgi sistem ve teknolojilerine dayanan bir “iç bilgi hareket sistemi”dir. Intranet, kurum içi bilgisayar ağ teknolojisine (Yerel Alan Ağı (LAN) ya da Geniş Alan Ağı (WAN) benzeri) ihtiyaç göstermektedir. Bu özelliği ile intranet kavramını bir çeşit kurum içi “dijital (sayısal) sinir merkezi ”ne benzetmek mümkündür. Dijital sinir merkezi, yani intranet, çalışanlar ya da departmanlar arası iletişimin artırılması, olası engellerin ortadan kaldırılması ve örgütsel bütünlüğün

sağlanmasında önemli yer tutmaktadır. Elektronik ağlar, muhasebe, finans, pazarlama, üretim ve insan kaynakları gibi temel işletme bölümleri arasındaki iş süreçlerinin verimli çalışması, zamanın etkin kullanımı, bürokrasinin azaltılması, daha az hiyerarşik yapının sağlanması, maliyet tasarrufu vs. gibi işletme fonksiyonlarının değer yaratımında büyük yarar sağlamaktadır. Intranet uygulaması geliştirmiş olan işletmeler, farklı boyutlu bilgi türlerini farklı seviyelerdeki bölüm ve kullanıcılara ulaştıran insan kaynakları, iç müşterilere etkin hizmet götürülmesi, çalışanların verimin arttırılması, rutin işlemlerin azaltılması, maliyetlerde tasarruf sağlanması, tüm işlemlerde kağıt evrak uygulamalarından elektronik uygulamalara geçilmesi, çalışanların işletmeyle etkileşimde bulunabilecekleri açık bir ortam yaratılması vb. konularda etkinliklerini arttırmak zorundadır.

E-insan kaynakları yönetiminin intranet yardımıyla temel uygulamalarını aşağıdaki gibi vermek mümkündür (Vertical Focus, 2002:1-3) :

- Çalışan El Kitabı

Çalışan el kitabı uygulaması, personele yönelik rehber ve politikaların elektronik ortamda yayımlanmasıdır. El kitaplarının basımı, güncelleştirilmesi ve dağıtım maliyeti açılardan büyük tasarruf yaratmaktadır. Böylece, işletme çalışanları en son şirket politika ve ticari gelişmeler hakkında hızlı bilgi edinebilmektedirler.

- Telefon Rehberi

Telefon rehberi, çalışanlara ait iletişim ve erişim bilgilerinin (telefon numarası, e-posta adresi, unvan, buldukları departman vb.) yer aldığı bir veritabanıdır. Elektronik ortamda yapılan araştırmalar geleneksel yöntemlere göre daha hızlı gerçekleşmektedir. Online erişim bilgileri sık sık ve kolaylıkla güncellenebilmekte ve santral operatörlerinin telefon başında daha az vakit harcamalarına yardımcı olmaktadır.

- Faydalı Bilgiler

Çalışanların işlerine yarayacak bilgilerin yeniden gözden geçirilmesi, düzenlenmesi, sağlık ve değer planlarının online seçenekler üzerinden tercih edilmesi anlamına gelmektedir. Çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere daha çabuk yanıt alabilmelerini sağlamaktadır. İnsan kaynakları bölümü işletme çalışanlarından gelen sık sorulan

sorulara daha az zaman harcamaktadır. Çalışanlarla ilgili bilgi kayıtları gerekli programlarda daha çabuk ve daha az hata ile tutulmaktadır.

- Emeklilik Planları

Çalışanlar, emeklilik hesap bilgilerini, yatırım seçeneklerini, emeklilik ikramiyesinin bugünkü ve gelecekteki tutarlarını online olarak inceleyebilmekte ve bundan hareketle seçim yapabilmektedirler. Bu sistem, personelden gelen “emekliliğime ne kadar süre kaldı ?” , “emekli ikramiyemin tutarı nedir ?” vb. şeklindeki sık sorulan sorulara tekrar tekrar cevap aramalarını önleyerek zaman tasarrufu sağlamaktadır.

- Çalışan Anket ve Araştırmaları

İşletme içi mevcut durum ya da planlanan değişiklikler hakkında çalışanlardan geri besleme alınmasında e-posta ve/veya işletme içi web sitesinin kullanılmasıdır. Karar vermeye yardımcı yeni fikirler elde edilerek işletme için faydalı yeni çözüm yöntemleri üretilebilmekte, iş süreçleri iyileştirilebilmektedir.

- Kurum İçi İş Seçenekleri

İşletme içi yeni iş fırsatları ve bu pozisyonlara yönelik eğitim programları ile kariyer gelişim bilgilerinin intranet web sitesi üzerinden açıklanmasıdır. Bilgi yayılımı intranet aracılığıyla, klasik kurum içi duyuru panoları vb. materyallere göre ilgili kişilere daha hızlı ve daha etkin ulaşmaktadır. Bu uygulama, çalışanların işletme bünyesinde tutulması ile kurum içi büyüme ve ilerlemeye yardımcı olmaktadır.

- Kurum Dışı Eleman Alımı

İşletme içi yeni iş fırsatları ve bu pozisyonlara yönelik eğitim programları ile kariyer gelişim bilgilerinin internet web sitesi üzerinden kamuoyuna duyurulmasıdır. Geniş aday seçeneklerinin ve onlara ait bilgilerinin açık bir şekilde bulunmasını sağlamakta, işe alım sürecinin zamanını kısaltmaktadır.

- Aday Taraması

İşletmenin personel seçiminde belirlemiş olduğu temel niteliklere sahip kişilerin özgeçmişleri yüzlerce aday özgeçmişleri arasından bilgisayar desteği ile otomatik bir biçimde analiz edilmektedir. Rutin işe alım süreçlerini hızlandırmaktadır.

- Organizasyon Şemaları

Güncellenmiş organizasyon şema ve bilgilerin tüm departmanlarca tam zamanlı olarak sağlanmasına fırsat tanıyan bir uygulamadır.

- Haber Bültenleri

Periyodik olarak yayınlanan haber bülteni uygulamaları şirketle ilgili haber ve duyuruların yer aldığı elektronik bir ortamdır. Bu ortamda şirket faaliyetleri, müşteriler, ortaklar ve çalışanlar vb. ilgili güncel bilgi ve magazin duyurularının da yer aldığı elektronik gazete ve dergilerdir.

- Şirket Takvimi

Bu uygulamada yıl içerisindeki tatil ve özel günlerin belirtildiği elektronik bir takvim bulunmaktadır. Çalışanlar bu takvim bilgilerini intranet üzerinde kolaylıkla bulabilmektedirler.

- Çalışanlara Ait İlanlar

İşletme çalışanlarına ait reklamların yer aldığı elektronik bir ortamdır. Böylelikle, çalışanlar arasında topluluk bilinci ve takım ruhu yaratılmaktadır. İşletme içi elektronik ağ yapısı, farklı bilgisayar platformlarıyla iletişim, şirketin farklı departman ve bölge ofisleriyle ucuz ve hızlı haberleşme, ortak veri tabanı, tam zamanlı eğitim materyalinin sağlanması, bülten ve haberler, duyurular vb. alanlarda büyük katkı yaratmaktadır.

Çok fonksiyonlu özellikleri bulunan intranet, ekstranet ve internetle birleştirildiğinde işletmenin ortakları, tedarik ve dağıtım sistemleri ve müşterilerle sürekli etkileşim sağlanabilmektedir. Ayrıca, işletme içi iletişim ve örgütsel öğrenmenin sağlanmasında kurum içi ağların payı büyüktür. Ağ merkezli teknolojilerle, E-Öğrenme (E-Learning), Bilgisayar Tabanlı Öğrenme (CBL:Computer Based Learning), Bilgisayar Tabanlı Eğitim (CBT:Computer Based Training) ve Uzaktan Öğrenme (Distance Learning) vb. gibi uygulamalar insan kaynaklarını geliştirici araçlar olarak görülmektedir (Erdal, 2003)

2.5. Yapay Zeka ve Robotların İnsan Kaynakları Üzerindeki Etkisi

1960'lı yıllarda gelişen teknolojinin tanıdığı olanaklar sayesinde insanlar tehlikeli ve zahmetli işlerden kurtulabilmek için ilk robotları üretmeye başlamışlardır. İlk robotlar çok basit işlevsel konstrüksiyona sahip olmuşlardır. Teknoloji gelişimi ile birlikte robotların yetenekleri de artmıştır. Karmaşık bilgisayar denetimleri ile robotların, bazı işlerde insanlardan daha başarılı oldukları farkedilmiştir. Örneğin, robotlar asla hastalanmaz, dinlenme ihtiyacı hissetmezler, yaptıkları işlerin rutinliği motivasyonlarını ya da performanslarını etkilemez. Bundan dolayı üretilen robotların %90'ı fabrikalarda kullanılmaya başlanmıştır. Zamanla kullanım alanları laboratuvarlar, enerji santralleri ve hastaneler gibi özel ilgi ve hassasiyetin istenildiği yerlere kaymıştır. Günümüzde robot araçlar olmaksızın, uzay araştırmaları yapmak olanaksız hale gelmiştir.

Robotların hayatımıza yeni yeni girmeye başlamasına rağmen, robot kavramının ortaya çıkışı geçtiğimiz yüzyıla dayanmaktadır. Bu kavramı ilk defa kullanan Nobel Edebiyat Ödülü'ne aday gösterilmiş Çek oyun yazarı Karel Capek olmuştur. Çekce'de robot sözcüğü "angarya (zahmetli) iş" anlamındadır. Capek'in, 1920'de yazdığı R.U.R ("Rossum's Universal Robots" ("Rossum'un Evrensel Robotları") adlı oyunun konusu robotlar olup, oyunda, teknolojiye dayalı bir uygarlık yaratan insanların, giderek insanlıktan uzaklaşması anlatılmaktadır (Taştan, 2007).

Robot denince ilk akla gelen isimlerden bir başkası da Rus asıllı Amerikalı bilim adamı ve yazar Isaac Asimov'dur. Asimov, robotlara yönelik ilk kısa öykü olan "Rubie"yi 1940'da yazmıştır. Bu öyküde, insan biçiminde ve boyutlarında bir robot ile küçük bir kız çocuğu arasındaki yakın arkadaşlık işlenmektedir. Eser ile birlikte bu tip insana benzeyen robotlara "android" ya da "humanoid robot" denmeye başlanmıştır. Robotlar konusu edebiyattan sonra sinemanın da konu odağına dönüşmüştür. Robotların ilk kez beyaz perdede görüldüğü film - "Metropolis", ünlü Alman yönetmen Fritz Lang tarafından 1926 yılında çekilmiştir. Bu filmde sonra robotlar bilim kurgu filmlerinin en gözde motiflerinden olmuşlardır (Oz Büyücüsü, Uzay Yolu, Yıldız Savaşları, Blade Runner, Terminatör, Robocop, Yapay Zeka vs.) (http://tr.wikipedia.org/wiki/Metropolis_%28film%29 , 2008).

Robotlar, insanların yaptıklarını otomatik olarak yapabilen makinalardır. Başlangıç amacın algıladıklarında bir takım sonuçlara ulaşabilen, karar verebilen ve kendi kendine öğrenebilen işlevsel açıdan insan benzeri bir robot tasarlayabilmek olmasına rağmen, Amerika' da MIT (Massachusetts Institute of Technology) Yapay Zeka Laboratuvarı'ndaki araştırmacılar 1993 yılından günümüze insan biçimli ve boyutlu çok fonksiyonlu Cog (“cognition” (kavramak, bilmek)) adlı bir robot üzerinde çalışmaktalar. İnsan biçimli tasarımın amacı, insanların bu sayede robotla daha rahat, daha doğal bir iletişim kurabilmeleridir. Cog, duyduklarıyla gördükleri arasında ilişki kurarak öğrenmesini sağlayan bir sinir ağları düzeneğine sahip ve insanlar gibi deneyimlerden öğrenebilmektedir (Oksay, 1999).

İnsanlar gibi görünen ve hatta insanlar gibi öğrenebilen robotlar üretmek, yapay zeka anlayışının çıkış noktası olmuştur. Yapay zeka, insanın düşünme yapısını anlamak ve bunun benzerini ortaya çıkaracak bilgisayar işlemlerini geliştirme sürecidir. Başka bir deyişle, programlanmış bir bilgisayarın düşünme girişimidir. Bu konudaki ilk çalışma McCulloch ve Pitts tarafından yapılmıştır. Bu model, yapay sinir hücrelerini kullanan hesaplama modeli, önermeler mantığı, fizyoloji ve Turing'in hesaplama kuramına dayanmıştır. 1950'li yıllarda Shannon ve Turing bilgisayarlar için satranç programları yazıyorlardı. İlk yapay sinir ağı temeli olan bilgisayar SNARC, 1951 yılında MIT'den Minsky ve Edmonds tarafından geliştirilince yapay zeka kavramındaki atılımlar hızlanmıştır. Bundan sonra da Newell ve Simon "insan gibi düşünme" yaklaşımına göre üretilmiş ilk program olan "General Problem Solver"i oluşturmuşlardır. Bu dönemin en ünlü programlarından Weizenbaum tarafından geliştirilen Eliza programı ise, bir makinanın karşısındaki kişi ile sohbet edebilmesine imkân sağlamıştır (Çakıroğlu, 2008).

Yapay zekâ araştırmacılarının nihai amaçları, insan gibi davranabilen sistemler üretmek olmuştur. Turing, makinalar için zekâ anlayışı, bir sorgulayıcıyı kandırarak düzeyde bütün bilişsel görevlerde bir insan gibi başarı göstermek olarak tanımlamıştır. “Turing testi” olarak da bilinen bir testte eğer sorgulayıcı, karşısındaki denegın insan mı, yoksa bilgisayar mı olduğunu anlayamazsa, denek testi geçmiş sayılmaktadır (<http://www.bilgidenizi.net/bilgisayar-bilimi/15203-turing-testi-hakkinda.html>).

Yapay zekâ, bilgisayar bilimleri içinde en belirsiz olanlardan birisidir. Yapay zekânın belirlenmiş ve üzerinde herkesçe fikir birliğine varılmış tek bir tanımı yoktur. Ne olduğu, ne olmadığı ve hatta olup olmadığı bile tartışma konusunu teşkil etmektedir. Mevcut tartışma platformları konuyu 4 farklı açıdan incelemektedirler; matematiksel, fiziksel, psikolojik ve felsefi (Taştan, 2007).

Matematiksel yaklaşım kaos kuramının yapay zeka konusundaki yerini tartışmaktadır. Fiziksel yaklaşım zihnin vücut fonksiyonları üzerindeki etkilerini tartışırken, psikolojik yaklaşım bellek ve öğrenme mekanizmalarını incelemektedir. Bilgisayarlar da insanlar gibi öğrenme ve belleklerinde bilgi tutabilme yeteneğine sahiptirler. Bu noktada ise yapay zekânın felsefi boyuttaki tartışmaları hız kazanmaktadır. Yapay zeka felsefesi en geniş anlamıyla yapay zekanın gerçekten mümkün olup olmadığını soruşturmaktadır. "Bilgisayarlar düşünebilir mi?" sorusu yapay zeka felsefesinin en temel sorunu olup, bugüne kadar da hala yanıtlanmamıştır. Yapay zeka felsefesini ilk ortaya çıkaran kişi İngiliz mantık ve matematikçisi Alan Turing' dir. 1950 yılında Turing "Mind" adlı felsefe dergisinde "Makinalar düşünebilir mi?" başlıklı makalesi ile zamanında epey yankı uyandıran felsefi bir tartışma yaratmıştır.

“İnsan beyni sadece etten yapılmış bir bilgisayar mıdır?” sorusu günümüzde çok büyük aktüellik kazanmış durumdadır. Eğer bir insanın tüm özelliklerini sadece bedensel (kimyasal) işlevlere indirgesek, insan beyninin sadece etten yapılmış bir bilgisayar olduğunu kabul etmiş oluruz. Eğer insan sadece fiziksel süreçlere tabi olan bir bilgi işlem merkezi ise, bu noktada özgür iradede bahsedilemez. İnsan bilincinin en temel yetkinliklerinden birisi olan doğru ve yanlış algılayıp karar verme sürecini ortadan kaldırırsak, insan-robot mitosunun olanaklılığından söz edebiliriz, ancak bu da etik sorunları ortaya çıkarır. Dolayısıyla, yakın gelecekte bizi son derece kusursuz, mekanik, ama aynı zamanda ahlaki açıdan yozlaşmaya mahkûm bir toplumun bekleyebileceği gerçeği söz konusu olabilir.

Yapay zekâ gelişen teknolojinin ve otomasyonun bireylerin hayatlarını ne yönde etkileyeceğini de araştırmaktadır. Robotlar iş yaşamında insanların yerini almaya başladıklarında, organizasyonlar açısından operasyonel bazda olumlu bir takım gelişmeler beklenmektedir. Öncelikle yapılan işin kalitesi ve üretim hızı artacak, kaliteli ürünler ucuza alınabilecek, firmaların kar oranları yükselecek, iş kazaları denen

kavram yok olacak ya da minimum düzeye indirgenecek, 24 saat boyunca üretim sağlanabilecek, hammadde atıklarının oranları düşecek, saat başı ücret oranları azalacak, tekdüze ve tehlike iş kavramları işletme yönetiminde tarihe karışacak, yorgunluk, dikkatsizlik, motivasyon düşüklüğü gibi organizasyonların insani yönleri işletmelerin temel sorunları haline gelmekten çıkacaktır.

Bunun yanı sıra işsizlik oranı artacak, arz-talep dengesi bozulacak, çıktılar girdilere oranla sayısal anlamda artacak, rekabet anlayışı tamamen değişecektir.

Dolayısıyla, yapay zekâ, kendi içinde birçok çelişki barındıran bir bilim dalıdır. Bazı rutin işlerin yükünü insanların üzerinden alabilecek robotlar üretirken, düşünebilen robotlar üretme projelerine geçen insanlar tehlikeli bir sürecin içine girdiklerinin farkında olmayabilirler. İnsan gibi düşünen ve davranan sistemleri üretebilen insan zekâsı halen kontrolün kendisinde olduğuna inanmak isteyebilir. Asıl önemli olan bilgisayarların ne kadar zeki olacakları, bizim onların ne kadar zeki olabilecekleri için nasıl programlayacağımız hakkındaki bilgimizle sınırlı olmasıdır. Asla motivasyonlarını kaybetmeyen, maddi hırslara sahip olmayan, unvan tutkusundan yoksun, yorulmayan, sızlanmayan, kapris yapmayan, "power" butonu kapatılınca işine son verilen, insan gibi düşünen ve görünen makinalar ile insanlar nereye kadar yarışabilir? Örneğin, düşünen bilgisayar "Deep Blue" satranç dünya şampiyonu olan Garry Kasparov'u yenmesini gelecekte insanlığı bekleyen tehlike sinyali olarak algılanabilirdi. Yine de bu tartışmaların yanı sıra yapay zeka insanlığın geleceği için çok önemli bir bilim dalı olması, insanlığın kendi zekasını ve cesaretini sınamasına bir fırsat tanınması tartışılmazdır (Oksay, 1999)

2.6. Sanal İşletmelerin Değişen Fonksiyonları ve Sanallaşma Sürecinden Kaynaklanan İKY Sorunları

Geleneksel işletmelerde insan kaynakları yönetimi daha çok işgörenlerin motivasyonuna ve örgüt için daha verimli çalışmalarına yönelik bir felsefe sürdürmekteydi. Ancak işletmelerin sanallaşma safhasında insan kaynakları yönetimi örgütün ihtiyaçlarıyla çalışan ihtiyaçlarını bütünleştirmeye yoğunlaşmaktadır. Böylelikle, sanal işletmelerde insan kaynakları yönetiminin temel amacı, yöneticilerin ve işgörenlerin değişime adapte olmalarını sağlamaktır. Bu durumda insan kaynakları

işlevleri sözünü ettiğimiz değişimi destekleyecek şekilde ele alınmakta ve bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir.

2.6.1. Sanal İşletmelerde İK İle İlgili Temel Politika

Artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için öngörülü davranmak, anında tepki verebilmek, hızlı bilgi erişimi, esneklik ve öğrenen örgüt olabilmek sanal işletmeler için hayati önem taşıyan birer olgudur. Bundan hareketle sanal işletmelerde insan kaynakları yönetiminin temel hedeflerinden biri sanal işletmenin talep ettiği esnek, dinamik, etkin bir işgücü oluşturmaktır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi politikası da bu hedef doğrultusunda şekillenmektedir. Bu durumda istihdam açısından en çok görülen hata, değişim yöntemlerinde işletmenin kendine özgü konumunu incelemeden bir takım güncel eğilimlerin doğrudan taklit edilmesidir. Bu olgu değişimi kolaylaştırmayı hedefleyen “benchmarking” yönteminin uygulanmasındaki hataları yansıtmaktadır. “Benchmarking” gerek sektör içinde, gerekirse de sektörler arası düzeyde, sınıfında en iyi olan şirketin örnek alınarak adapte edildiği analitik bir uygulamadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, her işletmenin yapısından ve geleneksel örgüt kültüründen kaynaklanan kendine özgü şartlarının olması ve kalıpsal yaklaşımın her zaman uygun bir seçim olmayabileceğidir. Bu yüzden her işletme kendi şartlarını inceleyerek kendisine özgün istihdam yöntemlerini üretmeli ve bu yöntemlerin doğru şekilde adaptasyonunu sağlamalıdır.

Dolayısıyla, sanal işletmelerde insan kaynakları politikası işletmenin bulunduğu koşulları dikkate alarak belirlenmelidir. Her şeyden önce işletmenin iç ve dış çevre analizleri yapılarak, elde edilen veriler doğrultusunda işletmenin hedeflerine ve şartlarına uygun olarak insan kaynakları planlaması yapılmalıdır. Daha sonra bu plan doğrultusunda sanal işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünün oluşturulması için kadrolama, kariyer geliştirme ve eğitim faaliyetleri bir bütünlük içerisinde ele alınmalıdır. Son olarak da performans değerlendirme, ücretlendirme, motivasyon ve kontrol süreçleriyle uygulanan politikanın geribildirimini sağlanmalıdır. Sanal işletmelerde insan kaynakları politikası, sanal işletmenin üç temel hedefi olan “sürekli değişim, kendini yenileme ve ileri gitme”nin vazgeçilmez araçlarından biri olarak ele alınmaktadır.

2.6.2. Sanal İşletmelerde Planlama Süreci ve Buna Bağlı İKY Sorunları

Sanal işletmelerde yapılarından kaynaklanan önemli değişiklikler yönetim sürecinin her kademesinde yansımaktadır. Bunun ilki planlamadır. Planlama bir işletmenin sanallaşma sürecinde en kritik aşamalarından birini teşkil etmektedir.

Planlama kavramının kapsamı oldukça geniştir. Bu süreç en geniş anlamında insan kaynakları yönetiminin hedeflerinin belirlenmesi, işgücü ihtiyacının nitelik ve nicelik yönünden tespit edilmesi ve arzulanan işgücünün nasıl temin edileceği, geliştirileceği ve denetleneceğinin belirlenmesi demektir.

Sanal işletmelerde planlama süreci üç farklı açıdan ele alınmalıdır. İlki, sanal işletmeyi oluşturan karmaşık bir yapıda sanal süreçlerin genel olarak planlanması, ikincisi, bu karmaşık yapıyı oluşturan bağımsız işletmelerin sanallaşma süreçlerinin planlanması, üçüncüsü de, sanal işletmenin temelini oluşturan insan ve ilişkilerin önemi açısından işletmedeki İKY'nin detaylı planlanmasıdır (Taştan, 2000).

Sanal işletmenin geleneksel işletmeye oranla en büyük avantajlarından biri planlama sürecinin daha hızlı ve kolay boyutta yapılabilmesidir, çünkü bilgisayar ağları sayesinde kısa sürede daha fazla bilgiye erişim sağlanabilmektedir. Çoğunlukla proje bazında oluşturulan sanal işletmelerde planlama süreci kısa ve orta vadeli olarak ele alınmaktadır. Ayrıca katılımcı yönetim anlayışından dolayı çalışanlar planlama aşamasından itibaren, tüm yönetim süreçlerine dâhildirler. Bu da sürecin dinamiklik kanıtıdır (Akkavuk, 1997).

Sanal işletme yardımlaşma ve karşılıklı bağımlılık ilişkilerine dayandığından, onun başarısını da sanal ekiplerin ve onun üyelerinin ahenkli olarak çalışmasına bağlıdır. Sanal işletmenin planlama sürecinin en önemli unsuru stratejik hedeflerin doğru seçilmesidir. Bu anlamda her işletme optimal büyüklüğünü, temel yeteneklerini ve pazar trendlerini doğru biçimde tespit etmelidir. Sanal şirketler faaliyetleri sürecinde kendi öz yeteneklerinin dışında kalan hemen hemen bütün faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yöntemiyle diğer ortaklarına devretmektedirler. Buradaki önemli nokta da işletmenin ne kadar ve hangi doğrultuda sanallaşacağını bilmesidir, çünkü başarısını sürdürebilmesi için rekabet avantajlarını diğer ortaklarına kaptırılmaması gerekir.

İnsan kaynakları planlanmasına gelince, geleneksel işletmelerde örgütün genel hedefleri belirlendikten sonra, bu hedefler doğrultusunda insan kaynakları planlanması yapılmaktadır. Sanal işletmelerde ise tersine, örgütsel hedefler insan kaynakları planlaması aşamasında belirlenen hedeflere öncelik verilerek oluşturulmaktadır (Warnel ve Vitsel, 2005).

Dolayısıyla, sanal işletmede insan kaynakları yönetiminin temel amacı, sanal işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünün- iyi eğitilmiş, yaratıcı, esnek ve değişimi yönlendirebilen... vs. – oluşturulması, ademi- merkezi bir yapı içerisinde pek çok bağımsız firmada çalışanların uyum içerisinde çalışabilmesi için gerekli çabanın gösterilmesi- motivasyon, örgüt kültürü... vs. – bunların sonucunda da işletmedeki çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesidir.

Planlama sürecinde işletmenin misyonu doğrultusunda örgütün kapasitesi ve konumu dikkate alınarak ayrıntılı ve kapsamlı bir piyasa analizinin yapılması ve çevresel etkenlerin de göz önünde bulundurulması önemlidir. Çevre analizinde sanal işletmenin faaliyet gösterdiği ülkelerin sosyal yönetmelikleri, bu ülkelerdeki sendika durumu ve endüstriyel ilişkiler, uygulanan sosyal politikalar, uluslar arası sosyal durumun yanı sıra piyasa şartlarının, müşteri taleplerinin belirlenmesi gibi çeşitli faktörler dikkate alınmalıdır. Piyasa analizinde insan kaynakları planlaması açısından önemli olan başka bir unsur da iş piyasası analizidir. Bu analiz çerçevesinde coğrafi ve bölgesel faktörlerin yanı sıra işgücünün vasıf ve eğitim düzeyi, sendikalaşma oranı, sektörler itibarıyla dağılım, emek seyyaliyeti, piyasadaki mevcut emek arzı ... vs. gibi birçok faktör dikkate alınmaktadır (Erdem, 1997).

Sanal işletmede insan kaynakları planlamasının ikinci aşamasını işletmenin insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi oluşturmaktadır, yani belli bir zaman dilimi temel alınarak işletmenin ihtiyaç duyacağı emek talebi öngörülmektedir. Bu aşamada işletmenin öz yeteneklerinin tespit edilmesi son derece önemlidir. Bunu yapmak için sadece dış çevrenin değil, iç çevrenin de titizlikle analiz edilerek mevcut işgücünün nitelik ve nicelik bakımından yeterli olup olmadığını ölçmek gerekmektedir. İşletmenin iç çevre analizinde işletmenin hedefleri, teknolojik altyapısı ve yeni teknoloji ihtiyaçları, rekabet stratejisi gibi hususlar dikkate alınmaktadır (Yalçın, 1998).

Bu iki aşamadan sonra hedeflere ulaşma yolunda gerekenlerin detaylı incelenmesi söz konusudur. Böylece, üçüncü aşamada işe alma yöntemleri, iş analizleri, performans değerlendirilmesinin nasıl yapılacağı, personel bilgi sistemlerinin nasıl oluşturulacağı, personel eğitimi...vs.- insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları planlanmaktadır.

Dolayısıyla, sanal işletmenin başarısının temel önkoşullarından biri de amaçtır, çünkü sanal takım üyelerini bir arada tutan güç anlamına gelmektedir. Önceden de belirttiğimiz gibi, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi planlamanın ilk aşamasıdır. Bu durumda sanal işletmede her şeyden önce açık ve herkes tarafından anlaşılabilen amaç oluşturulmalıdır, aksi takdirde sanal ekip üyeleri kendi sorumlulukları ile işin özelliklerini bir bütün olarak algılamalarının sağlanamaması durumu ortaya çıkabilmektedir. Bu ise bütünsel bir bakış ve motivasyon eksikliğine neden olabilmektedir.

2.6.3. Sanal İşletmenin Organizasyonu ve İKY Sorunları

Organizasyon, başka bir terimle örgütleme, önceden belirlenmiş planlar doğrultusunda bir örgüt oluşturmak amacıyla yapılan faaliyetlerin bütünü anlamına gelmektedir. Temel olarak organizasyon kavramının iki anlamı mevcuttur: birincisi örgütleme işlemi, ikincisi ise bu faaliyet sonucunda ortaya çıkan yapı, iskelet veya binadır (Dinçer ve Fidan, 1996). Yapı olarak organizasyon, ortak amaçlarla bir araya gelmiş olan insanların, nasıl bir düzen içinde faaliyette bulunacağını belirler. Süreç olarak organizasyon ise örgütleme fonksiyonunun yerine getirilmesi için amaçların, faaliyetlerin ve yapılacak işlerin belirlenip gruplandırılmasının ardından bu işleri yapacak personelin belirlenip görevlendirilmesi ve son olarak da işlerin nerede hangi araç ve yöntemlerle yapılacağını tespit edilmesinden oluşmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996).

2.6.3.1. Örgüt Yapısı ve İKY Sorunları

Önceden de belirttiğimiz gibi, sanal işletme ile geleneksel işletmeyi birbirinden ayıran en önemli farklardan biri örgüt yapılarıdır. Sanal işletmelerde sanal ekip ve üyelerinin bir bütünlük içerisinde faaliyet göstereceği bir örgütsel yapı söz konusudur. Bu tür işletmeler genellikle proje bazlı olduklarından ortaklar arasındaki ilişkiler de proje ile sınırlanmakta, yani proje bittiğinde bu ortaklıklar ya sona ermekte, ya da değişmektedir.

Sanal işletmelerin örgüt yapılarıyla ilgili farklı görüşler mevcuttur. Örneğin, Snow, Miles ve Coleman network örgüt yapılarını üç ayrı kategoride ele almaktadırlar: dâhili, sabit ve dinamik sanal şirketler (Zaim, 1998). Dâhili sanal şirketler, tek bir şirketin varlıkları ve işletme birimleri ile ilgili piyasanın hareketine bağlı zayıf ortaklardır. Sabit sanal işletmeler, pek çok harici tedarikçi işletmenin bir ana şirkete kendi uzmanlık sahalarında destek verdiği uzun süreli ilişkiler içinde olan organizasyonları kapsamaktadır. Dinamik sanal organizasyonlar, genel olarak bir ana şirketin öncülüğünde pek çok işletmenin öz becerilerini ve kaynaklarını birleştirdiği geçici birliktelikler anlamına gelmektedir.

Sanal organizasyonların örgüt yapısıyla geleneksel işletmelerin örgüt yapısı arasındaki temel fark, network örgüt yapısında hiyerarşinin tamamen ya da büyük bir ölçüde ortadan kalkmasıdır. Geleneksel işletmelerin aksine bölümlere ayrılmış yönetim kademelerinin, ast- üst ilişkisinin, hiyerarşinin yerine sanal şirketlerde eşit statüdeki çalışanlar arasındaki karşılıklı bağımlılık, yardımlaşma ve iş bölümüne dayanan bir ilişki söz konusudur.

Sanal işletmelerde bilgisayar ağları sayesinde müşterilere, tedarikçilere, ürünün veya hizmetin üretimi için gerek olan hammadde ve becerilere daha kolay ve hızlı erişim sağlanabilmektedir. Bunun sayesinde etkin bir şekilde kullanılan sanal ağlar sayesinde sanal şirketler hem müşterileri ve tedarikçileri, hem diğer sanal ekiplerle daha yakın ilişkiler kurma imkânını elde etmekte.

Sanal şirketleri geleneksel işletmelerden ayıran bir diğer önemli nokta da, sanal işletmenin üç temel talebe karşılık verebilmesidir. Bunlar: ortakları bir araya getirebilmesi, farklı bilgi teknoloji kapasitesine sahip olan ortakları bir araya getirebilmesi, yüksek teknolojik donanım sayesinde istenilen bütün fonksiyonelliği sunabilmesidir.

Sanal işletmelerin örgüt yapısı çeşitlilik arz etmektedir. Genelde oluşan karmaşık sanal yapıya adını veren bir ana (çekirdek) işletme ve bu işletmenin ortaklarıyla kurduğu eşit düzeyli ilişkiler söz konusudur. Ancak bazı durumlarda ana işletme diğerlerine göre daha hâkim bir konumda olabilmekte, bazen de çekirdek işletmenin sadece bir broker ya da organizatör görevini üstlendiğinden, üretim süreci başka ortaklar tarafından gerçekleştirilmektedir. Son durumda çekirdek işletme, çoğunlukla network yapının,

uyumlu bir şekilde çalışmasını temin edebilecek, ileri düzeyde bilgi iletişim sistemlerini kullanabilecek çok uluslu şirket söz konusudur.

Dolayısıyla, sanal işletmenin başarılı olabilmesi için çevik, yalın, müşteri taleplerine ve piyasa dengesizliklerine karşı ileri derecede duyarlı olmaları gerekmektedir. Aslında şirketlerin sanallaşma çabaları da böyle bir örgüt yapısını oluşturma arzusu ile anlatılmaktadır. Bu yüzden şirketler faaliyetleri yönlendirmek yerine süreçleri yönlendirmeye odaklanmakta, yönetim kademelerini azaltmakta, hiyerarşik örgüt yapısı yerine, eşit düzeyli ilişkilere ve takım ruhuna dayanan çalışmalara yönelmektedir.

Sanal işletmenin örgüt yapısının belirlenmesinde sanal ekip üyelerini birbirine bağlayan bilgisayar ağı sisteminin de büyük bir önemi vardır. Kullanılan bilgisayar ağı sistemi hem düşük maliyetli, hem işletmeler arasındaki iletişim ve bilgi akışını sağlayacak ölçüde esnek olmalıdır. Farklı coğrafik mekânlarda bulunan çalışma gruplarının aynı ofiste mesai yapıyor gibi faaliyet göstermelerine imkân sağlanmalıdır.

Ancak insan kaynakları açısından fiziki mekândan bağımsızlaşma zaman zaman işgörenlerin çalışma disiplininin uzaklaşmasına, yalnızlık hissine kapılmalarına ve motivasyon eksikliğine neden olabilmektedir...

Bunun dışında küresel boyutta faaliyet gösteren şirketlerde farklı ülkelerden, kültürlerden olan sanal personel içinde kültürlerarası iletişim ve uyum sorunu yaşanabilmektedir. Fiziki mekândan bağımsızlaşma bu açıdan ortak bir örgütsel kültür oluşumunu önemli ölçüde güçleştirmektedir.

2.6.4. Sanal Organizasyonlarda Yürütme ve İKY Sorunları

Şirketin en karmaşık yönetim fonksiyonlarından biri yürütme ya da önderlik etmedir. Planlama aşamasından sonra, yönetim plana uygun şekilde organizasyon yapısını düzenleyip planın uygulanmasına yönelik yürütme işlevini yerine getirmektedir. Sanal işletmede yürütmenin kim tarafından ve nasıl gerçekleştiğine dair bir takım belirsizlikler mevcuttur. Sanal yapı birçok işletmenin ortak eseri olduğundan yönetim fonksiyonlarının kimin tarafından ve nasıl yürütüleceği konusunda genel bir kural bulunmamaktadır.

Sanal işletmelerde hiyerarşinin tamamen ya da büyük bir ölçüde kalkması sonucunda yönetici ve çalışan ayrımı azalmaktadır. Sanal ekibin her üyesi birkaç alanda uzman olmak zorundadır. Dolayısıyla, geleneksel şirketlerin aksine tek başına karar alan, o kararlar doğrultusunda emirlerle çalışanları yöneten bir tip yerine çalışanları motive eden, yönlendiren yönetici tipi ortaya çıkmaktadır. Yönetimin rolü, süreçlerin kolaylaştırılması, girişimlerin desteklenmesi ve iş emir vermeye geldiğinde de, arka plana çekilmekten ibaret olmaktadır. Bu durum bilimsel yöneticilik anlayışıyla pekişmektedir. Örneğin, Drucker sanal işletmelerdeki yönetim anlayışını “senfoni orkestrası” benzetmesiyle anlatmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1994). Orkestra şefinin uzman müzisyenlerin sadece ahenkli şekilde çalmalarından sorumlu olduğu gibi, sanal işletmelerdeki yöneticilerin de vazifeleri çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda detaylı talimat vermek değil, sadece koordinasyonu sağlamaktır.

Ancak kanaatimize göre, sanal işletmelerde yönetim kademelerinin azalması, çalışanların kendilerini yönetmesi bu tür işletmelerde yönetimin rolünün ve öneminin azaldığı anlamına gelmemektedir, sadece yöneticilik anlayışının değişime uğraması söz konusudur.

Önceden de belirttiğimiz gibi, sanal işletmelerde geleneksel işletmelerdeki gibi belirli bir uzmanlık alanında belli bir kariyer çizgisi izleme yerine, şirketteki oluşum ve değişimlere göre ilerleme kaydedilmekte, yani şirket içi “esnek” kariyer stratejisi uygulanmaktadır. Çalışan birkaç alanda uzman olmak zorunda olup, yer değiştirme ve rotasyonlarla farklı alanlarda, farklı bölümlerde çalışarak kendini yükseltebilmelidir. Bu durumda insan kaynakları açısından çok yönlü uzmanlık gerekçesi işgören tarafından bir sorun olarak algılanabilmektedir.

2.6.5. Sanal Organizasyonlarda İletişim ve İKY Sorunları

İletişim kavramı en kısa tanımıyla bilgi aktarımıdır. “Bilgi alışverişi ve anlamların iletilmesi” (Tutar, 2003:23) olarak tanımlanan iletişim, örgütlerin işleyişinde temel bir yönlendirme ve haberleşme aracıdır. Özellikle sanal işletmelerde haberleşme çok daha stratejik bir öneme sahiptir. Haberleşmenin etkin işlemesi şirketin başarısını belirlemektedir. Haberleşme kişisel, gruplar ve örgüt düzeyinde gerçekleşmektedir.

Sanal işletmeler gelişmiş iletişim sistemleri sayesinde var olmaktadır. İleri teknoloji sayesinde bilgi akışı ve paylaşımı kolaylaşmış ve ucuzlamış, böylece, birden fazla şirketin ortak bir bilgi havuzunu kullanarak bir üretim sürecini sorunsuz gerçekleştirebilmesi mümkün hale gelmiştir. Bu durumda hızlı, esnek ve yüksek kapasiteli iletişim sanal işletmenin sağlaması gereken görevlerin başındadır.

Bilgi, sanal işletmenin sahip olduğu en önemli kaynaktır. Sanal şirketin varlığı ve başarısı bu bilgileri ustalıkla kullanabilme becerisine bağlıdır. Aynı zamanda sanal işletmelerin bilgisayar ağları ve güçlü iletişim sistemleri bu tür işletmelerin diğer işletmelere oranla en büyük avantajlarından birini oluşturmaktadır. Bilgisayar ağları, sanal işletmeye çok daha fazla miktarda enformasyona çok daha kısa bir sürede ve az maliyetle ulaşma imkânını sağlamaktadır.

Sanal işletmelerde iletişim küresel bir nitelik taşımaktadır. Kullanılan ağ sistemleri, hem örgütler arası bilgi akışında mesafe engelini ortadan kaldırmakta, hem piyasa ve müşteri talebi hakkında daha yeni ve güncel bilgilere ulaşma imkânı vermektedir. Böylelikle, sanal şirketler müşteri taleplerine karşı daha duyarlı ve piyasa değişikliklerine karşı da daha esnek olabilmektedirler.

Belirttiğimiz gibi, sanal kuruluşu oluşturan temel faktör kişiler arasındaki işbirliğine dayanan ilişkilerdir. Bu yüzden sanal ekip üyelerinin birbirleri ve şirketle görüşmeleri, sürekli ve güvenli iletişim kurabilmeleri için etkin bir iletişim ortamı sağlanmalıdır. Aksi takdirde, çalışanlar kişisel ilişkilerini güven boyutuna taşıyamazlar, bu ise işbirliği içinde çalışmalarına büyük ölçüde engel olur.

Dolayısıyla, sanal işletmeler bu gelişmiş iletişim teknolojilerini kullanarak üretici, tüketici, çalışan ve katma değerde bulunan herkesle işbirliği içerisinde ortaya çıkan fırsatları zaman kaybetmeden en etkin biçimde değerlendirebilmektedirler.

2.6.6. Sanal Organizasyonlarda Kontrol ve İKY Sorunları

Kontrol sürecinin temelinde bir işletme bazında planlanan amaçlarla gerçekleştirilen mevcut durum arasında karşılaştırma süreci yatmaktadır. Bir şirket belirlenen hedefler doğrultusunda gerekli her şeyi yaptıktan sonra, amaca ulaşmış olup olmadığını tespit etmek için kontrol sürecini uygular. Kontrol sonucunda yönetim faaliyetlerinin gerçekleşen durumuyla olması gereken durumu karşılaştırarak gelecekteki faaliyetlerin daha etkin

yürütülebilmesi için zemin hazırlanmış olur. Böylece, kontrol geçmişteki yanlışlardan ders alarak faaliyetlerin daha iyi düzenlenmesini sağlar.

Kontrol süreci açısından ele alındığında, sanal işletmelerde geleneksel işletmelere oranla önemli değişiklikler bulunmaktadır. Hiyerarşinin ortadan kalkması kontrol sistemini de etkilemiştir. Dolayısıyla, sanal işletmelerde kontrolün gerçekleşmesi iki çelişkili olayla ilgilidir. Birincisi, enformasyon teknolojilerinin gelişimi sayesinde işletmelerin merkezi kontrol kabiliyeti artmaktadır. Diğeri de, dış kaynak kullanımına dayalı faaliyet dağıtımı ve sanal örgütlenme biçimi çalışanların üzerindeki doğrudan kontrol gücünü azaltmaktadır.

Özellikle sanal organizasyonlarda bir yandan dış kaynak kullanımına dayalı faaliyetlerin dağıtımı, diğeri yandan da fiziki mekâna bağımsız şekilde faaliyet göstermesi kontrol fonksiyonunu karmaşık hale getirmiştir. Sanal ekipler aralarındaki ilişkileri çok iyi ayarlamak zorundadırlar, yani yönetim kontrol ve performans değerlendirme sürecini sanal işletmenin tüm ortaklarla koordineli şekilde gerçekleştirmelidir. Çalışanların yetkilerinin artması ve bağımsızlaşması da kontrolü önemli ölçüde zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, sanal işletmede kontrol süreci tıpkı diğeri yönetim süreçleri gibi üretici, tüketici ve ağı oluşturan tüm unsurları içine almaktadır.

Sanal organizasyonlarda yönetim bu karmaşıklık ile başa çıkabilmek için işlerden çok süreçlere odaklanmakta ve teknoloji sayesinde de kontrol fonksiyonunu basitleştirmektedir.

Geleneksel işletmelerde kontrol sürecinde önemli yer tutan orta kademe yöneticilerin görevlerini, sanal işletmelerde bilgisayar sistemleri gerçekleştirmektedir.

Hiyerarşik yapının ortadan kalkması ve çalışanların bağımsızlaşma eğilimleri, sanal işletmelerde çalışanlar üzerindeki kontrolün ve denetimin azalmasına neden olmaktadır. Değişen yönetim anlayışı çalışanların faaliyetlerinde daha özgür hareket etmeleri halinde, daha verimli olduklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca sanallığın gerekçesi olan esneklik ve sürat böyle bir kontrol anlayışını gerektirmektedir.

Çalışanlar üzerindeki kontrolün azalması ve farklı mekânlardan sürdürülen iş ilişkileri bireyselliğe ve sadakat eksikliğine yol açmaktadır. Diğeri yandan da, operasyonel düzeyde de zorluklar yaşatabilmektedir. Rotalama işinin karmaşık hal almasını önlemek

için, hangi kişi veya kişilerin fiziksel olarak ofiste bulunmasının gerekli, hangilerinin gerekli olmadığını saptanması önemlidir. Personelin hangi zaman diliminde nerede olacağını ve neredeki birimler için çalışacağını belli bir programlaması yapılmalıdır.

2.6.7. Sanal Organizasyonlarda Kadrolama ve İKY Sorunları

Kadrolama, doğru kişilerin, doğru zamanda, doğru yerlere yerleştirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Zaim, 1998). Kadrolamayı işletmenin ihtiyaç duyduğu personelin nitelik ve nicelik yönünden belirlenmesiyle başlamakta, işgören bulma ve seçme, personel alımı, yönlendirme, işe yerleştirme ve işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünün oluşturulmasıyla son bulmaktadır. Kadrolama işinin başarılı bir biçimde gerçekleşmesi için, öncelikle, insan kaynakları planlaması aşamasında ele alınan, işletmenin insan kaynakları ihtiyacının doğru olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Daha sonra ihtiyaç duyulursa personel alımına geçilmelidir. İşgören bulunması ve seçilmesi aşamalarından oluşan personel alımı, kadrolamanın en önemli konularından biridir.

Geleneksel işletmelerde personel alımında ilk olarak hangi işe personel alınacaksa, o işin analizi yapılmaktadır. Sanal işletmelerde ise işlere ve detaylara, iş tanımlarından çok süreçlere odaklanılır. Sanal şirkette işin yapılış tarzındaki hızlı değişime paralel olarak işgörenlerin vazife ve sorumlulukları da sık sık değişebilmekte, böylelikle, ayrıntılı iş tanımlamaları da büyük ölçüde geçerliliğini yitirmektedir.

Sanal işletmelerde personel ihtiyacı ortaya çıktığında, öncelikle, bu ihtiyacın mevcut kaynaklarla giderilip giderilemeyeceği araştırılır. Eldeki kaynaklar bu ihtiyacı karşılamıyorsa da, şirketin dış kaynaklara gidilip gidemeyeceği araştırılır. Bu da mümkün değilse, yeni personel alımına gidilir. Gördüğümüz gibi, sanal işletmede personel ihtiyacı üç yolla karşılanır, bunlar mevcut personelin yerlerini değiştirme, dış kaynak kullanımı ve personel alımıdır. Bunların ilki için “içeriden işgören bulma”, diğer ikisi için ise “dışarıdan işgören bulma” tabirleri kullanılmaktadır (Zaim, 1998: 107).

Sanal işletmelerde işgörenin bulunmasında en önemli unsurlardan biri, istenilen niteliklere sahip işgören adaylarından oluşan bir aday havuzu oluşturulmasıdır. Bunun için hem çok sayıda adaya ulaşılabilmesi, hem de adayların işletmenin talepleriyle ilgili bilgilendirilmesi gerekmektedir. Güçlü teknolojik donanıma sahip sanal organizasyonlar bu açıdan geleneksel işletmelere göre çok daha avantajlı durumdadır. İşgören seçiminde

küresel kaynakların kullanıldığı sanal işletmelerde yabancı uyruklu işgören oranının artması gözlemlenmektedir. Çünkü yabancı uyruklu işgörenler sanal işletmelerde düşük ücretle ve sosyal haklardan mahrum olarak çalışmaya razılar, aynı anda hem yerli halkın çalışmak istemediği külfetli işlerde çalışabilmekte, hem de uzmanlık isteyen işlerde istihdam edilmekteler.

Sanal işletmeler çalışan ihtiyacını mevcut işgücünü eğitim ve geliştirme programları sayesinde daha etkin kullanarak gidermeyi tercih etmekte, çünkü dışarıdan işe alma risklidir – çoğunlukla proje temelinde faaliyet gösteren bu tür işletmelerde yeni gelen çalışan proje bitmeden yapılan değişikliklere uyum sağlayamayabilmekteler.

2.6.8. Sanal İşletmelerde İstihdam Edilen İşgücünün Yapısı ve İKY Sorunları

Sanal işletmelerde çevikliği sağlayabilmek için istihdam edilen işgücünün yapısı hem işlevsel, hem sayısal açıdan esnek olmalıdır. Sanal işletmelerde işletmenin önemli bir bölümünü çekirdek işgücü dışında çevresel işgücü oluşturmaktadır. Dolayısıyla, sanal işletmelerde stratejik olarak tam gün çalışanların oranı azaltılırken, sayıca az, ancak çevik ve yetenekli bir işgücünün oluşturulması hedeflenmektedir.

Sanal işletmelerde işgücü iki farklı kategoride ele alınır, bunlar çekirdek işgücü ve çevresel işgücüdür. Çekirdek işgücü istihdam güvencesine sahip, işletmenin daimi işgücünü oluşturan ve yasalar tarafından korunan işgörenlerden oluşmaktadır. Bu işgücü için sayısal esneklikten çok işlevsel esneklik ön plana çıkmaktadır. Çevresel işgücü ise kısa süreli sözleşmelerle, kısmi süreli (part - time) veya iş paylaşımı ile çalışanlardan oluşmaktadır. Çevresel işgücü açısından sayısal esneklik önemlidir (Yavuz, 1995).

Geleneksel işletmelerde geçici işgörenler daha çok yıllık izinlerden, üretimdeki mevsim dalgalanmalarından ve sıra dışı projeler gibi sebeplerden kaynaklanan kadrolama açıklarını telafi etmeye yönelik olarak istihdam edilmektedir. Sanal işletmelerde de geçici işgörenler (çevresel işgücü) doğal bir parçası olarak ele alınmaktadır. Sanal işletmelerde çekirdek işgücü sınırlı tutulmakta ve işletmenin temel faaliyetleri dışında kalan işlerle birlikte temel işlerde artan oranda çevresel işgücüne yer verilmektedir. Çekirdek işgücünün oran olarak düşük tutulması ve çevresel işgücü oranının yükseltilmesi, sanal işletmelerde işgücünün büyük bir kısmının istihdam güvencesinden mahrum olarak çalışmasına yol açmaktadır. Bu tür işletmeler, genelde proje bazlı

kurulduklarından, işgücünün büyük bir bölümü için proje sona erinceye kadar bir istihdam güvencesi sağlanabilmektedir.

Çevresel işgücü oranının yükseltilmesi, işgücünün işletmeye adaptasyonu, ödüllendirilmesi (çevresel işgücü istihdam güvencesi gibi bir takım sosyal haklardan mahrumdur) ve çevresel işgücü ile çekirdek işgücü arasındaki uyumun sağlanması konusunda önemli zorlukları ortaya atmakta, İKY için yeni görevler yaratmaktadır.

2.6.9. Sanal Organizasyonlarda Performans Geliştirme ve İKY Sorunları

Performans geliştirme temel dört kategoride incelenmelidir, bunlar: işe alıştırma, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme ve örgüt geliştirmedir. Bunlardan ilk üçü çalışanların performansının geliştirilmesiyle, dördüncüsü ise bireylerin performansını yükseltebilmek için uygun bir ortamın oluşturulmasıyla ilgilidir.

2.6.9.1. Sanal Organizasyonlarda İşe Alıştırma ve İKY Sorunları

İşe alıştırma aşaması işgören performansını geliştirmenin ilk basamağıdır. Kavramsal açıdan yaklaşırsak, yeni gelen işgörenlerin işyerlerine adapte edilmesi anlamına gelir. İşgücü devir oranının istenilen seviyede tutulması, işgörenlerin işletmenin misyonu, hedefleri ve çalışma prensipleri doğrultusunda ortak bir anlayış benimsemelerinin sağlanması, çalışanın adaptasyon zamanının kısaltılması, işgücünü çevreyle uyumlu bir şekilde faaliyet göstermeleri için yönlendirme işe alıştırmanın temel amaçlarıdır.

Sanal işletmede işe alıştırma görevinin önemli alt konularından biri de işgörenlerin çalışma gruplarına adaptasyonudur. Sanal ekip üyesi olan işgören hem çalıştığı ekibe, hem de sanal iş ortamına adapte olmalıdır. Uzaktan çalışma sistemine dayalı iş, çalışan için bir taraftan kolaylık sağlarken, diğer taraftan da takım ruhu anlayışının eksilmesine, sorumluluklarını ve işin özelliklerini bir bütün olarak algılayamamasına, böylelikle de, bütünsel bir bakış ve bütünleşme eksikliğine neden olabilmektedir.

2.6.9.2. Sanal Organizasyonlarda Eğitim ve Geliştirme ile İlgili İKY Sorunları

Eğitim ve geliştirme kavramsal açıdan birbirlerine çok yakındırlar. Eğitim birey veya grupların işletmede sorumlu oldukları görevlerini daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların kişisel ve mesleki görüş alanlarını genişleten, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi,

görgü ve eğitsel faaliyetlerin tümü şeklinde tanımlanabilir. Geliştirme ise çalışanların bilgi, beceri, davranış ve kariyerlerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu iki kavram arasındaki temel fark, eğitimin, daha çok güncel faaliyetlere yönelik, çalışanların yapmakta oldukları işle ilgili olarak bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini amaçlayan faaliyetler olmasına karşın, geliştirmenin geleceğe yönelik olarak işgörenlerin bilgi, beceri ve kariyerlerinin yönlendirilmesidir.

Sanal işletmelerde bu fonksiyonlar işgücünün bütününe kapsam içine alan ve gerektiği zaman yapılan değil, sürekli olan bir çalışmayı içermektedir. Üstelik eğitimin amacı, sadece beceri geliştirme ve işlerin nasıl yapılacağına öğretilmesi değildir, asıl amaç, işgörelere her şeyden önce öğrenmeyi öğretebilmektir. Öğrenmeyi öğrenmek, sürekli değişime ayak uydurabilmenin ve değişimi yönlendirebilmenin yolu anlamına gelmektedir. Sanallaşma sürecinden kaynaklanan değişimler işgörelere için doğru karar verebilme, liderlik etme, inisiyatif kullanabilme, esneklik ve bilgililik gibi nitelikleri zorunlu kılmaktadır.

Sanal organizasyonlarda eğitimin amacı tam zamanında eğitimidir. Bir başka deyişle, eğitim sürekli değişen piyasa şartları ile eşzamanlı, hatta onun önünde olmaya çalışmalıdır. Bu konuda birbirinden farklı birçok yöntem mevcuttur. Bu yöntemleri iki başlıkta toplamak mümkündür, bunlar, iş başında eğitim ve iş dışında eğitimidir. İş başında eğitim, bireye görevlerini yerine getirirken verilen eğitimidir. İş dışında eğitim ise işgöreni işinin başından uzaklaştırarak işletme içinde veya dışında gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 1991). Sanal işletmelerde daha çok iş başında eğitimin uygulandığı görülmektedir. Uygulama bazında öğrenmeye dayalı olan bu yöntem, işletmeye maliyet avantajı sağlaması, işgörelere motivasyonunu, pratik bilgilerini artırması ve öğrenilenlerin hemen uygulanarak öğrenmenin pekişmesine yardımcı olması, işletme bünyesinde çalışan işgörelere birbirlerinin tecrübelerinden yararlanmasının sağlanması, böylelikle, takım ruhunun gelişmesi gibi avantajlar sağlamaktadır. Bunların yanı sıra eğitim konusunda gelişmiş bilgisayar simülasyonlarından ve değişik iletişim teknolojisi imkânlarından da yararlanılmaktadır. Özellikle, eğitimde simülasyon tekniklerinin uygulanmasıyla liderlik becerisinde ve yöneticilik vasıflarında önemli gelişmeler kaydedilebildiği gözlenmektedir. Kullanılmış gelişmiş simülasyon tekniklerinin yardımıyla, eğitim, olabildiğince gerçeğine yakın

ortamlarda ve koşullarda yapılmaktadır. Bunun sayesinde sanal ekip üyeleri bir işletmenin başına gelebilecek her şeyi gerçeğine çok yakın olarak görme, durumla ilgili kararlar alma ve bu kararların sonuçlarını risk almadan tecrübe etme fırsatını bulmaktadırlar (Kalmıkov ve Haçaturov, 1997).

Eğitim ve geliştirme konusunda dikkate alınması gereken diğeri bir nokta da, işgörenlere kendi kariyerleri, organizasyonun ve ekibin faaliyetleri göz önüne alınarak doğru eğitimin verilmesidir. Aksi takdirde, bilgi eksikliği ya da sistemsiz bilgi hem maliyet, hem değişimin şirketin bünyesine oturtulması açısından birçok açığa neden olabilmektedir.

2.6.9.3. Sanal Organizasyonlarda Kariyer Geliştirme ve İKY Sorunları

Kariyer, kısaca, bireyin hayatı boyunca üstlendiği işlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Değişen teknoloji ve sosyal koşullar, işletmeleri, çalışanlarından bilgi, beceri, yetenek ve davranışlar konusunda sürekli değişen beklentilere sevk etmektedir. Bu yüzden işgörenlerin eğitim, yetiştirme ve iş tecrübesi yoluyla kariyerlerinin geliştirilmesi zorunluluk haline gelmektedir.

Sanal işletmelerde kariyer geliştirilmesi konusunda çalışanların işyerinde yükselmesini planlayan ayrıntılı politikalar önemini kaybetmektedir. Dolayısıyla, bu tür organizasyonlarda “esnek” kariyer stratejisinin uygulanması söz konusudur. Bir başka deyişle, bir uzmanlık alanında belli bir kariyer çizgisini izleme yerine şirketteki oluşum ve gelişimlere göre ilerleme durumudur. Bununla birlikte bireylerin kendi kariyerleri ile ilgili olarak şahsi sorumlulukları artmaktadır. Sanal işletmede çalışanların başarı koşulu işletmeye ilave değer katmalarıdır. Bu yüzden de sanal işletmede her çalışan, işletme ve ekip için vazgeçilmez olmaya çalışmalıdır.

İlave değer katmaya dayalı ilerleme sistemi, ekip ortamının getirdiği sürekli kişisel rekabet ve değişken çalışma temposuna ayak uydurma zorunluluğu çalışan üzerinde psikolojik baskı yaratabilmektedir. Bu durum ise işletmenin genelini olumsuz etkileyebilmektedir.

2.6.9.4. Sanal Organizasyonlarda Örgüt Geliştirme, Kurum Kültürü ve İKY Sorunları

Örgüt geliştirme, bir organizasyonda çalışanları değişime adapte etme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Böylece, örgütsel gelişme tekniklerinin uygulanması organizasyonda arzulanan değişimin yapılabilmesi için işgörenlerin davranışlarının ve algılama anlayışlarının bu değişimi destekleyecek şekilde değiştirilmesi amacını taşımaktadır. Bir işletme değişim sürecine girdiğinde, örgütün sistemi, teknolojisi, süreçleri ve çalışanları bu değişimden etkilenir. Bu noktada değişimin etkilerinin anlaşılması, yönlendirilmesi ve desteklenmesi amacıyla, örgütsel performansın artırılmasına yönelik olarak örgüt geliştirme yöntemleri devreye girmektedir.

Sanallaşma sürecinde örgütsel değişimin bir başka önemli konusu da işletme kültürünün bu değişimi destekleyecek şekilde oluşturulmasıdır. Kurum kültürü çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değerler, beklentiler ve algılayış anlamına gelmektedir. Sanallaşan işletmelerde güçlü teknolojik altyapıya sahip olmak çok önemlidir, ancak bu altyapıyı destekleyecek değerlerin ve örgüt kültürünün olması da en az bu altyapı kadar hayatidir. Çünkü çalışmanın fiziki mekândan bağımsızlaşması ve sanal işletmelerin çok ortaklı ve çok uluslu bir yapıda olmaları, bu tür işletmelerde ortak bir kültürün ve paylaşılan değerlerin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Bu ise çalışanlarda takım ruhu anlayışının gelişmesini engellemekte, bilgi paylaşımını zorlaştırmakta, motivasyon eksikliğine neden olabilmektedir.

2.6.10. Sanal İşletmelerde Performans Değerleme ve İKY Sorunları

Performans değerlendirme, çalışanlardan beklenen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi süreci veya bir görevlinin görev kapsamına giren işlerde, belirli bir dönem için öngörülen hedefleri gerçekleştirebilmekte ne kadar başarılı bir çalışma yaptığının eleştirisi ve değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Kaplan, 2002:3). Performans değerlendirme fonksiyonunun üç temel amacı bulunmaktadır, bunlar, işgörenlerin kendilerinden neler beklediği konusunda bilgilendirilmesi, geleceğe yönelik olarak işgören faaliyetlerinde hangi sahalara ağırlık verileceğinin belirlenmesi ve ücret artışları, transferler, ikramiyeler gibi idari kararlarla ilgili veri toplanmasıdır (Kaplan, 2002:7). Performans değerlendirme ve ölçümü önceleri işgörenleri kontrole yönelik olarak geliştirilmiştir. Ancak ceza amaçlı ölçüm sistemlerinin hem kendilerinden bekleneni

tam olarak veremediğini, hem de çalışanların sisteme katkılarını önlediği ortaya çıkmıştır. Sanal işletmelerdeki performans değerlendirme sistemi kontrol amacını ikinci plana çekerek, bu konuda yapılacak ölçümlerin daha çok örgütü geliştirme ve değişen koşullara adapte etme amacıyla kullanmasını benimsemektedir.

İş yapısının hızla değiştiği ve sanallaşma sürecine bağlı olarak işgücü üzerinde doğrudan kontrolün azaldığı bir ortamda ayrıntılı iş analizlerine dayanan bir performans değerlendirme söz konusu olamaz. Sanal işletmenin temel amaçlarından birisinin müşteri tatmini olduğundan, performans değerlemesi de müşteri tatminiyle ilişkili olarak ele alınmaktadır. Sanal işletmede yönetimlerin süreçlere odaklanması da bu tür bir performans değerlemesini uygun kılmaktadır. Sanal işletmenin performans değerlemesinde iki önemli unsur göze alınmalıdır. Bunlardan ilki, çekirdek işgücünün, diğeri de doğrudan kontrolün daha az olduğu çevresel işgücünün performansının ölçülmesidir. Bunların yapılabilmesi için güçlü iletişim ağı ile bilgi alışverişinin ve paylaşımının doğrudan etkin bir biçimde gerçekleşmesi önemlidir.

Sanal işletmelerde performans değerlendirme daha fazla âdemi- merkezileşmiş durumdadır. Ekip çalışmasına ve sanal ağ sistemine geçişin sonucunda bir yandan denetim alanı genişlerken, diğer yandan da bireysel performansın örgüt içindeki önemi azalarak takım performansının önemi artmaktadır. Bu durumda da uygulanabilen tek bir tip performans değerlendirme şeklinin yerini her birinin işlevsel birim temelinde farklılık gösteren birden fazla performans değerlendirme yöntemine kurulu bir sistem almaktadır.

Dolayısıyla, sanal organizasyonlarda performans değerlemenin net bir şeklinin olmaması, çalışanların motivasyonunu kötü yönde etkilemektedir (Yenilmez, 1999). Sanal işletmelerde kontrolün bir üst tarafından yapılmamasından dolayı geleneksel performans değerlendirme yöntemleri geçersizdir, başka bir ifadeyle risk ve belirsizlik ortamı mevcuttur. Yapılan değerlemeler üretilen ürün veya sunulan hizmetin yararlığının ölçülmesine dayanmaktadır. Sanal işletmenin performansını nihai müşteri değerlendirmektedir. Ancak nihai müşteri için üretim sürecinde kimin ne kadar katkı yaptığının hiçbir önemi yoktur. Sanal işletmelerde performans değerlemenin ölçütlerinin neler olacağı, kimin performansının kim tarafından değerlendirilmeye tabi tutulacağı, bulunan durumda grup performansının mı, yoksa bireysel performansın mı

değerlendirileceği konularında genel kabul görülen bir sistemin olmaması beklenmedik karışıklıklara yol açabilmektedir.

2.6.11. Sanal İşletmelerde Ücretlendirme ve İKY Sorunları

Ücret, bedeni veya fikri emeğin karşılığı, başka ifade ile, teşebbüsün kar ve zararına bağlı olmayan ve müteşebbis tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen, miktarı önceden belirlenmiş bir gelirdir. Ücretler işgörenler açısından gelir kaynağı olarak onların hayat standardını belirlerken, işverenler ve ülke kalkınması açısından bir maliyet unsuru ve toplumdaki gelir dağılımını ve sosyal adaleti ortaya koyan önemli bir göstergedir (Zaim, 1998).

Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimliliği arttıran bir ara rolü oynadığı gibi, öte yandan işgörenleri işletmeye en çok bağlayan bir özendirme aracıdır (Sabuncuoğlu, 1991). Ücretlendirme ise işgörenlerin ödüllendirilmesi için kendilerine verilen nakdi (maaş, ikramiye) ve ayni (tatiller, sosyal yardımlar) ödemeler anlamına gelmektedir. Bir diğer ifade ile, ücretlendirme, işletmenin etkinliğini arttırmak ve işgörenlerin performansını yükseltmek amacıyla, işletmenin temel stratejileri ve hedefleri doğrultusunda işgörenlere emeklerinin karşılığında doğru ücretin verilmesi işlevidir. Bunun yanı sıra ücretlendirme maliyetlerin dışında daha kalifiye elemanların işletmeye çekilebilmesini, işgörenlerin motivasyon seviyesini, örgüt kültürünü etkileyen bir fonksiyonu da kendi bünyesinde barındırmaktadır.

Sanal işletmelerde iş tanımlamalarının önemini yitirmesiyle, ücretlendirme sisteminin iş tanımlarına göre değil de, işgörenlere odaklı yapılması görülmektedir. Ücretlendirme işgörenlerin işletmeye sağladığı ilave değere göre yapılmakta, böylece, onların bilgi, beceri ve performansları öne çıkarılmaktadır.

Yoğun rekabetle karşı karşıya kalan işletmelerde ücret belirleme konusunda bir ikilem yaşanmaktadır. Bir yandan işgücü verimliliğini ve motivasyonunu arttırmak amacıyla ücretlerin yükseltilmesi gereği, diğer yandan da yüksek ücretlerin işletmenin işgücü maliyetini arttırarak işletmenin rekabet şansını zayıflatmasıdır. Bu durum rekabetçi ücret kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Rekabetçi ücret işletmenin yaşamını sürdürmesi, bulunduğu endüstri içinde rekabet edebilmesi ve amaçlarını

gerçekleştirebilmesi için çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında tatmin olacakları ödeme anlamına gelmektedir (Özbakır, 1997:133).

Sanal işletmelerde işgücünün daha esnek bir boyutta ele alınması uygulanan ücretlendirme sisteminde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Çekirdek işgücü ile çevresel işgücünün işletmeye kattıkları değerlerin eşit olmaması ücretlendirme konusunda anlaşmazlıklar yaratabilmektedir. Bunların önlenmesi için ücretlendirmede kullanılan performans ölçütlerinin olabildiğince net ve adil belirlenmesi gerekmektedir.

Ücretlendirmeyi zorlaştıran bir başka unsur da, sanal işletmenin genelde pek çok farklı milletlerden ortaklarının olmasıdır. Bu durumda işletme düzeyinde belli bir ücretlendirme standardının oluşturulması son derece güçtür.

2.7. Sonuç

Dolayısıyla, sanal işletmeler için insan kaynakları yönetimi stratejik önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi her yönetim aşamasında çok daha dinamik bir süreç içinde ele alınmakta, sanal işletmenin temel taleplerinden olan esnek, değişime kolay adapte olabilen ve yüksek vasıflı işgücünün oluşturulması amacını gerçekleştirmenin farklı yollarını aramaktadır.

Yeni teknolojilerle birlikte “E-insan kaynakları” kavramının gelişimi, gerek işletme içi yapılanmalarda etkinlik ve verimliliğe olumlu katkıları, gerekse internet üzerinde yarattığı çözümler yönünden olduğu kadar personel temini, işletme kültürü ve örgüt yapısına etkileri bakımından birçok fayda sağlamaktadır. Kişisel ve örgütsel gelişim, sürekli yenilenen öğrenen organizasyon yapısı, şeffaflık, iş süreçlerinin yeniden tasarımı ve basitleştirilmesi, standartlaştırma, bölümler arası etkin iletişim ve motivasyon, bu faydalar arasında ön plana çıkmaktadır.

Yakın gelecekte insan kaynaklarını etkileyebilecek başka bir unsur da, robot ve yapay zeka teknolojileridir. Günümüz teknolojisinin en üst boyutunu oluşturan yapay zeka ürünleri olan robotlar iş yaşamında insanların yerini almaya başladıklarında, organizasyonlar açısından operasyonel bazda olumlu bir takım gelişmeler beklenmektedir. Öncelikle yapılan işin kalitesi ve üretim hızı artacak, kaliteli ürünler ucuza alınabilecek, firmaların kar oranları yükselecek, iş kazaları denen kavram yok olacak ya da minimum düzeye indirgenecek, 24 saat boyunca üretim sağlanabilecek,

hammadde atıklarının oranları düşecek, saat başı ücret oranları azalacak, tekdüze ve tehlike iş kavramları işletme yönetiminde tarihe karışacak, yorgunluk, dikkatsizlik, motivasyon düşüklüğü gibi organizasyonların insani yönleri, işletmelerin temel sorunları haline gelmekten çıkacaktır. Ancak bunun yanı sıra işsizlik oranı artacak, arz-talep dengesi bozulacak, çıktılar girdilere oranla sayısal anlamda artacak, rekabet anlayışı tamamen değişecektir.

Bunlardan da anlaşılabilceği gibi, yapay zekâ, kendi içinde birçok çelişki barındıran bir bilim dalını oluşturmaktadır. Bazı rutin işlerin yükünü insanların üzerinden alabilecek robotlar üretirken, düşünebilen robotlar üretme projelerine geçen insanlar tehlikeli bir sürecin içine girdiklerinin farkında olmayabilirler. İnsan gibi düşünen ve davranan sistemleri üretebilen insan zekâsı halen kontrolün kendisinde olduğuna inanmak isteyebilir. Asıl önemli olan bilgisayarların ne kadar zeki olacakları, insanların onların ne kadar zeki olabilecekleri için nasıl programlayacakları hakkındaki bilgilerle sınırlı olmasıdır. Şu anda bilim kurgu filmlerinin ana konusunu oluşturan insan – robot çelişkileri, onların farklı boyutları çok yakın bir zamanda gerçeğe dönüşebilmektedir. Robotlaşma, insan doğasına aykırı bir mekanikleşme ve ahlaki açıdan yozlaşmayı vs. da kendi içinde barındırarak birçok soruna yol açabilmektedir.

Sanallaşma İKY için sağladığı yararlarla birlikte değişimin oturtulması ile ilgili olarak birçok soruna da yol açmıştır. Bu sorunları kısaca şöyle özetlemek mümkündür:

- Sanal işletmenin başarısının temel önkoşullarından olan amacın net ve herkes tarafından anlaşılabilir biçimde oluşturulmaması durumunda sanal ekip üyelerinin kendi sorumlulukları ile işin özelliklerini, işletmenin vizyonunu bir bütün olarak algılamalarını sağlanamaz.
- Fiziki mekândan bağımsızlaşma zaman zaman işgörenlerin çalışma disiplininden uzaklaşmasına, yalnızlık hissine kapılmalarına ve motivasyon eksikliğine neden olabilmektedir.
- Küresel boyutta faaliyet gösteren şirketlerde farklı ülkelerden, kültürlerden olan sanal personel içinde kültürlerarası iletişim ve uyum sorunu yaşanabilmektedir. Fiziki mekândan bağımsızlaşma bu açıdan ortak bir örgütsel kültür oluşumunu önemli ölçüde güçleştirmektedir.

- Çok yönlü uzmanlık talebi işgören tarafından bir sorun olarak algılanabilmektedir.
- Etkin iletişimin sağlanmaması ya da eksik olması durumunda çalışanlar kişisel ilişkilerini güven boyutuna taşıyamazlar, bu ise işbirliği içinde çalışmalarına büyük ölçüde engel olur.
- Çalışanlar üzerindeki kontrolün azalması ve farklı mekânlardan sürdürülen iş ilişkileri bireyselliğe ve sadakat eksikliğine yol açmaktadır. Diğer yandan da, operasyonel düzeyde de zorluklar yaşatabilmektedir. Rotalama işinin karmaşık hal almasını önlemek için hangi kişi veya kişilerin fiziksel olarak ofiste bulunmasının gerekli, hangilerinin gerekli olmadığını saptanması önemlidir.
- Sanal işletmelerde çalışan ihtiyacını dışarıdan işe alma yöntemiyle gidermek risklidir – çoğunlukla proje temelinde faaliyet gösteren bu tür işletmelerde yeni gelen çalışan proje bitmeden yapılan değişikliklere uyum sağlayamayabilir.
- Çevresel işgücü oranının yükseltilmesi işgücünün işletmeye adaptasyonu, ödüllendirilmesi (çevresel işgücü istihdam güvencesi gibi bir takım sosyal haklardan mahrumdur) ve çevresel işgücü ile çekirdek işgücü arasındaki uyumun sağlanması konusunda önemli zorlukları ortaya atmaktadır.
- Uzaktan çalışma sistemine dayalı iş, çalışan için bir taraftan kolaylık sağlarken, diğer taraftan da takım ruhu anlayışının eksilmesine, sorumluluklarını ve işin özelliklerini bir bütün olarak algılayamamasına, böylelikle de, bütünsel bir bakış ve bütünleşme eksikliğine neden olabilmektedir.
- İşgörenlere kendi kariyerleri, organizasyonun ve ekibin faaliyetleri göz önüne alınarak doğru eğitimin sağlanmamasından kaynaklanan bilgi eksikliği ya da systemsiz bilgi hem maliyet, hem değişimin şirketin bünyesine oturtulması açısından birçok açığa neden olabilmektedir.
- Çalışmanın fiziki mekândan bağımsızlaşması ve sanal işletmelerin çok ortaklı ve çok uluslu bir yapıda olmaları bu tür işletmelerde ortak bir kültürün ve paylaşılan değerlerin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Bu ise çalışanlarda

takım ruhu anlayışının gelişmesini engellemekte, bilgi paylaşımını zorlaştırmakta, motivasyon eksikliğine neden olabilmektedir.

- Sanal işletmelerde performans değerlemenin ölçütlerinin neler olacağı, kimin performansının kim tarafından değerlendirilmeye tabi tutulacağı, bulunan durumda grup performansının mı, yoksa bireysel performansın mı değerlendirileceği konularında genel kabul görülen bir sistemin olmaması çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.
- Çekirdek işgücü ile çevresel işgücünün işletmeye kattıkları değerlerin eşit olmaması ücretlendirme konusunda anlaşmazlıklar yaratabilmektedir.
- Sanal işletmelerde genelde pek çok farklı milletlerden ortakların olması işletme düzeyinde belli bir ücretlendirme standardının oluşturulmasını son derece güçleştirmektedir.

BÖLÜM 3: SANAL İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SORUNLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Giriş

Bu bölümde sanal işletmelerin var olma ve/veya gelişme prensipleri, online ortamda faaliyet gösteren işletmelerdeki İnsan Kaynakları Yönetiminin değişen fonksiyonları, sanallığın getirdiği ve/veya neden olduğu insan kaynakları sorunları ve çözüm yöntemleri üzerine uygulanmış olan anket ve alınan sonuçlar ile ilgili yorumlara yer verilmektedir. Dolayısıyla, sanal işletmeler hakkındaki varsayımların gerçeklerle örtüşüp örtüşmediği araştırılmaktadır.

3.2. Veri Edinme Yöntemi

Sanal işletmelere uyguladığımız araştırmada veri toplama yöntemlerinden anket çeşidine başvurulmuştur. Anket, cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi olarak tanımlanabilir (Altunışık, Coşkun ve diğerleri, 2002). Anket türlerini başlıca iki gruba ayırırlar: geleneksel ve modern anket yöntemleri.

Geleneksel anket sınıflandırılmasındaki temel ölçüt anketlerin nasıl yönetildiğidir. Eğer, anket formu cevaplandırıcıya faks, posta yolu veya elden ulaştırılıyorsa ve anketin doldurulmasında inisiyatif cevaplandırıcıya bırakılıyorsa, bu durumda cevaplayıcının yönettiği anket söz konusudur. Cevaplayıcının yönettiği ankette posta, faks, elden bırakıp alma gibi deneklere ulaşma yollarına başvurulur. Bazı durumlarda anket formu anketör tarafından doldurulur. Bu durumda da araştırmacının yönettiği anket söz konusu olmaktadır. Araştırmacının yönettiği anketlerden en yaygını telefonla ankettir.

Modern anket türleri e-posta ve internet olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. E-posta anketler hız ve maliyet açısından sağladığı yararların yanı sıra, cevaplayıcıya internete bağlandığı her an cevap verme kolaylığı, e-posta sahibi olanların günde en az bir kere postalarını kontrol etmelerinden dolayı anketi gözden kaçırmalarının imkânsızlığı, sanal ortamın getirdiği rahatlıkla nesnelliğin artması, telefon gibi araçlara nazaran zaman sınırlamasının olmaması gibi avantajlar sağlamaktadır. Aynı zamanda e-posta yolu ile yapılan araştırmaların sadece e-postası olan deneklere uygulanabilir olmasının getirdiği

kısıtlama, e-postaya sahip olanların bir kısmının gerçekten de e-posta ve bilgisayar konusunda yeterli olmamaları, herhangi bir zorlama olmaması sebebiyle cevaplandırıcının anketi görmezden gelme veya dikkate almama ihtimalinin varlığı gibi dezavantajları da vardır.

Soruların nitelikleri açısından anketler ikiye ayrılır: yapılandırılmamış ve yapılandırılmış anketler (Ünsal, 2003). Yapılandırılmamış anketler kompozisyon şeklinde yazdırma ve/veya açık uçlu sorularla uygulanan anket çeşitleridir. Yapılandırılmış anketler ise cevapların şık halinde belirtildiği anketler olup, Likert tipi bir skala (“Tamamen katılıyorum”dan “Hiç katılmıyorum”a veya “Önemli”den “Önemsiz”e cevap derecelmeleri) ya da çoktan seçmeli cevap seçenekleri ile veri toplama yöntemi şeklidirler.

Uyguladığımız ankette karma yöntem kullanılmıştır. 1 – 5 ve 21. sorular yapılandırılmamış anket türü olup, açık uçlu sorular niteliğindedir. 6 - 19 sorular yapılandırılmış anket soruları şeklidir, Likert tipi cevaplama yöntemi kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni

Araştırma 200’ü Türk, 200’ü de Rus işletmesi olmak üzere online ortamda faaliyet gösteren 400 tane işletmeyi kapsamaktadır. Arama motorlarına “sanal mağaza”, “sanal alışveriş”, “online mağaza”, “sanal siteler” gibi ifadelerin girildiğinde çıkan ve faaliyetlerini sürdürmekte olan, sanal alışveriş rehber sitelerinde yer alan işletmeler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Anket Türkçe ve Rusça olmak üzere internet üzerinden e-mail aracılığı ile gönderilmiştir. Cevap şeklinde geri dönüşüm alabildiğimiz şirketlerin toplam sayısı 37 olup, 30 tanesi Türk, 7 tanesi de Rus işletmelerindedir. İnternet üzerinden iş yapan sanal işletmelerde, gelen mailleri kontrol etme ve değerlendirme oranının yüksek olduğu varsayılmıştı. Ancak 400 işletmeden alabildiğimiz geri bildirimlerin toplam sayısının 37 olması bu varsayımın tartışılabilirliğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra Türk işletmelerinden gelen geribildirimlerin sayısının 30 olması anketin gönderildiği sanal işletmelerle ek iletişim yöntemleri (telefon, faks, hatırlatma mailleri vs.) aracılığıyla doğrudan irtibata geçebilme olanaklılığına bağlı olarak açıklanmaktadır.

3.4. Araştırmanın Kısıtlamaları

Tüm sosyal nitelikli araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmada da bazı kısıtlamalar yer almaktadır. Bu doğrultuda araştırmamızın kısıtlamalarını aşağıdaki şekilde belirtebiliriz:

1. Araştırmanın temelini oluşturan anket, sanal ortamda faaliyet gösteren online işletmelerin sahip ve/veya kurucularına uygulanmıştır.
2. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların her zaman için kesin doğruluk özellikleri taşımamaları önemli bir kısıtlama olarak görülebilmektedir.
3. Anket katılımcılarının her şeye rağmen bir takım bireysel ve/veya örgütsel endişelerle sorulara doğru cevap vermemeleri söz konusu olabilmektedir.
4. Katılımcıların sorulan soruları yanlış anlama ve algılamaları neticesinde tam cevaplamamaları ve/veya yanlış cevap vermelerinin de mümkün olması varsayılmıştır.

3.5. Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, SPSS programına girilen verilerin incelenmesinden sonra oluşturulan frekans tabloları ve onların yorumları şeklinde belirtilmiştir. Soru ve tabloların numaralandırılmaları istatistiksel yorumların yapılabileceği sorulardan seçilmesinden ve verilerin genelleştirilmesinden dolayı uygulanan ankettekinden farklıdır.

1. Sanal İşletmelerdeki İnsan Kaynakları/Personel ile İlgili Departmanın Varlığı:

Tablo 2: 1. Sorunun Frekans Tablosu

	n	%
1. Var	4	10.8
2. Yok	33	89.2

Araştırmaya katılan 37 sanal işletmenin 33'ünde (%89.2) İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili bölüm/departman ya da personel bulunmamaktadır. Sanal işletmeler çoğunlukla sanal ekip çalışmasına dayalı ticari yapılardır. Birinci bölümde de belirttiğimiz gibi, sanal ekipler sanal organizasyonların temelini oluşturan, birkaç konuda uzman, yetenekli, iletişim kurma yeteneği yüksek olan, yenilikçi ve yaratıcı, duygusal zekâsı gelişmiş 8- 12 kişiden oluşan takımlardır. Dolayısıyla, sanal ekip üyelerinin esnek ve bağımsız çalışma yöntemleri, kendi kendilerini yönetme ve yönlendirme yetenekleri

insan kaynakları ile ilgili özel bir departman ihtiyacını azaltmakta, hatta ortadan kaldırmaktadır.

2. Araştırmaya Katılan Sanal İşletmelerdeki Toplam Çalışan Sayısı:

Tablo 3: 2. Sorunun Frekans Tablosu

	n	%
1. 10 kişi ve daha az	21	56.8
2. 11 – 20 kişi	11	29.7
3. 21 – 30 kişi	3	8.1
4. 30 kişiden fazla	2	5.4

Araştırmaya katılan sanal işletmelerin 21’inde (%56.8) toplam çalışan sayısı 10 kişiden azdır. Bu da sanal ortamda faaliyet gösteren işletmelerin esnek yapılanmaya yönelik başarılı adımlar attığını göstermektedir. Yukarıda da belirttiğimiz gibi, sanal işletmeler 8 – 12 kişilik takımlardan oluşmakta olup, birkaç konuda uzman olan, yenilikçi ve yaratıcı insanların öz yönlendirme ve öz yetenekleri üzerine kurulu online organizasyonlardır.

3. Araştırmaya Katılan Sanal İşletmelerin Faaliyet Dağılımı:

Tablo 4: 3. Sorunun Frekans Tablosu

	n	%
1. Online çocuk malzemeleri satışı	2	5.4
2. E-Kitapçılık	3	8.1
3. Online orijinal hediyelik eşya satışı	2	5.4
4. Bilgisayar ve dijital teknoloji satışı	5	13.5
5. Online yemek	1	2.7
6. Ev mobilyası	3	8.1
7. Online marketçilik	6	16.2
8. E- dadıcılık	1	2.7
9. Online parfümeri ve kozmetik ürünleri satışı	1	2.7
10. Sağlıklı yaşam ve spor ürünleri satışı	2	5.4
11. Online saat satışı	1	2.7
12. Online DVD, VCD vs. kiralama servisi	1	2.7
13. Online çiçekçilik	1	2.7
14. Elbise ve aksesuar satışı	4	10.8
15. Web Tasarım, İnternet Programlama vs.	3	8.1
16. E-eczanecilik	1	2.7

Araştırmaya katılan sanal işletmelerin 6’sı (%16.2) online alışveriş marketçiliği gibi faaliyet alanında iş yapmaktadır. İnsanların günlük ve ertelenemez ihtiyaçlarını daha hızlı, daha düşük maliyetle karşılama açısından sanal işletmeler ön plandadırlar. Dolayısıyla, hipermarket anlayışını e-hipermarkete dönüştürerek müşterilere “just in time” hizmeti sunmaktalar. Bilgisayar ve dijital teknoloji ürünlerinin satışını ve teknik

desteğini sağlayan işletmelerin sayısının 5 (%13.5) olması da potansiyel müşterilere piyasadaki teknoloji yeniliklerini takip etme, teknik özellikler, yorum/tavsiyeler açısından kolaylık sağlamasından kaynaklanan taleple ilişkilendirilmelidir. Bunların dışında elbise ve aksesuar satışını yapan online mağazalar da diğer işletmelere nazaran çoğunluktadır (4 (%10.8)). Bunun nedeni de bu tür e- işletmelerin tüketiciye moda trendlerini takip edebilme, kendi elbisesini tasarlama ve anında sipariş verip alabilme imkânını sunmalarıdır.

4. Araştırmaya Katılan Sanal İşletmelerin Sanal Olarak Faaliyete Geçme Tarihleri:

Tablo 5: 4. Sorunun Frekans Tablosu

	n	%
1. 1992 - 2000	5	13.5
2. 2001 - 2005	18	
3. 2006 - ...	14	37.8

Araştırmaya katılan sanal işletmelerin online olarak faaliyete geçme kronolojisi tablosundan da görüldüğü gibi, işletmelerin yoğun olarak sanal platformda faaliyete başlamaları 2001 ile 2005 yılları arasında gerçekleşmiştir. 2006 yılından bu yana da sanal işletmelerin oluşum ve gelişimleri, sanallaşma düzeyleri artmaya devam etmektedir. Bunun sebepleri teknolojinin sürekli gelişimi, günlük hayatta çok yönlü kullanımı, hatta tek başına bir ihtiyaç haline gelmesi, tüketicinin en az maliyetle en kısa zaman aralığı içinde sunulan seçenekleri değerlendirerek kendisine en uygun olduğunu düşündüğü mal/hizmeti alabilme alışkanlığını ve/veya bilincini giderek daha çok benimsemesi gibi faktörlere bağlanmalıdır.

5. Sanal İşletmelerde Örgütlenme Biçimleri:

Tablo 6: 5. Sorunun Frekans Tablosu

	Var		Yok	
	n	%	n	%
1. Takım çalışması	33	89.2	4	10.8
2. Supervisor (gözetmen)	15	40.5	22	59.5
3. Bölümlere ayırma	13	35.1	24	64.9
4. Departmanlara ayırma	5	13.5	32	86.5

Sanal işletmelerin ekip çalışması üzerine kurulu esnek ve teknoloji- sosyal yapılar oldukları daha önceki bölümlerde belirtilmişti. Hiyerarşinin, departmanlara ayırmanın, denetmen ve/veya denetleme sisteminin tamamen ya da büyük ölçüde kalkmış olması, sanal işletmeleri geleneksel işletmelerden ayıran temel özelliklerden biridir. Dolayısıyla, “net kuşağı” olarak nitelendirilen sanal ekip, dayanışma ve takım çalışması gibi prensipler üzerine kurulu bir örgütlenme biçimidir. Yapılan araştırmada da, katılımcı şirketlerin 33’ü (%89.2’si) amaç, insanlar ve bağlantılar gibi boyutları kapsayan takım çalışmasını en uygun ve/veya yaygın örgütlenme biçimi olarak tanımlamıştır.

6. Sanal İşletmelerde Yöneticilerin Personel İhtiyacını Gidermede Kullandıkları En İyi Yöntem:

Tablo 7: 6. Sorunun Frekans Tablosu

	Hiç katılmıyorum		Az katılıyorum		Orta düzeyde katılıyorum		Çoğunlukla katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Mevcut personelin yolunu değiştirme	3	8.1	11	29.7	<u>16</u>	<u>43.2</u>	2	5.4	5	13.5
2. Dış kaynak kullanımı	-	-	1	2.7	9	24.3	10	27.0	<u>17</u>	<u>45.9</u>
3. Yeni personel alımı	-	-	1	2.7	6	16.2	3	8.1	<u>27</u>	<u>73.0</u>
4. Mevcut işgücünü eğitim ve kişisel gelişim programları ile farklı alanlara yönlendirme	1	2.7	9	24.3	5	13.5	7	18.9	<u>15</u>	<u>40.5</u>

Geleneksel işletmelerde personel alımında ilk olarak hangi işe personel alınacaksa o işin analizi yapılmaktadır. Sanal işletmelerde ise işlere ve detaylara, iş tanımlarından çok süreçlere odaklanılır. Sanal şirkette işin yapılış tarzındaki hızlı değişime paralel olarak işgörenlerin vazife ve sorumlulukları da sık sık değişebilmekte, böylelikle, ayrıntılı iş tanımlamaları da büyük ölçüde geçerliliğini yitirmektedir.

Sanal işletmelerde personel ihtiyacı ortaya çıktığında, öncelikle, bu ihtiyacın mevcut kaynaklarla giderilip giderilemeyeceğinin araştırıldığı, eldeki kaynakların bu ihtiyacı karşılamadıklarında şirketin dış kaynaklara gidilip gidemeyeceğinin tespitinin yapıldığı, bunun da mümkün olmadığı durumda yeni personel alımına gidildiği varsayılmıştır.

Yapılan araştırma da sanal işletmelerde personel ihtiyacının üç yolla, mevcut personelin yolunu değiştirme, dış kaynak kullanımı, personel alımı ve mevcut işgücünü farklı alanlara yönlendirme ile karşılandığını kanıtlamaktadır. Yalnız bu yöntemlere başvurulma sırası yukarıda belirtilenden farklı olup, rakamsal değerlendirmeye göre, sanal işletmelerde en sık başvuru alan personel alımı yöntemi yeni personel alımıdır. Dış kaynak kullanımı ve mevcut işgücünü eğitim ve kişisel gelişim programları ile farklı alanlara yönlendirme başvurulma sıklığı açısından yeni personel alımından sonra gelmektedir.

7. Sanal İşletmelerde En Uygun İşgücü Çeşidi:

Tablo 8: 7. Sorunun Frekans Tablosu

	Hiç katılmıyorum		Az katılıyorum		Orta düzeyde katılıyorum		Çoğunlukla katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. İstihdam güvencesine sahip, daimi işgücüdür	-	-	-	-	1	2.7	2	5.4	<u>34</u>	<u>91.9</u>
2. Kısa süreli sözleşmelerle çalışanlardır	1	2.7	8	21.6	10	27.0	7	18.9	<u>11</u>	<u>29.7</u>
3. Part-time çalışanlardır	-	-	<u>12</u>	<u>32.4</u>	11	29.7	8	21.6	6	16.2

Önceki bölümlerde de belirttiğimiz gibi, sanal işletmelerin rekabet edebilme gücünün temelini oluşturan çevikliği sağlayabilmek için işgücünün hem sayısal, hem işlevsel açıdan esnek olması gerekmektedir. Bundan dolayı sanal işletmelerin önemli bir bölümünü çekirdek işgücü dışında çevresel işgücü oluşturmaktadır. Çekirdek işgücü istihdam güvencesine sahip, işletmenin daimi işgücünü oluşturan ve yasalar tarafından korunan işgörenlerden oluşmaktadır. Bu işgücü için sayısal esneklikten çok işlevsel esneklik ön plana çıkmaktadır. Çevresel işgücü ise kısa süreli sözleşmelerle, kısmi süreli (part - time) veya iş paylaşımı ile çalışanlardan oluşmaktadır. Çevresel işgücü açısından sayısal esneklik önemlidir (Yavuz, 1995).

Araştırma sonucunda ortaya çıkan verilerden sanal işletmelerde hem çekirdek işgücünün, hem çevresel işgücünün yaygın olarak bulunduğu anlaşılmaktadır. Yalnız çevresel işgücünde kısa süreli sözleşmelerle çalışanların part – time çalışanlardan daha çok tercih edilmesi söz konusu olmaktadır. Bunun nedeni kısa süreli sözleşmeli

işgücünün istihdamında hem işverenin, hem işgörenin sorumluluk ve beklentilerinin açık ve net şekilde belirtilmiş olması ve bunun sayesinde olası anlaşmazlıkların ortadan kalkmasıdır.

8. Sanal İşletmelerde Personelin Sahip Olması Gereken Nitelikler:

Tablo 9: 8. Sorunun Frekans Tablosu

	Hiç katılmıyorum		Az katılıyorum		Orta düzeyde katılıyorum		Çoğunlukla katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Deneyimli olması	-	-	-	-	1	2.7	5	13.5	<u>31</u>	<u>83.8</u>
2. Teknik bilgi sahibi olması	-	-	3	8.1	9	24.3	9	24.3	<u>16</u>	<u>43.2</u>
3. Yurtdışında eğitim almış olması	2	5.4	<u>26</u>	<u>70.3</u>	8	21.6	1	2.7	-	-
4. En az bir yabancı dil biliyor olması	1	2.7	7	18.9	<u>15</u>	<u>40.5</u>	11	29.7	3	8.1
5. Yorktrade, ITEC, E – İletişim, Akademik Platform gibi dış ticaret, pazarlama, muhasebe vs. sertifika programlarına katılmış olması	5	13.5	<u>21</u>	<u>56.8</u>	7	18.9	1	2.7	3	8.1

Birkaç konuda uzman, iletişim kurma yeteneği yüksek olan, yaratıcı ve yenilikçi insanların sanal ekiplerin başarı unsuru olduğu önceki bölümlerde belirtilmişti. Araştırmada personelin işe alınmada bu sıfatların dışında sahip olması gereken nitelikler ve onların önem düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. İş başvurusunda bulunan insanın tecrübe ve deneyim sahibi olması işveren için ilk tercih sebebinin oluşturmaktadır. Bu açıdan sanal işletmelerin geleneksel işletmelerden bir farkı olmamaktadır. Bununla beraber, insanların teknik bilgi sahibi olmaları, başka bir deyişle, teknik uzmanlık talebi, işletmelerin dijital ve/veya tekno– sosyal yapılarından kaynaklanan bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Yurtdışında eğitim, en az bir yabancı dil biliyor olması, Yorktrade, ITEC, E – İletişim, Akademik Platform gibi dış ticaret, pazarlama, muhasebe vs. sertifika programlarına katılmış olması insanların kişisel tercih ve beğenileri ile ilişkilendirilerek birincil talep nitelikler arasında yer almamaktadırlar.

9. Sanal İşletmelerde Çalışanları Elde Tutma Yöntemlerinin Gereklilik Düzeyi:

Tablo 10: 9. Sorunun Frekans Tablosu

	Çok gerekli		Gerekli		Kısmen gerekli		Az gerekli		Gerekli değil		Fikrim yok	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. İnternet tabanlı grup programlaması ve konferans araçları ile birlikte çalışmalarını sağlayan iş ortamını yaratmak	11	29.7	19	51.4	4	10.8	-	-	2	5.4	1	2.7
2. Sağlık, emeklilik, tatil planları gibi bireysel alanlarda destek olmak	4	10.8	9	24.3	22	59.5	2	5.4	-	-	-	-
3. Tatmin edici eğitim sağlamak	17	45.9	13	35.1	6	16.2	1	2.7	-	-	-	-
4. Farklılıkları kabul etmek ve onurlandırmak	28	75.7	8	21.6	1	2.7	-	-	-	-	-	-

Dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden biri olan Watson Wyatt'ın 2004 yılında gerçekleştirdiği araştırmaya göre, bir çalışanı kaybetmenin hesaplanan maliyeti, o çalışanın maaşının 200 katına kadar çıkabilmektedir (Öncel, 2004). Bu nedenle işletmeler mevcut kadroların verimliliğini arttıracak iş ortamlarının sağlanmasına daha fazla önem vermekteler. Dolayısıyla, yakın bir zamana kadar ücret ve maaş, piyasada bu alandaki yetişmiş insan sayısının kabarıklığı ile ekonominin genel trendi dikkate alınarak belirlenir, üstelik farklı parasal ve parasal olmayan ek haklar eklenerek, şirket ve işi eleman için daha çekici kılmaya çalışılırdı. Ancak şu anda hem geleneksel işletmelerde, hem sanal organizasyonlarda çalışanı elde tutmanın çok farklı yöntemlerine başvurulmaktadır.

Araştırmada hem çalışan, hem işveren açısından en gerekli ve en yüksek çekiciliğe sahip olduğu düşünülen ve işletmelerin sanal yapılarına uygun olduğu varsayılan seçeneklerden farklılıkları kabul etme ve onurlandırmanın çalışanları elde tutmanın en gerekli yöntemi olduğu (%75.7) tespit edilmiştir. Yaratıcılık ve yenilikçilik işletmeler için rekabet sürdürülebilirliğinin ön koşulu haline gelmiştir. Çok yönlü uzmanlık talebi de sürekli eğitim ve geliştirmeyi gerekli kılmaktadır. Araştırma sonuçlarından da gözüktüğü gibi, tatmin edici eğitim, internet tabanlı grup programlaması ve konferans araçları ile birlikte çalışmalarını sağlayan iş ortamı ve sağlık, emeklilik, tatil planları gibi bireysel alanlarda destek gibi yöntemlerin önüne geçmektedir.

10. Sanal İşletme Çalışanlarının Genel İletişim Yöntemlerini Kullanma Sıklıkları:

Tablo 11: 10. Sorunun Frekans Tablosu

	Çok sık		Sık		Orta		Az		Hiç yok	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. E-mail yolu ile	33	89.2	4	10.8	-	-	-	-	-	-
2. Telefon yolu ile	28	75.5	8	21.6	1	2.7	-	-	-	-
3. İnternet üzerindeki sesli görüşme programları (Skype, Voipe vs.) yolu ile	9	24.3	6	16.2	10	27.0	11	29.7	1	2.7
4. Online forum ile	4	10.8	-	-	6	16.2	21	56.8	6	16.2

Sanal işletmeler gelişmiş iletişim sistemleri sayesinde var olmaktadır. Kullanılan ağ sistemleri hem örgütler arası bilgi akışında mesafe engelini ortadan kaldırmakta, hem piyasa ve müşteri talebi hakkında daha yeni ve güncel bilgilere ulaşma imkânını vermektedir. Böylelikle, sanal şirketler müşteri taleplerine karşı daha duyarlı ve piyasa değişikliklerine karşı da daha esnek olabilmektedirler.

Sanal kuruluşu oluşturan temel faktör, kişiler arasındaki işbirliğine dayanan ilişkilere dir. Bu yüzden sanal ekip üyelerinin birbirleri ve şirketle görüşmeleri, sürekli ve güvenli iletişim kurabilmeleri için etkin bir iletişim ortamı sağlanmalıdır. Aksi takdirde çalışanlar kişisel ilişkilerini güven boyutuna taşıyamazlar, bu ise işbirliği içinde çalışmalarına büyük ölçüde engel olur.

Bilgi, sanal işletmenin sahip olduğu en önemli kaynaktır. Sanal şirketin varlığı ve başarısı bu bilgileri ustalıkla kullanabilme becerisine bağlıdır. Aynı zamanda sanal işletmelerin bilgisayar ağları ve güçlü iletişim sistemleri bu tür işletmelerin diğer işletmelere oranla en büyük avantajlarından birini oluşturmaktadır. Bilgisayar ağları, sanal işletmeye çok daha fazla miktarda enformasyona çok daha kısa bir sürede ve az maliyetle ulaşma imkânını sağlamaktadır. Dolayısıyla, sanal organizasyonlarda en sık kullanılan iletişim yöntemi e-mail olup, bilgi akışı da en çok bu yöntem ile gerçekleştirilmektedir. İnternetin sunduğu diğer iletişim yöntemleri olan sesli görüşme programları (Skype, Voipe vs.) ve online forumlar insanların sosyal önyargıları ve alışkanlıklarından dolayı nadir kullanılmaktadır.

11. Sanal İşletmelerde Uygulanan Eğitim ve Kişisel Gelişim Yöntemlerinin Kullanım Sıklıkları:

Tablo 12: 11. Sorunun Frekans Tablosu

	Çok sık		Sık		Orta		Az		Hiç yok	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. İş başında eğitim	<u>34</u>	<u>91.9</u>	3	8.1	-	-	-	-	-	-
2. İş dışında eğitim (kurs, kurumsal eğitim vs.)	4	10.8	12	32.4	<u>16</u>	<u>43.2</u>	4	10.8	1	2.7
3. Kısa kısa iş deneyimleri	<u>11</u>	<u>29.7</u>	10	27.0	8	21.6	7	18.9	1	2.7
4. E – öğretim	2	5.4	3	8.1	9	24.3	<u>14</u>	<u>37.8</u>	9	24.3

Sanal işletmelerde eğitimin amacı, sadece beceri geliştirme ve işlerin nasıl yapılacağına öğretilmesi değildir, asıl amaç, işgörelere her şeyden önce öğrenmeyi öğretebilmektir. Öğrenmeyi öğrenmek, sürekli değişime ayak uydurabilmenin ve değişimi yönlendirebilmenin yolu anlamına gelmektedir. Sanallaşma sürecinden kaynaklanan değişimler işgörelere için doğru karar verebilme, liderlik etme, inisiyatif kullanabilme, esneklik ve bilgililik gibi nitelikleri zorunlu kılmaktadır.

Sanal organizasyonlarda eğitimin bir diğer amacı da, tam zamanında eğitimidir. Başka bir ifade ile, eğitim sürekli değişen piyasa şartları ile eşzamanlı, hatta onun önünde olmaya çalışmalıdır. Bu konuda birbirinden farklı birçok yöntem mevcuttur. Bu yöntemleri iki başlıkta toplamak mümkündür, bunlar, iş başında eğitim ve iş dışında eğitimidir. İş başında eğitim bireye görevlerini yerine getirirken verilen eğitimidir. İş dışında eğitim ise işgöreni işinin başından uzaklaştırarak işletme içinde veya dışında gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 1991). Sanal işletmelerde daha çok iş başında eğitimin uygulandığı görülmektedir. Araştırmamızda da iş başında eğitim en sık başvurulan eğitim yöntemi olarak belirlenmiştir. Uygulama bazında öğrenmeye dayalı olan bu yöntem, işletmeye maliyet avantajı sağlaması, işgörelere motivasyonunu, pratik bilgilerini artırması ve öğrenilenlerin hemen uygulanarak öğrenmenin pekişmesine yardımcı olması, işletme bünyesinde çalışan işgörelere birbirlerinin tecrübelerinden yararlanmasının sağlanması, böylelikle de, takım ruhunun gelişmesi gibi avantajlar sağlamaktadır. Bunun yanı sıra kısa kısa iş

deneyimlerinin de sanal işletmelerde sık kullanılan eğitim ve işe alıştırma uygulaması olduğu tespit edilmiştir. Kısa süreli iş deneyimleri çalışanın, işletmenin genel faaliyet ilkelerini, kendi sorumluluk ve/veya beklentilerini, örgüt kültürünü daha net bir şekilde kavrayabilmesini sağlamaktadır.

Elektronik ortam aracılığıyla gerçekleştirilen öğretimin (e – öğretimin), varsayılanın tersine az sıklıkta başvurulan eğitim yöntemi olduğu sonucuna varılmıştır. Dijital yapıya sahip sanal işletmelerde hala geleneksel eğitim ve/veya geliştirme yöntemlerinin baskın olmasının nedeni, “sanal organizasyon” olgusunun yeni ve gerek yönetim teorisi, gerekse örgüt kültürü açısından tam olarak tanımlanmamış olmasıdır.

12. Sanal İşletmelerde E - Öğretim Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı:

Tablo 13: 12. Sorunun Frekans Tablosu

	Çok sık		Sık		Orta		Az		Hiç yok	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Sesli görüntülü konferanslar	1	2.7	-	-	6	16.2	10	27.0	<u>20</u>	<u>54.1</u>
2. Online – sanal – sınıflar	1	2.7	1	2.7	4	10.8	12	32.4	<u>19</u>	<u>51.4</u>
3. İnternet ya da CD üzerinden kendi başına öğrenme	<u>13</u>	<u>35.1</u>	8	21.6	5	13.5	1	2.7	10	27.0
4. Stoklanmış sesli görüntülü web sunumları ve seminerleri	9	24.3	6	16.2	8	21.6	3	8.1	<u>11</u>	<u>29.7</u>
5. E-mail ile öğrenme	<u>12</u>	<u>32.4</u>	8	21.6	5	13.5	4	10.8	8	21.6
6. Tartışma ve/veya paylaşma forumları	5	13.5	4	10.8	9	24.3	9	24.3	<u>10</u>	<u>27.0</u>

İnternetin sağladığı eğitim ve/veya öğretim yöntemlerinin seyrek kullanılmasının yanı sıra, kullanılan e- öğretim yöntemlerinin de az maliyetli ve/veya hiç maliyetsiz olanlarına sık başvurulduğu tespit edilmiştir. İnternet ya da CD üzerinden kendi başına öğrenme, e- mail ile öğrenme gibi e - öğretim araçlarının çok sık kullanıldığı, sesli görüntülü konferanslar, online – sanal – sınıflar, stoklanmış sesli görüntülü web sunumları ve seminerleri, tartışma ve/veya paylaşma forumları gibi eğitim

yöntemlerinin ise hiç kullanılmadığı ortaya çıkmıştır. Bu durum sanal işletme olarak tanımladığımız işletmelerin tam anlamıyla dijital ve gerekli tekno – sosyal yapıya ve/veya altyapıya sahip esnek ve bilgi temelli sanal organizasyon olmadıklarını göstermektedir.

13. Sanal İşletmelerde Çalışanların Yıllık En Uygun İzin Süreleri:

Tablo 14: 13. Sorunun Frekans Tablosu

	Hiç katılmıyorum		Az katılıyorum		Orta düzeyde katılıyorum		Çoğunlukla katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. İzin verilmemeli	<u>30</u>	<u>81.1</u>	4	10.8	-	-	-	-	3	8.1
2. 1 – 7 gün	<u>14</u>	<u>37.8</u>	12	32.4	1	2.7	3	8.1	7	18.9
3. 8 – 14 gün	8	21.6	3	8.1	3	8.1	-	-	<u>23</u>	<u>62.2</u>
4. 15 – 21 gün	9	24.3	9	24.3	2	5.4	7	18.9	<u>10</u>	<u>27.0</u>
5. 22 ...	<u>29</u>	<u>78.4</u>	7	18.9	-	-	-	-	1	2.7

Yıllık izin süreleri ekonominin genel durumuna bağlı şekilde ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre farklılık göstermektedir. Sanal işletmelerde çalışanların esnek çalışma grafiğine sahip olmalarının, yıllık izin sürelerini etkileyip etkilemediği araştırmamız açısından bir soru oluşturmaktaydı. Yapılan araştırma sonucunda sanal işletmelerde yıllık izin sürelerinin 8 – 14 gün arasında değiştiği, bazen de 21 güne kadar çıkabildiği açıklanmıştır.

14. Sanal İşletmelerin Geleneksel İşletmelere Göre Daha Az Güvenilir Olduğu Görüşüne Katılma Düzeyi:

Tablo 15: 14. Sorunun Frekans Tablosu

	n	%
a. Tamamen katılıyorum	1	2.7
b. Çoğunlukla katılıyorum	-	-
c. Orta düzeyde katılıyorum	5	13.5
d. Az katılıyorum	<u>18</u>	<u>48.6</u>
e. Hiç katılmıyorum	13	35.1

Toplumda soyut yapılarından ve alışlagelen yüz yüze alışveriş tarzının ötesindeki ticaret anlayışlarından dolayı sanal işletmelerin geleneksel işletmelere göre daha az güvenilir olduğu fikri yaygındır. Yalnız uyguladığımız anketi cevaplayanların çoğunun bu fikre katılım düzeylerinin pek yüksek olmadığı, hatta hiç katılmadıkları tespit

edilmiştir. Dolayısıyla, sanal yapılanmaya yönelen işletmecilerin çoğu, bu sürecin içinde bulduklarından, artı ve eksilerin daha çok farkında olup, online ticareti, geleneksel ticaret anlayışının alternatifini oluşturabilecek türden yeni bir zihniyet şeklinde algılamaktalar.

15. Sanal Ortamda Faaliyet Gösteren İşletmelerin Güvenliği İçin Alınan Önlemler:

Tablo 16: 15. Sorunun Frekans Tablosu

	Var		Yok	
	n	%	n	%
1. Kullanıcı isim ve şifresi	<u>33</u>	<u>89.2</u>	4	10.8
2. Sadece müşterinin bilgi sahibi olduğu özel bir kod sistemi	15	40.5	<u>22</u>	<u>59.5</u>
3. İnternet sistemine kurulu özel bir şifre ağı	13	35.1	<u>24</u>	<u>64.9</u>

Geleneksel işletmelerde hem müşterilerin, hem işletmelerin güvenliği bir takım yasalarla sağlanmaktadır. Ancak elektronik ortamda gerçekleştirilen ticaretle ilgili kanun ve/veya yasaların henüz oluşturulmadığından, işletmeler güvenliklerini e-araçlarla sağlamak mecburiyetindedirler. Araştırmamızda sanal işletmelerde en sık alınan güvenlik önleminin kullanıcı isim ve şifresi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yöntem herhangi bir ek donanım ve/veya maliyet gerektirmeyen basit ve pratik bir sistemdir. Sadece müşterilerin bilgi sahibi olduğu özel bir kod sistemi ve/veya internet sistemine kurulu özel bir şifre ağı gibi yöntemler ise çoğu zaman özel teknik bilgiye sahip olma ve buna bağlı olarak ek eğitim zorunluluğunu ortaya koymaktadırlar.

16. Sanal İşletmelerde İşgörenlerin Performans Değerlendirme Yöntemleri:

Tablo 17. 16. Sorunun Frekans Tablosu

	Çok sık		Sık		Orta		Az		Hiç yok	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Bir günde sanal ortamda yapılan iş miktarına göre	<u>13</u>	<u>35.1</u>	11	29.7	11	29.7	-	-	2	5.4
2. Hatasız ve hızlı çalışmasına göre	10	27.0	<u>17</u>	<u>45.9</u>	8	21.6	-	-	2	5.4
3. Çalışma saatlerine gösterdiği uyum ile	3	8.1	12	32.4	<u>17</u>	<u>45.9</u>	3	8.1	2	5.4
4. Verilen tüm yükümlülük ve sorumlulukları yerine getirmesi ile	<u>21</u>	<u>56.8</u>	12	32.4	3	8.1	-	-	1	2.7
5. Müşterilerden gelen geri bildirimlere göre	10	27.0	11	29.7	<u>12</u>	<u>32.4</u>	4	10.8	-	-
6. İnisiyatif alabilmesine göre	<u>13</u>	<u>35.1</u>	11	29.7	11	29.7	1	2.7	1	2.7
7. Yeni, yaratıcı düşünceler ortaya koymasına göre	<u>18</u>	<u>48.6</u>	10	27.0	6	16.2	2	5.4	1	2.7

Sanal işletmelerdeki performans değerlendirme sistemi kontrol amacını ikinci plana çekerek bu konuda yapılacak ölçümlerin daha çok örgütü geliştirme ve değişen koşullara adapte etme amacıyla kullanmasını benimsemektedir. Bununla birlikte sanal işletmelerde temel amaçlarından birisinin müşteri tatmini olduğundan, performans değerlemesi de müşteri tatminiyle ilişkili olarak ele alınmaktadır. Sanal işletmede yönetimlerin süreçlere odaklanması da bu tür bir performans değerlemesini uygun kılmaktadır. Ekip çalışmasına ve sanal ağ sistemine geçişin sonucunda bir yandan denetim alanı genişlerken, diğer yandan da bireysel performansın örgüt içindeki önemi azalarak takım performansının önemi artmaktadır. Bu durumda da uygulanılabilen tek

bir tip performans değerleme Şeklinin yerini her birinin işlevsel birim temelinde farklılık gösteren birden fazla performans değerleme yöntemine kurulu bir sistem almaktadır.

AraŐtırmamızdan çıkan sonuçlara göre, sanal işletmelerde geleneksel işletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinin (verilen tüm yükümlülük ve sorumlulukları yerine getirmesi ile, hatasız ve hızlı çalışmasına göre) yanı sıra elektronik yapılanmanın getirdiği yöntemler de (bir günde sanal ortamda yapılan iş miktarına göre, inisiyatif alabilmesine göre, yeni, yaratıcı düşünceler ortaya koymasına göre) sıklıkla kullanılmaktadır.

17. Sanal işletmelerde Müşteri iŐstek ve Őikâyetlerini Cevaplamada Kullanılan En Uygun Yöntem:

Tablo 18: 17. Sorunun Frekans Tablosu

	Hiç katılmıyorum		Az katılıyorum		Orta düzeyde katılıyorum		çoğunlukla katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. E-mail yolu ile	-	-	-	-	1	2.7	4	10.8	<u>32</u>	<u>86.5</u>
2. Telefon	-	-	-	-	2	5.4	7	18.9	<u>28</u>	<u>75.7</u>
3. Faks	3	8.1	<u>15</u>	<u>40.5</u>	9	24.3	6	16.2	4	10.8
4. Online katılım	5	13.5	<u>18</u>	<u>48.6</u>	8	21.6	1	2.7	5	13.5

Sanal işletmelerin rekabet edebilirliklerini sağlayan temel unsurlardan biri müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en kısa zamanda cevap verme yetenekleridir, bu da yüksek uyum ve çeviklik özelliklerine bağlı olmaktadır. Araştırmamızda müşteri istek ve Őikâyetlerini cevaplamada kullanılan en uygun yöntemlerin ulaŐılmak istenilen tketicisiyle doğrudan irtibat kurma imkanını sağlayan e- mail ve telefon olduğu ortaya çıkmıştır. Faks ve online katılım gibi cevaplandırma yöntemleri, dolaylı iletişim araçları olduklarından pratiklik ve ulaşma suresi açısından az tercih edilen yöntemlerdir.

18. Sanal Ortamda İş Yapan İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonu:

Tablo 19: 18. Sorunun Frekans Tablosu

	Hiç katılmıyorum		Az katılıyorum		Orta düzeyde katılıyorum		Çoğunlukla katılıyorum		Tamamen katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Sürekli öğrenme, yenilenme ve gelişime açık işletme kültürü oluşturmak	-	-	-	-	2	5.4	8	21.6	<u>27</u>	<u>73.0</u>
2. Kariyer planlaması, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi temel unsurları bir arada düşünmek	-	-	2	5.4	3	8.1	15	40.5	<u>17</u>	<u>45.9</u>
3. Bilgi, öğrenme, gelişim, disiplin ve ödül politikaları gibi alanlarda saydam bir ortam yaratmak	-	-	3	8.1	8	21.6	<u>13</u>	<u>35.1</u>	<u>13</u>	<u>35.1</u>
4. Çok yönlü örgütsel iletişimi yönetmek	-	-	1	2.7	4	10.8	6	16.2	<u>26</u>	<u>70.3</u>
5. Yeni insan kaynakları tedarik yöntemleri geliştirmek	-	-	4	10.8	9	24.3	<u>14</u>	<u>37.8</u>	10	27.0
6. Teknolojiden stratejik bir araç olarak yararlanmak	-	-	-	-	3	8.1	12	32.4	<u>22</u>	<u>59.5</u>

Örgüt yapısının sanal boyuta taşınarak ağ sistemi haline geldiği, hiyerarşinin sıfıra indirildiği ve çalışanların esnek çalışma temposuna yöneldiği sanal işletmelerde insan kaynakları stratejik bir öneme sahiptir, çünkü son yılların tecrübesi sanal işletmenin başarısının teknolojik kuvvetten daha çok insan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasına bağlı olduğunu göstermektedir. Hızla değişen teknoloji ve daima artan küresel rekabet karşısında sanal işletmenin en önemli sermayesi enformasyon ve onu işletmenin hedefleri doğrultusunda hayata geçiren insan, yani “beyin gücü”dür. Geleneksel işletmelerden sanal işletmelere geçiş sürecinin en önemli amaçlarından biri de bu iki gücün uyumunu ve bütünleşmesini sağlamaktır, bu ise ancak çalışanların ve

yöneticilerin değişime adapte olmasıyla gerçekleşebilmektedir. Buna bağlı olarak da araştırmamızda sanal şletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonlarını tespit etmek de amaçlanmıştı. Uygulanan araştırma sonucunda E- İnsan Kaynakları Yönetiminin temel fonksiyonları sürekli öğrenme, yenilenme ve değişime açık şletme kültürü oluşturmak, çok yönlü örgütsel iletişimi sağlamak ve teknolojiden stratejik bir araç olarak yararlanmak şeklinde sıralanabilir. Dolayısıyla, bu fonksiyonların örgütün sanal yapılanması ile doğrudan alakalı olduğu ortadadır.

19. Sanal şletmelerde Karşılaşılan Sorunların Sıklık Düzeyi:

Tablo 20: 19. Sorunun Frekans Tablosu

	Çok sık		Sık		Orta		Az		Hiç yok	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Amaç belirsizliği yüzünden çalışan tarafından sorumlulukların ve şirket vizyonunun bir bütün olarak algılanmaması	5	13.5	<u>11</u>	<u>29.7</u>	<u>11</u>	<u>29.7</u>	7	18.9	3	8.1
2. Fiziki mekandan bağımsızlaşma yüzünden ortaya çıkan yalnızlık hissi ve motivasyon eksikliği	4	10.8	<u>19</u>	<u>51.4</u>	11	29.7	1	2.7	2	5.4
3. Farklı kültürlü çalışanlar arasındaki kültür uyumsuzluğı	1	2.7	4	10.8	8	21.6	<u>22</u>	<u>59.5</u>	2	5.4
4. Çok yönlü uzmanlık talebi	<u>21</u>	<u>56.8</u>	9	24.3	4	10.8	2	5.4	1	2.7
5. İletişim eksikliğinden ortaya çıkan güvensizlik	<u>21</u>	<u>56.8</u>	9	24.3	3	8.1	2	5.4	2	5.4
6. Kontrolün azalmasından kaynaklanan bireysellik ve sadakat eksikliği	8	21.6	9	24.3	<u>13</u>	<u>35.1</u>	5	13.5	2	5.4

Tablo 20'nin Devamı

7. Dışarıdan işe alınan personelin proje bazlı çalışmalarda uyum sağlayamaması	1	2.7	8	21.6	<u>14</u>	<u>37.8</u>	13	35.1	1	2.7
8. Daimi işgücü ile kısa süreli çalışanların uyumsuzluğu	1	2.7	5	13.5	14	37.8	<u>16</u>	<u>43.2</u>	1	2.7
9. Uzaktan çalışma prensibinden ortaya çıkan bütünsel bir bakış ve bütünleşme eksikliği	7	18.9	10	27.0	<u>13</u>	<u>35.1</u>	6	16.2	1	2.7
10. Doğru olmayan veya gereksiz eğitimden kaynaklanan bilgi eksikliği ve/veya sistemsiz bilgi	<u>16</u>	<u>43.2</u>	15	40.5	4	10.8	1	2.7	1	2.7
11. Fiziki mekândan bağımsızlaşma ve küresel boyutta faaliyet göstermenin neden olduğu ortak bir şirket kültürünün ve paylaşılan değerlerin oluşturulamaması	7	18.9	<u>20</u>	<u>54.1</u>	4	10.8	4	10.8	2	5.4
12. Performans değerlendirmenin kabul görülmüş bir sisteminin olmaması	4	10.8	10	27.0	<u>19</u>	<u>51.4</u>	4	10.8	-	-
13. Eşit olmayan katkıdan dolayı ücretlendirme konusundaki anlaşmazlıklar	6	16.2	11	29.7	<u>16</u>	<u>43.2</u>	3	8.1	1	2.7
14. Farklı ülkelerden gelen çalışanların bulunmasından dolayı net bir ücretlendirme standardının bulunmaması	2	5.4	3	8.1	<u>18</u>	<u>48.6</u>	10	27.0	4	10.8

Yeni teknolojilerle birlikte “E-insan kaynakları” kavramının gelişimi, gerek işletme içi yapılanmalarda etkinlik ve verimliliğe olumlu katkıları, gerekse internet üzerinde yarattığı çözümler yönünden olduğu kadar personel temini, işletme kültürü ve örgüt yapısına etkileri bakımından birçok fayda sağlamaktadır. Kişisel ve örgütsel gelişim, sürekli yenilenen öğrenen organizasyon yapısı, şeffaflık, iş süreçlerinin yeniden tasarımı ve basitleştirilmesi, standartlaştırma, bölümler arası etkin iletişim ve motivasyon bu faydalar arasında ön plana çıkmaktadır.

Sanallaşma İKY için sağladığı yararlarla birlikte değişimin oturtulması ile ilgili olarak birçok soruna da yol açmıştır. Bu sorunları kısaca şöyle özetlemek mümkündür:

- Sanal işletmenin başarısının temel önkoşullarından olan amacın net ve herkes tarafından anlaşılabilir biçimde oluşturulmaması durumunda sanal ekip üyelerinin kendi sorumlulukları ile işin özelliklerini, işletmenin vizyonunu bir bütün olarak algılamalarını sağlayamaz.
- Fiziki mekândan bağımsızlaşma zaman zaman işgörenlerin çalışma disiplininden uzaklaşmasına, yalnızlık hissine kapılmalarına ve motivasyon eksikliğine neden olabilmektedir.
- Küresel boyutta faaliyet gösteren şirketlerde farklı ülkelerden, kültürlerden olan sanal personel içinde kültürlerarası iletişim ve uyum sorunu yaşanabilmektedir. Fiziki mekândan bağımsızlaşma bu açıdan ortak bir örgütsel kültür oluşumunu önemli ölçüde güçleştirmektedir.
- Çok yönlü uzmanlık talebi işgören tarafından bir sorun olarak algılanabilmektedir.
- Etkin iletişimin sağlanmaması ya da eksik olması durumunda çalışanlar kişisel ilişkilerini güven boyutuna taşıyamazlar, bu ise işbirliği içinde çalışmalarına büyük ölçüde engel olur.
- Çalışanlar üzerindeki kontrolün azalması ve farklı mekânlardan sürdürülen iş, ilişkileri bireyselliğe ve sadakat eksikliğine yol açmaktadır. Diğer yandan da operasyonel düzeyde de zorluklar yaşatabilmektedir. Rotalama işinin karmaşık

hal almasını önlemek için hangi kişi veya kişilerin fiziksel olarak ofiste bulunmasının gerekli, hangilerinin gerekli olmadığına saptanması önemlidir.

- Sanal işletmelerde çalışan ihtiyacını dışarıdan işe alma yöntemiyle gidermek risklidir – çoğunlukla proje temelinde faaliyet gösteren bu tür işletmelerde yeni gelen çalışan proje bitmeden yapılan değişikliklere uyum sağlayamayabilir.
- Çevresel işgücü oranının yükseltilmesi işgücünün işletmeye adaptasyonu, ödüllendirilmesi (çevresel işgücü istihdam güvencesi gibi bir takım sosyal haklardan mahrumdur) ve çevresel işgücü ile çekirdek işgücü arasındaki uyumun sağlanması konusunda önemli zorlukları ortaya atmaktadır.
- Uzaktan çalışma sistemine dayalı iş çalışan için bir taraftan kolaylık sağlarken, diğer taraftan da takım ruhu anlayışının eksilmesine, sorumluluklarını ve işin özelliklerini bir bütün olarak algılayamamasına, böylelikle de, bütünsel bir bakış ve bütünleşme eksikliğine neden olabilmektedir.
- İşgörenlere kendi kariyerleri, organizasyonun ve ekibin faaliyetleri göz önüne alınarak doğru eğitimin sağlanmamasından kaynaklanan bilgi eksikliği ya da systemsiz bilgi hem maliyet, hem değişimin şirketin bünyesine oturtulması açısından birçok açığa neden olabilmektedir.
- Çalışmanın fiziki mekândan bağımsızlaşması ve sanal işletmelerin çok ortaklı ve çok uluslu bir yapıda olmaları bu tür işletmelerde ortak bir kültürün ve paylaşılan değerlerin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Bu ise çalışanlarda takım ruhu anlayışlarının gelişmesini engellemekte, bilgi paylaşımını zorlaştırmakta, motivasyon eksikliğine neden olabilmektedir.
- Sanal işletmelerde performans değerlemenin ölçütlerinin neler olacağı, kimin performansının kim tarafından değerlendirilmeye tabi tutulacağı, bulunan durumda grup performansının mı, yoksa bireysel performansın mı değerlendirileceği konularında genel kabul görülen bir sistemin olmaması çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.
- Çekirdek işgücü ile çevresel işgücünün işletmeye kattıkları değerlerin eşit olmaması ücretlendirme konusunda anlaşmazlıklar yaratabilmektedir.

- Sanal işletmelerde genelde pek çok farklı milletlerden ortakların olması işletme düzeyinde belli bir ücretlendirme standardının oluşturulmasını son derece güçleştirmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, yukarıda gösterilen sorunların tümü sanal işletmelerin örgütsel bünyelerinde yer almaktadır. Çok yönlü uzmanlık talebi, iletişim eksikliğinden ortaya çıkan güvensizlik, doğru olmayan veya gereksiz eğitimden kaynaklanan bilgi eksikliği ve/veya sistemsiz bilgi en sık rastlanan sorunlar arasındadır. Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, sanal işletmelerde birkaç konuda uzman personel, yüksek düzeyde güven, kişiler arası ilişki, iletişim ve anlayış başarıyı etkileyen önemli faktörlerdendir. Bunların birinin bile sağlanamaması durumunda ise örgütsel düzeyde ciddi sorunlar oluşabilmektedir.

20. Araştırmaya Katılan Sanal Şirket Yöneticilerinin Bulunduğu Ülke:

Tablo 21: 20. Sorunun Frekans Tablosu

	n	%
1. Türkiye	30	81.1
2. Rusya	7	18.9

Anketi cevaplayan sanal işletmelerin toplam sayısı 37 olup, 30 tanesi Türk, 7 tanesi de Rus işletmelerindendir. İnternet üzerinden iş yapan sanal işletmelerde, gelen mailleri kontrol etme ve değerlendirme oranının yüksek olduğu varsayılmıştı. Ancak 400 işletmeden alabildiğimiz geri bildirimlerin toplam sayısının 37 olması bu varsayımın tartışılabilirliğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra Türk işletmelerinden gelen geribildirimlerin sayısının 30 olması anketin gönderildiği sanal işletmelerle ek iletişim yöntemleri (telefon, faks, hatırlatma mailleri vs.) aracılığıyla doğrudan irtibata geçebilme olanaklılığına bağlı şekilde açıklanmaktadır.

3.6. Sonuç

Bu bölümde kendilerini sanal işletme olarak tanımlayan işletmelerin yönetici ve/veya sahiplerine uygulanan anketlerin sonuçları frekans tablolarına dökülerek önceki bölümlerde sözünü ettiğimiz varsayımların rakamsal değerlendirilmesi yapılmıştır. Rakamsal verilerin üzerinde yapılan yorumlar, sonuçların varsayımlarla örtüşüp örtüşmemeye düzeyini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla, anket verilerine getirilen açıklamalar, sanal ortamda faaliyet gösteren işletmelerdeki İnsan Kaynakları Yönetimi

ile ilgili sorunların gerçeklik düzeyini tespit etme ve bu konuyla ilgili online ortamda iş yapan işletmelerin yöneticilerine önerilebilecek çözümleri bütünleştirme açısından önem taşımaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada öncelikle sanal işletmelerin farklı tanımlarına, onları geleneksel şirketlerden ayıran özelliklere, sanal işletmelerle şebeke organizasyonlar arasındaki ilişkiye ve sanal organizasyonlarla ilgili kavramlara değinilmiştir. İletişim teknolojilerinin internetle beraber daha büyük bir etki kazanması, zaman ve mekân kavramlarının soyutlaşmasıyla ortaya çıkan sanal organizasyonların geleneksel işletmelerden temel farkı, hiyerarşinin ağır bastığı yönetim tarzlarından vazgeçerek, daha yalın, kademelerin az olduğu örgüt yapısına yönelmeleri ve dijital teknoloji ve bireyler arası güven üzerine kurulu sosyal ilişkiler temelli olmalarıdır.

Sanal organizasyonlar, doğaları gereği şebeke organizasyonu olmak zorundadırlar. Bu durumda, tabii ki, şebeke organizasyonların çok daha etkin ve biraz daha farklı kullanımını söz konusu olmaktadır.

Sanal organizasyonlar, insan ve bilgisayar arasındaki etkileşim sonucunda bilgi elde etmenin, onu korumanın ve değişik şekillerde kullanmanın kanunlarını benimsedikleri için, siber yapılardır.

E- ticaret sanal organizasyonların temel çalışma yöntemidir, sanallığın mutlak bir para akışına dönüşümünü sağlamaktadır. Ancak denetimsiz internetin getirdiği tehlike ve yalın örgüt yapılarının yan etkisi olarak ortaya çıkacak olan işsizlik en kısa zamanda kalıcı çözümlerin üretilmesini gerektirmektedir.

Sanal işletmeler faaliyetlerini en çok günlük ev alışverişi, elektronik ve dijital eşya alanında sürdürmektedirler. Kitap, orijinal hediye, gıda, sağlık ürünleri, kozmetik mağazaları da online ortamda yaygın yer alan işletme çeşitlerindedir. Web sitesi tasarımı, domain, hosting tescili, internette reklam vs. gibi sanal hizmetler sunan sanal işletmeler de bağımsız sanal hizmet sektörünü oluşturacak kadar günceldirler. Dijital bilgi ve değer akımlarını yaratarak günlük hedefleri yetenekli ve etkileşimli kılmak için kablosuz mobil iletişimleri, ileri etkileme ve algılama teknolojilerini kullanarak gelişen Sessiz Ticaret de sanal sektörün başarılı şekilde gelişmekte olduğunu gösteren başarılı bir örnektir.

Sanal organizasyonlar, sundukları mal ve/veya hizmetin gerçeklik boyutuna göre, sanal içinde gerçek ve sanal içinde sanal olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadırlar. Sanal

içinde gerçek işletmeler, online ortamda gerçek (somut) mal ve/veya hizmet sunan ticari kuruluşlardır. Örneğin, internet üzerinden sipariş verdiğinizde herhangi bir elektronik ürünün evinize teslimini sağlayan, hediye seçiminde yardımcı olan, online fiyat karşılaştırmasını yaparak optimal ürün seçimini imkanı kılan vs. işletmeler (LuxTurk.com vs.)... Sanal içinde sanal işletmeler, elektronik ortamında sanal mal ve/veya hizmet sunmaktadırlar. Online oyun platformlarında hayati önem taşıyan toprak, silah, kimlik vs. satışını yapan, e- eğitim hizmetlerini sunan, web sitesi tasarımı ve tescilini gerçekleştiren vs. işletmeler bu tür şirketlere örnek teşkil etmektedirler (Dersizle.com, WarezYukle.com, Second Life vs.)

Bunların yanı sıra araştırmamızda İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının gelişim süreci, E-insan Kaynakları Yönetimi, yapay zekâ ve robot teknolojilerinin insan kaynakları üzerindeki etkileri, yönetim fonksiyonlarına bağlı olarak sanal organizasyonlardaki İnsan Kaynakları Yönetimi sorunları ve onların ortaya çıkış nedenleri ele alınmıştır. Tekno- sosyal yapıları, farklı örgütlenme tarzları, zaman ve mekândan soyutlanma, gerçeklik anlayışının sınırları dışındaki ticaret anlayışından kaynaklanan insan kaynakları sorunları teorik açıdan bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla, e-ticaret ve teknolojinin, geleneksel işletme anlayışını ve beşeri ilişkileri değiştirme ve yönetme gücünün sosyal ve mekanik boyutları aydınlatılmıştır.

Sanal işletmeler için insan kaynakları yönetimi stratejik önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetimi her yönetim aşamasında çok daha dinamik bir süreç içinde ele alınmakta, sanal işletmenin temel taleplerinden olan esnek, değişime kolay adapte olabilen ve yüksek vasıflı işgücünün oluşturulması amacını gerçekleştirmenin farklı yollarını aramaktadır.

Yeni teknolojilerle birlikte “E-insan kaynakları” kavramının gelişimi, gerek işletme içi yapılanmalarda etkinlik ve verimliliğe olumlu katkıları, gerekse internet üzerinde yarattığı çözümler yönünden olduğu kadar personel temini, işletme kültürü ve örgüt yapısına etkileri bakımından birçok fayda sağlamaktadır. Kişisel ve örgütsel gelişim, sürekli yenilenen öğrenen organizasyon yapısı, şeffaflık, iş süreçlerinin yeniden tasarımı ve basitleştirilmesi, standartlaştırma, bölümler arası etkin iletişim ve motivasyon, bu faydalar arasında ön plana çıkmaktadır.

Yakın gelecekte insan kaynaklarını etkileyebilecek başka bir unsur da, robot ve yapay zeka teknolojileridir. Günümüz teknolojisinin en üst boyutunu oluşturan yapay zeka ürünleri olan robotlar iş yaşamında insanların yerini almaya başladıklarında, organizasyonlar açısından operasyonel bazda olumlu bir takım gelişmeler beklenmektedir. Öncelikle, yapılan işin kalitesi ve üretim hızı artacak, kaliteli ürünler ucuza alınabilecek, firmaların kar oranları yükselecek, iş kazaları denen kavram yok olacak ya da minimum düzeye indirgenecek, 24 saat boyunca üretim sağlanabilecek, hammadde atıklarının oranları düşecek, saat başı ücret oranları azalacak, tekdüze ve tehlike iş kavramları işletme yönetiminde tarihe karışacak, yorgunluk, dikkatsizlik, motivasyon düşüklüğü gibi organizasyonların insani yönleri, işletmelerin temel sorunları haline gelmekten çıkacaktır. Ancak bunun yanı sıra işsizlik oranı artacak, arz-talep dengesi bozulacak, çıktılar girdilere oranla sayısal anlamda artacak, rekabet anlayışı tamamen değişecektir.

Sanallaşma İKY için sağladığı yararlarla birlikte değişimin oturtulması ile ilgili olarak birçok soruna da yol açmıştır. Bu sorunları kısaca şöyle özetlemek mümkündür:

- Sanal işletmenin başarısının temel önkoşullarından olan amacın net ve herkes tarafından anlaşılabilir biçimde oluşturulmaması durumunda sanal ekip üyelerinin kendi sorumlulukları ile işin özelliklerini, işletmenin vizyonunu bir bütün olarak algılamalarını sağlamaz.
- Fiziki mekândan bağımsızlaşma zaman zaman işgörenlerin çalışma disiplininden uzaklaşmasına, yalnızlık hissine kapılmalarına ve motivasyon eksikliğine neden olabilmektedir.
- Küresel boyutta faaliyet gösteren şirketlerde farklı ülkelerden, kültürlerden olan sanal personel içinde kültürlerarası iletişim ve uyum sorunu yaşanabilmektedir. Fiziki mekândan bağımsızlaşma bu açıdan ortak bir örgütsel kültür oluşumunu önemli ölçüde güçleştirmektedir.
- Çok yönlü uzmanlık talebi işgören tarafından bir sorun olarak algılanabilmektedir.

- Etkin iletişimin sağlanmaması ya da eksik olması durumunda çalışanlar kişisel ilişkilerini güven boyutuna taşıyamazlar, bu ise işbirliği içinde çalışmalarına büyük ölçüde engel olur.
- Çalışanlar üzerindeki kontrolün azalması ve farklı mekânlardan sürdürülen iş, ilişkileri bireyselliğe ve sadakat eksikliğine yol açmaktadır. Diğer yandan da operasyonel düzeyde de zorluklar yaşatabilmektedir. Rotalama işinin karmaşık hal almasını önlemek için hangi kişi veya kişilerin fiziksel olarak ofiste bulunmasının gerekli, hangilerinin gerekli olmadığını saptanması önemlidir.
- Sanal işletmelerde çalışan ihtiyacını dışarıdan işe alma yöntemiyle gidermek risklidir – çoğunlukla proje temelinde faaliyet gösteren bu tür işletmelerde yeni gelen çalışan proje bitmeden yapılan değişikliklere uyum sağlayamayabilir.
- Çevresel işgücü oranının yükseltilmesi işgücünün işletmeye adaptasyonu, ödüllendirilmesi (çevresel işgücü istihdam güvencesi gibi bir takım sosyal haklardan mahrumdur) ve çevresel işgücü ile çekirdek işgücü arasındaki uyumun sağlanması konusunda önemli zorlukları ortaya atmaktadır.
- Uzaktan çalışma sistemine dayalı iş çalışan için bir taraftan kolaylık sağlarken, diğer taraftan da takım ruhu anlayışının eksilmesine, sorumluluklarını ve işin özelliklerini bir bütün olarak algılayamamasına, böylelikle de, bütünsel bir bakış ve bütünleşme eksikliğine neden olabilmektedir.
- İşgörenlere kendi kariyerleri, organizasyonun ve ekibin faaliyetleri göz önüne alınarak doğru eğitimin sağlanmamasından kaynaklanan bilgi eksikliği ya da sistemsiz bilgi hem maliyet, hem değişimin şirketin bünyesine oturtulması açısından birçok açığa neden olabilmektedir.
- Çalışmanın fiziki mekândan bağımsızlaşması ve sanal işletmelerin çok ortaklı ve çok uluslu bir yapıda olmaları bu tür işletmelerde ortak bir kültürün ve paylaşılan değerlerin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Bu ise çalışanlarda takım ruhu anlayışlarının gelişmesini engellemekte, bilgi paylaşımını zorlaştırmakta, motivasyon eksikliğine neden olabilmektedir.

- Sanal işletmelerde performans değerlemenin ölçütlerinin neler olacağı, kimin performansının kim tarafından değerlendirilmeye tabi tutulacağı, bulunan durumda grup performansının mı, yoksa bireysel performansın mı değerlendirileceği konularında genel kabul görülen bir sistemin olmaması çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.
- Çekirdek işgücü ile çevresel işgücünün işletmeye kattıkları değerlerin eşit olmaması ücretlendirme konusunda anlaşmazlıklar yaratabilmektedir.
- Sanal işletmelerde genelde pek çok farklı milletlerden ortakların olması işletme düzeyinde belli bir ücretlendirme standardının oluşturulmasını son derece güçleştirmektedir.

Son bölümde ise sanal işletmelerin var olma ve/veya gelişme prensipleri, online ortamda faaliyet gösteren işletmelerdeki İnsan Kaynakları Yönetiminin değişen fonksiyonları, sanallığın getirdiği ve/veya neden olduğu insan kaynakları sorunları ve çözüm yöntemleri ile ilgili uygulanmış olan anket ve alınan sonuçlar ile ilgili yorumlara yer verilmektedir. Dolayısıyla, sanal işletmeler hakkındaki varsayımların gerçeklerle örtüşüp örtüşmediği araştırılmaktadır.

Sanal işletmelerin başarısı sanal ekiplerin etkin ve verimli şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu yüzden işletmelerin temel sorumlulukları sanal işletmelerin sahip ve/veya kurucularına yüklenir. Sanal işletmelerin rekabet sürdürülebilirlikleri için bazı öneriler aşağıda özetlenmiştir:

- İletişim yöntemleri sürekli geliştirilerek bilgi akışı ve etkin iletişim sağlanmalıdır;
- Sanal ekip üyesinin bireysel çalışma koşulları üzerine yeterli bilgilenme ve performans geribildirimiyle birlikte sosyo- duygusal paylaşım, informal iletişim ve takım farkındalığı sürekli olarak desteklenmelidir;
- Açık ve net hedef oluşturma, görev tasarımı ve takım bazlı teşviklerde takım içerisinde birbirine bağlılık ve güven deneyimleri yaratılmalıdır;
- Enformasyonun ne kadar, ne zaman ve nasıl toplanacağı belirlenmeli, tekrar enformasyon toplama sürecinde kimlerin yer alacağı saptanmalıdır;

- Geleceğe ilişkin varsayımlar ve çatışmalar için norm ve protokoller önceden açık bir şekilde oluşturulmalıdır;
- Farklılıklar kabul edilmeli ve onurlandırılmalıdır;
- Olaylara bütünsel bakabilmek için ekip üyelerinde düşünce ve tartışma yetenekleri geliştirilmelidir;
- Her aşamada çalışanları elde tutmak için etkin stratejiler oluşturulmalıdır;
- Yüksek performansa sahip çalışanların yetiştirilmesi için gerekli ve sistemli eğitim verilmelidir;
- Müşteriye ve pazara sürekli yakınlık sağlanmalıdır vs.

KAYNAKÇA

- AKBAY, S. (2000), "İnternet Pazarlamayı Nasıl Değiştirecek?", *Capital* ,
Temmuz, s. 176- 179
- AKKAVUK, E. B. (1997), *Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma*,
Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İstanbul
- ALBAYRAK, N. (2006), "E-posta geldi: İşten Atıldınız!",
<http://teknoloji.milliyet.com.tr/detay.asp?id=1812> , 06.08.2006
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2002),
Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Adapazarı
- AYTOPLU, R. (2000), "Ekonomileri etkileyen tayfunlar: B2B",
<http://www.bayilik.com/b2b.asp> , 05.12.2007
- BALCI, A. (2000), *Örgütsel Gelişme (kuram ve uygulama)*, Pegema Yayıncılık, Ankara
- BAŞ, T. (2007), "Anket Hazırlama Kılavuzu", <http://www.kaliteofisi.com> , 11.02.2008
- BEDÜK, A. (2005), *Modern Yönetim Teknikleri*, Gazi Kitabevi, Ankara
- BOZKURT, V. (2003) "Yıkıcı Gemenschaft"tan "Öteki"siz Postmodern Kabilelere:
Sanal Cemaatler", <http://www.isgucdergi.org/index.php?arc>,
06.01.2008
- BUĞDAYCI, A. (2000), "Yönetimde Dijital Devrim", *Capital*, Nisan, s. 158- 160
- BUTTLER, J.E., FERRIS, G.R., NAPIER, N.K. (1999), *South- Western Publishing Co.*,
USA (aktaran: Zaim, H., a.g.e.)
- ÇAKIROĞLU, Ü. (2007), "Türkçe için Doğal Dil İşleme çalışmaları – 3 (Bilgisayar
Türkçe Metinleri Anlayabilir mi?)", <http://www.telepati.com/ekim04> ,

23.08.2007

DATSYUK, S. (2007), “Now- How Virtualnıh Tehnologiy”,

<http://www.uis.kiev.ua/russian/win/~xyz/virtreal.rus.html> , 12.08.2006

DATSYUK, S. (2007), “Upravleniye Çeloveçeskimi Resursami”,

<http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/26343.html> , 22.10.2007

DAVENPORT & PRUSAK (2001), *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, çev.: Günay G.,

Rota Yayınları, İstanbul

DERELİ, U. (2005), “Elektronik Ticaretin Etkileri ve Karşılaşılan Sorunlar”,

http://www.bendevar.com/v3/makale_475.html , 17.09.2007

DERELİ, U. (2005), “E- alışverişte Yüzde 14 Artış”,

http://www.bendevar.com/v3/makale_552.html , 18.09.2007

DİNÇER, Ö., FİDAN, Y. (1996), *İşletme Yönetimi*, 1. baskı, Beta yay., İstanbul

ERDAL, M. (2003), “Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E- HRM)”,

<http://www.kobimaster.com/DesktopDefault.aspx?>, 26.02.2008

ERDEM, Z. (1997), *Tele Çalışma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü

EREN, E. (1996), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ., İstanbul

EROĞLU, U., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç:

Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce”,

<http://www.isguc.org/umut1.htm> , 18.11.2006

ERTÜRK, M. (1998), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım

Dağıtım A.Ş., İstanbul

ERYILMAZ, M. (2003), “Sanal Takımlar ve Sanal Takımlarda Kuruluş Öncesi

- Liderlik”, <http://www.isgucdergi.org/index.php> , 02.12.2007
- “Estoniya Otkrila Posolstvo v Second Life”,
<http://www.sensator.ru/internet> , 10.12.2007
- FORUTAN, M. (2007), “Dünyayı Değiştiren 15 site”,
<http://www.kabilisim.com/read2.asp?id=45> , 13.01.2008
- GAMBLE, P. (1992), “The Virtual Corporation: An IT Challenge”, *Logistics Information Management*, Vol. 5, No: 4
- Garanti Bankası (2000), “Türkiye’de Elektronik Ticaret”,
<http://www.garanti.com.tr/eticaret/turkiyede%20e%20tic.htm> ,
16.02.2006
- HAGEL, J., ARMSTRONG, A.G. (1996), “The Real Value of On-line Communities”,
Harvard Business Review, May – June, 1996
- HAMEL, G., PRAHALAD, Ç.K. (1994), *Geleceği Kazanmak*, Çev.: Zülfü Dicleli,
İnkılâp Kitabevi, İstanbul
- HASILOĞLU, S.B. (1999), *Elektronik Ticaret ve Stratejileri*, Türkmen Kitabevi,
İstanbul
- HERTEL, T. D. (2003), *Effective Virtual Teams*, s. 220
<http://tr.wikipedia.org/wiki/Metropolis%28film%29> , 20.03.2008
- Intranet Journal (2002), “Vertical Focus: 50 Ideas for Department-Specific Applications”, <http://www.intranetjournal.com/features/usweb/50ways> ,
18.08.2006
- “K 2020 Godu Bolşinstvo Malih i Srednih Kompaniy Budut Virtualnımı”,
<http://www.rhr.ru/index/news,20085,0.html> , 12.04.2007

- KALMIKOV, A.A., HAÇATUROV, L.A. (1997), “Distantsiyonnoye Obrazovanie kak Forma Upravleniya Çeloveçeskimi Resursami”, *Upravleniye Çeloveçeskimi Resursami. Psihologičeskiyi Problemi*. Sb.No:2, s. 98 – 107, <http://ncdo.levsha.ru/Pub/KX01.htm>
- KAPLAN, Y. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Türk Silahlı Kuvvetleri Personeline Yönelik Performans Değerlemede Yeni Bir Model Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi
- KOÇEL, T. (1998), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- KOÇEL, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
- KRAYZMER, L.P. (1995), *Kibernetika (Sibernetik)*, Agropromizdat, Moskva
- KURŞUNMADEN, F.İ. (2006), “Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi”, <http://www.selcukkariyer.com/makaleler.asp?ID=6> , 23.09.2006
- MALİNOVSKİY, P. (2002), “HR: Dlya Rossii s Lyubovyu...”, <http://www.soob.ru/n/2002/6/c/15> , 11.04.2006
- NAİSBİTT, J. (1994), “*Global Paradoks*”, Çev.: Sinem Gül, Sabah yay., İstanbul
- OKSAY, R. (1999), “Yapay Zeka”, <http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=994> , 08.03.1999
- ÖĞÜT, A., SEVİNÇ, İ., Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=192 , 27.03.2006

- ÖNCEL, Ş. (2004), “Yeni Gerçekler İK’ya Ne Getirecek”, *Capital*, Nisan,
s. 138- 141
- ÖZBAKIR, E. (1997), *Teknolojik Gelişmenin İşletmenin İnsan Kaynağına Etkisi ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- RHEINHOLD, H. (2005), “The Virtual Community”, <http://www.rheingold.com> ,
14.02.2008
- SABUNCUOĞLU, Z. (1991), *Personel Yönetimi*, Teknografik Matbaacılık, İstanbul
- SANKOVA, L. (2007), “HR-menedjment v Virtualnih Organizatsiyah: Problemi i Perspektivi”, *Upravleniye Personalom*,
<http://www.top-personal.ru/issue.html?1043> , 12.12.2007
- SCHNARR, N., COYLE, J. (1995), “The Soft Side Challenges of the Virtual Corporation”, *Human Resource Planning*, Vol.18, Iss.:1
- SEÇKİN, F. (1999), “İnsan Kaynaklarında 21.Yüzyıl Stratejisi”, *Capital*, Kasım,
s. 194- 200
- SEDYUK, V.A. (2001), “Setevıyı i Virtualnıy Organizatsii: Sostoyanie, Perspektivi Razvitiya”, <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/07.shtml>,
05.07.2001
- SKRYME, D. (1997), “Networking To a Better Future”,
<http://www.hiway.co.uk/skryme/insights/insights.htm.index>
- ŞİRİN, V. (2000), "İnsan Kaynaklarında En Son Eğilimler", *Capital*, Mayıs,
s. 200- 204
- TAŞTAN, S.B. (2007), “Yapay Zeka ve Robotların İnsan Kaynakları Üzerindeki

- Etkileri”, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale09> , 06.01.2008
- TEKİNAY, N. (2002), “Şirketlerin İK’ya İhtiyacı olmamalı”, *Capital*, Nisan,
s. 159- 162
- “Turing Testi Hakkında”, <http://www.bilgidenizi.net/bilgisayar-bilimi/15203>,
18.02.2008
- TUTAR, H. (2000), *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayıncılık,
İstanbul
- TUTAR, H. (2003), *Örgütsel İletişim*, Seçkin yay., Ankara
- UZKURT, C., ÖZMEN, M. (2006), “Pazarlama Yöneticileri için Yeni Bir Fırsat: Sanal
Topluluklar”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:1,
s. 23- 40
- ÜNSAL, P. (2003), *Örgütsel Araştırmalarda Anket Yöntemi*, Çantay Yay., İstanbul
- VAROL, E.S., TARCAN, E., “Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler: Sanal (Virtual)
Organizasyonlar”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi
Enstitüsü Dergisi*, sayısı: 36, s. 25- 32
- YALÇIN, A. (2004), “Anında Gerçeklik ile Sessizliği Dağıtmak”,
<http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000145-yazi.htm> , 19.12.2007
- YALÇIN, S. (1998), *Personel Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi yay., İstanbul
- YAŞAR, N.D. (2005), “Sanal Organizasyonlar Olarak Edebiyat Siteleri-1”,
<http://www.sii rhane.com/forums/index.php%3Fautomodule%3> ,
13.02.2005
- YAVUZ, A. (1995), *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, Kamu iş., Ankara
- YENİLMEZ, M. S. (1999), *Sanal Organizasyonlar ve Uygulamadan Örnekler*, Yüksek

Lisans Tezi, , İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

YILMAZ, H. (2002), Sanal Organizasyonlarda Kalite Yönetimi,

<http://www.bilgiyonetimi.org-cm-.htm>, 25.09.2006

YILMAZ, H. (2003), “İşletmelerde Sanal Takım Modeli Ve İşletmelere Sağladığı Yararlar”,

http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&cilt=1&ex=197,

25.09.2006

ZAİM, H. (1998), *Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

WARNER, M., VİTSEL, M.(2005), *Virtualniyi Organizatsii. Noviyi Formi Vedeniya Biznesa v XXI Veke*, İzd. Dobraya Kniga, Moskva

William H. DAVIDOW, Michael S. MALONE (1995), *Sanal Şirket*, Çev.: Mustafa Küpüşoğlu, Koç Unisys Yayınları 1, Seçil Ofset, İstanbul

EKLER

EK-1



ANKET

Sayın Yönetici,

**Sakarya üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme fakültesi,
“Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunları”**

konulu yüksek lisans tezinin araştırma kısmını oluşturan bu ankete katılmanızı önemle rica etmekteyiz...

Sizin cevap ve görüşleriniz, sanal ortamda faaliyet gösteren işletmelerin güncel durumunu, online olarak iş yapmanın, işletme bünyesinde çalışanların verimlilik ve motivasyon açısından etkisini, tezimizin ana konusu olan “Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Sorunları”nı ve alternatif çözüm yollarını tespit ederek, “geleceğin organizasyonları” olarak adlandırılan sanal organizasyonların faaliyet bazında ortaya çıkabilecek beşeri ilişkilerle ilgili sorunlarını önleme ve/veya farklı çözümler önerme imkanını sağlayacaktır.

Araştırma anketimiz anonim olarak online işletme yöneticilerine ve/veya ticari site kurucularına uygulanmaktadır. Yalnız, istediğiniz takdirde anketin sonunda ad/soyadınızı, şirket iletişim bilgilerinizi belirtebilirsiniz. Bu durumda yaptığımız araştırma sonuçlarını size de iletme olanağımız olacaktır.

Anketimiz 22 sorudan oluşup, tahminen 15 dakikanızı alacaktır.

Anketle ilgili sorularımızı opti31@gmail.com adresine göndererek, mutlak cevap ve açıklamalar alabilirsiniz...

Soruları dikkatli bir şekilde okuyup düşüncelerinizi en iyi ifade edecek şekilde cevaplamanız ve cevaplanmamış soru bırakmamanız araştırma sonuçlarının doğruluğu ve güvenilirliği açısından çok önemlidir...

Değerli zamanınızdan özveride bulunarak araştırmamıza yapacağınız katkıdan dolayı teşekkür ederiz...

**Guzel Sadykova,
Sakarya Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**



1. İşletmenizde İnsan Kaynakları ile ilgili bölüm/departman ya da personel mevcut mudur?
.....

2. İşletmenizdeki toplam çalışan sayısı:
.....

3. İşletmenizin web adresi nedir?
.....

4. İşletmenizin faaliyet alanı nedir?
.....

5. İşletmeniz sanal olarak faaliyete geçme tarihi nedir?
.....

6. Personel ihtiyacınızı en sık ne tür yöntemlerle gidermektedirsiniz?(Uygulama sıklığına göre sıralayın...)

	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Mevcut personelin yolunu değiştirme					
2. Dış kaynak kullanımı					
3. Yeni personel alımı					
4. Mevcut işgücünü eğitim ve kişisel gelişim programları ile farklı alanlara yönlendirme					
5. Diğer.....					

7. İşletmenizdeki işgücü çeşitlerini tercih sırasına göre değerlendiriniz...

	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. İstihdam güvencesine sahip, daimi işgücü					
2. Kısa süreli sözleşmelerle çalışanlar					
3. Part-time çalışanlar					
4. Diğer.....					

8. İşletmenizdeki faaliyetler en çok hangi zaman dilimleri içerisinde yapılmaktadır?

	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. 0 – 8					
2. 8 – 12					
3. 12 – 16					
4. 16 – 20					
5. 20 – 24					

9. İşletmenizde personeli işe alma koşullarını önem sırasına göre değerlendirin...

	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. Deneyimli olması					
2. Teknik bilgi sahibi olması					
3. Yurtdışında eğitim almış olması					
4. En az bir yabancı dil biliyor olması					
5. Yorktrade, ITEC, E-iletişim, Akademik Platform gibi dış ticaret, pazarlama, muhasebe vs. sertifika programlarına katılmış olması					
6. Diğer.....					

10. İşletmenizin örgütlenmesinde hangilerinden yararlanılmaktadır?

	Var	Yok	Bilmiyorum
1. Takım çalışması			
2. Supervisor(gözetmen)			
3. Bölümlere ayırma			
4. Departmanlara ayırma			
5. Diğer.....			

11. Çalışanları elde tutmak için aşağıdaki yöntemlerin gereklilik düzeyini belirtiniz...

	Çok gerekli	Gerekli	Kısmen Gerekli	Az Gerekli	Gerekli Değil	Fikrim Yok
1. İnternet tabanlı grup programlaması ve konferans araçları ile birlikte çalışmalarını sağlayan iş ortamını yaratmak						
2. Sağlık, emeklilik, tatil planları gibi bireysel alanlarda destek olmak						
3. Tatmin edici eğitim						
4. Farklılıkları kabul etmek ve onurlandırmak						
5. Diğer						

12. Çalışanlarınız arasındaki genel iletişim yöntemlerini sıklık sırasına göre değerlendiriniz...

	Çok Sık	Sıkça	Orta Düzeyde Sık	Az Sık	Hiç Yok
1. E-mail yolu ile					
2. Telefon yolu ile					
3. İnternet üzerindeki sesli görüşme programları (Skype, Voipe vs.) yolu ile					
4. Online forum ile					
5. Diğer.....					

13. İşletmenizde başvurduğunuz eğitim ve kişisel gelişim yöntemlerini kullanım sıklığına göre değerlendiriniz...

	Çok Sık	Sıkça	Orta Düzeyde Sık	Az Sık	Hiç Yok
1. İş başında eğitim					
2. İş dışında eğitim (kurs, kurumsal eğitim vs.)					
3. Kısa kısa iş deneyimleri					
4. E – öğretim					
5. Diğer.....					

14. E - öğretim yöntemlerini kullanıyorsanız, tercih sırasına göre değerlendirin...

	Çok Sık	Sıkça	Orta Düzeyde Sık	Az Sık	Hiç Yok
1. Sesli görüntülü konferanslar					
2. Online – sanal – sınıflar					
3. İnternet ya da CD üzerinden kendi başına öğrenme					
4. Stoklanmış sesli görüntülü web sunumları ve seminerleri					
5. E-mail ile öğrenme					
6. Tartışma ve/veya paylaşma forumları					
7. Diğer.....					

15. İşletmenizde çalışanların yıllık izin süreleri nedir?

	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. İzin yoktur					
2. 0 -7 gün					
3. 8 – 14 gün					
4. 15 – 21 gün					
5. 22					

16. Sanal işletmelerin geleneksel işletmelere göre daha az güvenilir olduğu görüşüne katılma düzeyinizi aşağıdaki kutulardan birini işaretleyerek belirtiniz...

1. Tamamen Katılıyorum	
2. Çoğunlukla Katılıyorum	
3. Orta Düzeyde Katılıyorum	
4. Az Katılıyorum	
5. Hiç Katılmıyorum	

17. Sanal ortamda faaliyet gösteren işletmenizin güvenliği için ne gibi önlemler alınmaktadır?

	Var	Yok	Bilmiyorum
1. Kullanıcı ismi ve şifresi			
2. Sadece müşterinin bilgi sahibi olduğu özel bir kod sistemi			
3. İnternet sistemine kurulu özel bir şifre ağı			
4. Diğer			

18. İşletmenizdeki işgörenlerin performans değerlendirilmesinde aşağıdaki yöntemleri kullanım sıklığına göre değerlendiriniz...

	Çok Sık	Sıkça	Orta Düzeyde Sık	Az Sık	Hiç Yok
1. Bir günde sanal ortamda yapılan iş miktarına göre					
2. Hatasız ve hızlı çalışmasına göre					
3. Çalışma saatlerine gösterdiği uygunluk ile					
4. Verilen tüm yükümlülük ve sorumlulukları yerine getirip getirmediği ile					
5. Müşterilerden gelen geri bildirimler üzerinden					
6. İnisiyatif alabilmesine göre					
7. Yeni, yaratıcı düşünceler ortaya koymasına göre					
8. Diğer.....					

19. İşletmenizde müşteri istek ve şikâyetlerine nasıl cevap verilmektedir?

	Tamamen Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. E-mail yolu ile					
2. Telefon yolu ile					
3. Faks yolu ile					
4. Online katılım ile					
5. Diğer					

20. Sanal ortamda iş yapan işletmelerde insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarını önem düzeyine göre değerlendiriniz...

	Tamamen Katılıyor	Çoğunlukla Katılıyor	Orta düzeyde katılıyor	Az Katılıyor	Hiç Katılmıyorum
1. Sürekli öğrenme, yenilenme ve gelişime açık bir işletme kültürü oluşturmak					
2. Kariyer planlaması, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi temel unsurları bir arada düşünmek					
3. Bilgi, öğrenme, gelişim, disiplin ve ödül politikaları gibi alanlarda saydam bir ortam yaratmak					
4. Çok yönlü örgütsel iletişimi yönetmek					
5. Yeni insan kaynakları tedarik yöntemleri geliştirmek					
6. Teknolojiden stratejik bir araç olarak yararlanmak					
7. Diğer.....					

21. Fikrinize göre, sanal işletmelerde en sık karşılaşılan sorunlar nelerdir? (değerlendiriniz...)

	Çok Sık	Sıkça	Orta Düzeyde Sık	Az Sık	Hiç Yok
1. Amaç belirsizliği yüzünden çalışan tarafından sorumlulukların ve şirket vizyonunun bir bütün olarak algılanmaması					
2. Fiziki mekandan bağımsızlaşma yüzünden ortaya çıkan yalnızlık hissi ve motivasyon eksikliği					
3. Farklı kültürlü çalışanlar arasındaki kültür uyumsuzluğu					
4. Çok yönlü uzmanlık talebi					
5. İletişim eksikliğinden ortaya çıkan güvensizlik					
6. Kontrolün azalmasından kaynaklanan bireysellik ve sadakat eksikliği					
7. Dışarıdan işe alınan personelin proje bazlı çalışmalarda uyum sağlayamaması					
8. Daimi işgücü ile kısa süreli çalışanların uyumsuzluğu					
9. Uzaktan çalışma prensibinden ortaya çıkan bütünsel bir bakış ve bütünleşme eksikliği					
10. Doğru ve/veya gereksiz eğitimden kaynaklanan bilgi eksikliği ve/veya sistemsiz bilgi					
11. Fiziki mekandan bağımsızlaşma ve küresel boyutta faaliyet göstermenin neden olduğu ortak bir şirket kültürünün ve paylaşılan değerlerin oluşturulamaması					

12. Performans değerlendirmenin kabul görülmüş bir sisteminin olmaması					
13. Eşit olmayan katkıdan dolayı ücretlendirme konusundaki anlaşmazlıklar					
14. Farklı ülkelerden gelen çalışanların bulunmasından dolayı net bir ücretlendirme standardının bulunmaması					
15. Diğer.....					

22. Araştırmamıza katkıda bulunmak için eklemek istediğiniz açıklamalar:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ANKETA



Уважаемый руководитель,

Просим Вас принять участие в исследовании проблем управления персоналом в виртуальных организациях.

"Проблемы управления персоналом в виртуальных организациях" является темой исследования дипломной работы факультета менеджмента института социальных наук университета Сакарья (Турция).

Ваши ответы и комментарии помогут оценить реальное положение виртуальных организаций, влияние онлайн деятельности на мотивацию и эффективность производственной деятельности работников организации, позволят выявить проблемы управления человеческими ресурсами, связанные с построением виртуальных организаций, и пути их предотвращения, также предложить альтернативные решения этих проблем.

Анкета является анонимной и предназначена руководителям виртуальных организаций и/или основателям торговых сайтов. При желании Вы можете указать личные данные, контактную информацию своей организации в конце анкеты для того, чтобы мы смогли отправить Вам результаты нашего исследования.

Анкета состоит из 22 вопросов, на ответы потребуется 15 минут...

Все вопросы, связанные с анкетой, просим отправлять на opti31@gmail.com, мы гарантируем своевременные ответы и пояснения...

Внимательные и полные ответы очень важны для нас с точки зрения правдивости и доверительности результатов нашего исследования...

Заранее благодарна...

Гузель Садыкова,
Университет Сакарья,
Институт Социальных Наук,
Факультет Экономики и Управленческих Наук



1. Имеется ли в Вашей фирме отдел или персонал по управлению человеческими ресурсами?
.....

2. Общее число работников Вашей фирмы:
.....

3. Веб адрес фирмы:
.....

4. Сфера деятельности фирмы:
.....

5. Дата перехода к онлайн деятельности:
.....

6. Какими методами чаще всего Вы пользуетесь при подборе персонала? (Оцените по степени предпочтения)

	Полностью согласен/-на	По большей части согласен/-на	Согласен/-на	По большей части не согласен/-на	Не согласен/-на
1. Изменение пути имеющегося персонала					
2. Использование внешних источников					
3. Подбор нового персонала					
4. Направление имеющегося персонала специальным обучением и курсами в разные сферы организационной деятельности					
5. Другое					

7. Оцените по мере Вашего предпочтения виды персонала...

	Полностью согласен/-на	По большей части согласен/-на	Согласен/-на	По большей части не согласен/-на	Не согласен/-на
1. Постоянный персонал					
2. На договорной основе					
3. Part-time					
4. Другое					

8. Укажите временной период наибольшей оперативной (деятельной) активности Вашей фирмы...

	Полностью согласен/-на	По большей части согласен/-на	Согласен/-на	По большей части не согласен/-на	Не согласен/-на
1. 0 – 8					
2. 8 – 12					
3. 12 – 16					
4. 16 – 20					
5. 20 – 24					

9. Оцените требования к персоналу при принятии на работу по мере значимости...

	Полностью согласен/-на	По большей части согласен/-на	Согласен/-на	По большей части не согласен/-на	Не согласен/-на
1. Профессиональный опыт					
2. Высокий уровень технических знаний					
3. Образование за рубежом					
4. Владение по меньшей мере одним иностранным языком					
5. Владение сертификатами курсов внешней торговли, бухгалтерии и т.д.					
6. Другое					

10. Организационная структура Вашей фирмы :

	Есть	Нет	Не имею мнения
1. Совместная работа			
2. Супервизор			
3. Разделение на группы			
4. Разделение на отделы/департаменты			
5. Другое			

11. Оцените уровень необходимости методов удержания персонала...

	Очень необходимо	Необходимо	Частично необходимо	Мало необходимо	Нет необходимости	Не имею мнения
1. Создание и развитие рабочей среды, имеющей постоянный групповой доступ к интернетной сети и ресурсы онлайн конференций						
2. Всякого рода поддержка, связанная со здоровьем, пенсией и отпускными планами персонала						
3. Регулярное дополнительное образование						
4. Принятие и поощрение креативных идей						
5. Другое						

14. Оцените по частоте использования методы общей коммуникации в фирме...

	Очень часто	Часто	В средней степени часто	Редко	Совсем нет
1. E-mail					
2. Телефон					
3. Программы аудио коммуникации (Skype, Voipe и т.д.)					
4. Онлайн форум					
5. Другое					

15. Оцените методы индивидуального развития и обучения по частоте использования...

	Очень часто	Часто	В средней степени часто	Редко	Совсем нет
1. Обучение на месте работы					
2. Обучение вне работы (курсы и т.д.)					
3. Короткосрочные трудовые навыки/стаж					
4. E – обучение					
5. Другое					

16. Если Вы используете методы е-обучения, оцените их по степени предпочтения...

	Очень часто	Часто	В средней степени часто	Редко	Совсем нет
1. Аудио и видео конференции					
2. Онлайн – виртуальные – классы					
3. Самообучение по CD источникам или по интернету					
4. Готовые web семинары и видео материалы					
5. Обучение по e-mail рассылкам					
6. Дискуссионные форумы, открытые e- платформы					
7. Другое					

20. Укажите статус годовых отпусков Вашего персонала...

1. Нет отпуска	
2. 0 -7 дней	
3. 8 – 14 дней	
4. 15 – 21 дней	
5. 22	

21. Укажите насколько Вы согласны с мнением о том, что виртуальные организации менее доверительны, чем организации традиционного типа...

1. Полностью согласен/-на	
2. По большей части согласен/-на	
3. Согласен/-на	
4. По большей части не согласен/-на	
5. Не согласен/-на	

22. Какие меры предосторожности Вы предпринимаете для безопасности Вашей фирмы в виртуальной среде?

	Есть	Нет	Не имею мнения
1. Имя и пароль пользователя			
2. Кодовая система, которую знают только покупатели/клиенты			
3. Специальная паролевая система в сети интернет			
4. Другое			

23. Оцените по частоте использования методы оценки трудовой деятельности персонала...

	Очень часто	Часто	В средней степени часто	Редко	Совсем нет
1. Количество выполненных операций за сутки					
2. Безошибочная и быстрая система работы					
3. Точное следование рабочему графику					
4. Неприкословное выполнение всех должностных обязанностей					
5. Отзывы покупателей/клиентов					
6. Инициативность					
7. Постановка новых и креативных идей					
8. Другое					

24. Какие средства Вы используете при ответе на отзывы и жалобы покупателей /клиентов?

	Полностью согласен/-на	По большей части согласен/-на	Согласен/-на	По большей части не согласен/-на	Не согласен/-на
1. E-mail					
2. Телефонная связь					
3. Факс					

4. Служба онлайн поддержки					
5. Другое					

20. Оцените по степени важности основные функции управления персоналом в виртуальных организациях...

	Полностью согласен/-на	По большей части согласен/-на	Согласен/-на	По большей части не согласен/-на	Не согласен/-на
1. Создание организационной культуры, открытой к постоянному развитию, регулярному обновлению и образованию					
2. Целостное восприятие таких основных элементов, как карьерное планирование, система оплаты труда, оценка труда, образование и развитие					
3. Создание непосредственной среды в областях информации, обучения, развития, дисциплины, системы поощрений					
4. Управление разносторонней коммуникацией организации					
5. Развитие новых методов организации человеческих ресурсов					
6. Использование технологии как части стратегической политики организации					
7. Другое					

21. Какие проблемы управления персоналом в виртуальных организациях, на Ваш взгляд, встречаются чаще всего? (оцените...)

	Очень часто	Часто	В средней степени часто	Редко	Совсем нет
1. Отсутствие у персонала целостного восприятия организационной направленности фирмы и должностных полномочий из-за нечеткости организационных целей					
2. Чувство одиночества и недостаток мотивации из-за работы вне офисного пространства					
3. Межкультурные разногласия представителей разных национальностей					
4. Требование разносторонней специализации					
5. Отсутствие взаимного доверия из-за недостаточной коммуникации					
6. Эгоизм и нелояльность персонала из-за уменьшения контроля					

7. Проблема адаптации временного персонала на проектной базе к организационной культуре фирмы					
8. Разногласия между постоянным и временным персоналом					
9. Недостаток целостного восприятия организационной деятельности из-за принципа дистанционной работы					
10. Несистематичность и/или недостаток знаний из-за нецелостной и ошибочной направленности обучения					
11. Отсутствие общей организационной культуры и культурных ценностей из-за глобализации фирмы и деятельности вне офисного пространства					
12. Отсутствие общепринятой системы оценки труда					
13. Разногласия по оплате труда из-за неравномерного участия в рабочем процессе					
14. Отсутствие стандартной системы оплаты труда из-за географического различия персонала					
15. Другое					

22. Пояснения, которые Вы хотели бы добавить к нашему исследованию:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

EK-3

ARAŞTIRMA ANKETİNİN GÖNDERİLDİĞİ SANAL ORGANİZASYONLARIN LİSTESİ

1. <http://www.sanalmagaza.com.tr> (info@sanalmagaza.com)
2. www.cep.gen.tr (cep@cep.gen.tr)
3. <http://www.pandora.com.tr> (bilgi@pandora.com.tr)
4. <http://www.tru.net.tr> (info@tru.net.tr)
5. <http://www.ciceknet.com> (natureworks@ciceknet.com,
siparistakibi@ciceknet.com)
6. <http://www.mavishop.com> (yetkili@mavishop.com)
7. <http://www.damlayayinevi.com.tr> (damla@damlayayinevi.com.tr)
8. <http://www.ideefixe.com> (bilgi@ideefixe.com)
9. <http://www.sanatkitabevi.com.tr> (sanat@kitabevi.com.tr,
sahaf@kitabevi.com.tr)
10. <http://www.bilyap.com.tr> (aqua@bilyap.com.tr)
11. <http://www.deppo.com> (info@deppo.com)
12. <http://www.thebalon.com> (info@thebalon.com, thebalon@hotmail.com)
13. <http://www.sahibinden.com> (destek@sahibinden.com)
14. <http://www.giyimsepeti.com> (info@giyimsepeti.com)
15. <http://www.shop.superonline.com> (hizmet@superonline.com)
16. <http://www.sanalcarsi.com> (info@kuleli.com)
17. <http://www.ada.net.tr> (sanal@ada.net.tr)
18. <http://www.dijitalmarketim.com> (info@dijitalmarketim.com)
19. <http://www.parfumal.com> (bilgi@parfumal.com)
20. <http://www.lensmarket.com> (info@lensmarket.com)
21. <http://www.siberstore.com> (bilgi@siberstore.com)
22. <http://www.domino.com.tr> (info@domino.com.tr)
23. <http://www.kachmaz.com> (info@kachmaz.com)
24. <http://www.pratikev.com> (info@pratikev.com)
25. <http://www.cicekyeri.com> (bilgi@cicekyeri.com)
26. <http://www.arekacicek.com> (gurkangezen@arekacicek.com)
27. <http://www.sembolcicekcilik.com> (sembolcicek@sembolcicekcilik.com)
28. <http://www.gardeniacicek.com> (satis@gardeniacicek.com)
29. <http://www.esincicek.com> (info@esincicek.com)
30. <http://www.webdenal.com> (info@webdenal.com)
31. <http://www.e-elektronikci.com> (info@e-elektronikci.com)
32. <http://www.teleplus.com.tr> (info@teleplus.com.tr)
33. <http://www.pielektronik.com> (info@pielektronik.com)
34. <http://www.plazmasatis.com> (info@plazmasatis.com)
35. <http://www.ucuzmal.com> (satis@ucuzmal.com)
36. <http://www.birebir.com> (ik@birebir.com)
37. <http://www.pastanemalzemesi.com> (info@pastanemalzemesi.com)
38. <http://www.hediyedenizi.com> (info@hediyedenizi.com,
destek@hediyedenizi.com)
39. <http://www.yore.com.tr> (pk@yore.com.tr)
40. <http://www.nealsak.com> (musterihizmetleri@nealsak.com)
41. <http://www.sepetdolusu.com> (info@sepetdolusu.com)

42. <http://www.anashop.com> (bilgi@anashop.com)
43. <http://www.beyazesyam.com> (info@beyazesyam.com)
44. <http://www.alternatifkitap.com> (info@alternatifkitap.com)
45. <http://www.ereyon.com.tr> (info@ereyon.com.tr)
46. <http://www.hanimca.net> (info@hanimca.net , yonetim@hanimca.net)
47. <http://www.after-9.com> (after-9@after-9.com)
48. <http://www.baykush.com> (bilgi@baykush.com)
49. <http://www.teketek.com> (destek@teketek.com)
50. <http://www.deveyuku.com> (satis@deveyuku.com)
51. <http://www.kitapdostu.com> (bilgi@kitapdostu.com)
52. <http://www.netticaret.com.tr> (bilgi@netticaret.com.tr)
53. <http://www.ebpazar.com> (info@ebpazar.com)
54. <http://www.hepsicazip.com> (bilgi@hepsicazip.com)
55. <http://www.bumarket.com> (bumarket@bumarket.com)
56. <http://www.e-netdizayn.com> (info@e-netdizayn.com)
57. <http://www.superyaa.com> (info@superyaa.com)
58. <http://www.atsgold.com> (info@atsgold.com)
59. <http://www.tasmarket.com> (satis@tasmarket.com, market@tasmarket.com)
60. <http://www.sonfiyat.com> (bilgi@sonfiyat.com)
61. <http://www.hangibar.com> (info@hangibar.com)
62. <http://www.otoban.com> (info@otoban.com)
63. <http://www.mbnstore.com> (info@mbnstore.com)
64. <http://www.medikalstore.com> (info@medikalstore.com)
65. <http://www.reyone.com> (info@reyone.com)
66. <http://www.shopdv.net> (musterihizmetleri@shopdv.net)
67. <http://www.shobbo.com> (info@shobbo.com)
68. <http://www.spormarketim.com> (info@spormarketim.com)
69. <http://www.evdeizle.com> (bilgi@evdeizle.com)
70. <http://www.sepetix.com.tr> (iletisim@sepetix.com.tr)
71. <http://www.oyuncax.com> (info@oyuncax.com)
72. <http://www.outletim.com> (info@outletim.com)
73. <http://www.kontor.com.tr> (kontor@ada.net.tr)
74. <http://www.loxxa.com> (info@loxxa.com)
75. <http://www.alisverissaati.com> (info@alisverissaati.com)
76. <http://www.vesaire.com> (info@vesaire.com)
77. <http://www.depo74.com> (info@depo74.com)
78. <http://www.yemeksepeti.com> (info@yemeksepeti.com)
79. <http://www.avantajonline.com> (destek@avantajonline.com)
80. <http://www.pilotpazar.com> (info@pilotpazar.com)
81. <http://www.onlinesanat.com> (info@onlinesanat.com)
82. <http://www.tekpazar.com> (hizmet@tekpazar.com)
83. <http://www.kendinal.com> (kendinal@kendinal.com)
84. <http://www.uyduofisi.com> (info@uyduofisi.com)
85. <http://www.bornozcu.com> (admin@bornozcu.com)
86. <http://www.netindirim.com> (destek@netindirim.com)
87. <http://www.ofisportal.com> (destek@ofisportal.com)
88. <http://www.magaza24.com> (info@magaza24.com)
89. <http://www.varsabizdevar.com> (musterihizmetleri@varsabizdevar.com)

90. <http://www.dijipazar.net> (info@dijipazar.net)
91. <http://www.vemuzik.com> (info@vemuzik.com)
92. <http://www.atakol.com> (info@atakol.com)
93. <http://www.cepmar.com> (info@cepmar.com)
94. <http://www.kirtasiyenet.net> (kirtasiye@kirtasiyenet.net)
95. <http://www.viphediye.com> (info@viphediye.com)
96. <http://www.detay.web.tr> (info@detay.web.tr)
97. <http://www.hostingkayit.com> (destek@hostingkayit.com)
98. <http://www.nettescil.gen.tr> (info@nettescilgen.tr, nettescil@hotmail.com)
99. <http://www.baskenthosting.com> (info@baskenthosting.com)
100. <http://www.hostsa.net> (hostsas@yahoo.com, hostsas@gmail.com, destek@hostsas.net)
101. <http://www.hostdizayn.com> (destek@hostdizayn.com)
102. <http://www.letserver.com> (destek@letserver.com , letserver@gmail.com)
103. <http://www.evrensel.com/domainkaydet/2005> (domain@domainkaydet.com)
104. <http://www.uzaymerkezi.com> (info@uzaymerkezi.com, siparis@uzaymerkezi.com)
105. <http://www.noktahost.com> (bilgi@noktahost.com, msn@noktahost.com)
106. <http://www.netmira.com> (info@netmira.com.tr)
107. <http://www.favoriweb.com> (iletisim@ekstraweb.com)
108. <http://www.binbirhost.com> (satis@binbirhost.com, destek@binbirhost.com, galip@binbirhost.com, berhan@binbirhost.com)
109. <http://www.netyapim.com> (destek@netyapim.com)
110. <http://www.sitemikur.net> (info@sitemikur.net)
111. <http://www.garantishell.com> (ahmet@garantias.com.tr , Ibrahim@garantias.com.tr)
112. <http://www.aydesign.net> (info@armbilisim.com, destek@armbilisim.com, info@aydesign.net, siparis@aydesign.net)
113. <http://www.hazirsitekur.com> (info@hazirsitekur.com)
114. <http://www.isim-al.com> (isimal@gmail.com)
115. <http://www.meganorm.com> (meganormdestek@hotmail.com)
116. <http://www.fnthosting.com> (satis@fnthosting.com , destek@fnthosting.com)
117. <http://www.hostticaret.net> (msn@hostticaret.net)
118. <http://www.e-domaintescil.net> (satis@e-domaintescil.net , destek@e-domaintescil.net)
119. <http://www.supersite.com.tr> (info@supersite.com.tr)
120. <http://www.isimtescil.net> (destek@isimtescil.net)
121. <http://turkamedya.net> (destek@turkamedya.net)
122. <http://www.oservers.com> (support@oservers.com)
123. <http://www.gigatasarim.com> (yigityenigun@gmail.com)
124. <http://www.genelhosting.com> (bilgi@genelbilisim.com.tr , destek@genelbilisim.com.tr)
125. <http://www.tescilet.com> (destek@tescilet.com , satis@tescilet.com)
126. <http://www.hostingmerkezim.com> (destek@hostingmerkezim.com)
127. <http://www.evdefazla.com> (destek@evdefazla.com)
128. <http://cepcep.com> (irtibat@cepcep.com)
129. <http://www.nevaria.com> (info@nevaria.com)
130. <http://www.superalsat.com> (destek@superalsat.com)

131. <http://www.nebbu.com> (info@nebbu.com)
132. <http://www.porsan.com.tr> (info@porsan.com.tr)
133. <http://www.supercizgi.com> (info@supercizgi.com)
134. <http://www.ealbeni.com> (info@ealbeni.com)
135. <http://www.isteyeterki.com> (iletisim@isteyeterki.com)
136. <http://www.taksitsepeti.com> (info@taksitsepeti.com ,
musterisepeti@taksitsepeti.com)
137. <http://www.keyifix.com> (keyifix@hotmail.com)
138. <http://www.egestore.com> (info@egestore.com)
139. <http://www.eniyiteknoloji.com> (info@eniyiteknoloji.com ,
engulkimya@engulkimya.com.tr , alkol@engulkimya.com.tr ,
denizfoto@engulkimya.com.tr , denizfoto@denizfoto.com.tr)
140. <http://www.adresimegelsin.com> (info@adresimegelsin.com)
141. <http://www.metrosepet.com> (hizmet@metrosepet.com)
142. <http://www.size.com.tr> (size@size.com.tr , destek@size.com.tr ,
mudur@size.com.tr)
143. <http://www.BigShop.com> (biggshop@biggshop.com)
144. <http://www.online-magaza.com> (destek@online-magaza.com , magaza-destek@hotmail.com)
145. <http://www.kolayivar.com> (info@kolayivar.com)
146. <http://www.bunualiyorum.com> (supersiniz@bunualiyorum.com ,
siparis@bunualiyorum.com)
147. <http://www.cekirdekshop.com> (musterihizmetleri@cekirdekshop.com)
148. <http://www.dostpazar.com> (bilgi@dostpazar.com)
149. <http://www.teketek.com> (musteri@teketek.com)
150. <http://www.sicaksatis.com> (info@sicaksatis.com)
151. <http://www.tablocu.com> (info@tablocu.com)
152. <http://www.resimal.com> (bilgi@resimal.com)
153. <http://www.osmanlielsanatlari.com> (info@osmanlielsanatlari.com)
154. <http://www.ottomanstore.com> (bilgi@ottomanstore.com)
155. <http://www.petburada.com> (info@petburada.com)
156. <http://www.koleksiyoncular.com> (salimabi@koleksiyoncular.com)
157. <http://www.modelmerkezi.com> (info@modelmerkezi.com)
158. <http://www.vel.com.tr> (vel@vel.com.tr)
159. <http://www.evcilmarket.com> (info@evcilmarket.com)
160. <http://www.puzzledepo.com> (info@puzzledepo.com)
161. <http://www.offshop.net> (info@offshop.net)
162. <http://www.e-avize.com> (info@e-avize.com)
163. <http://www.24spor.com> (bilgi@24spor.com , info@24spor.com)
164. <http://www.spormarketim.com> (info@spormarketim.com)
165. <http://www.sporservis.com> (info@sporservis.com ,
musterihizmetleri@sporservis.com)
166. <http://www.bikeandoutdoor.com> (info@istanbulbike.com)
167. <http://www.yesilbisiklet.com> (yesil@yesilbisiklet.com)
168. <http://www.adrenalin.com.tr> (siparis@adrenalin.com.tr ,
adrenalin@adrenalin.com.tr , musterihizmetleri@adrenalin.com.tr)
169. <http://www.ofishtiyaclariniz.com> (info@ofishtiyaclariniz.com ,
ofishtiyaclariniz@hotmail.com)

170. <http://www.maksdisplay.com> (satis@maksdisplay.com)
171. <http://www.kasefabrikasi.com> (iletisim@kasefabrikasi.com)
172. <http://www.fotoev.com> (info@fotoev.com)
173. <http://www.e-altinkaynak.com> (info@e-altinkaynak.com)
174. <https://www.e-kuafor.com> (destek@e-kuafor.com)
175. <http://www.nadirkitap.com> (destek@nadirkitap.com)
176. <http://www.klasfotomarket.com> (siparis@klasfotomarket.com ,
servis@fotomarket.com)
177. <http://www.foto7-24.com> (destek@foto7-24.com)
178. <http://www.t-shirttasarim.com> (info@t-shirttasarim.com)
179. <http://www.pabbuc.com> (pabbuc@pabbuc.com ,
musterihizmetleri@pabbuc.com)
180. <http://www.sankibedava.com> (sankibedava@hotmail.com)
181. <http://www.konakfilm.com> (destek@konakfilm.com)
182. <http://www.evdeizle.com> (bilgi@evdeizle.com)
183. <http://www.doydum.com> (info@doydum.com)
184. <https://www.saatfarki.com> (info@saatfarki.com)
185. <http://www.ejoya.com> (info@ejoya.com)
186. <http://www.hazinex.com> (info@hazinex.com , hazinex@hotmail.com ,
hazinex@yahoo.com)
187. <http://www.gercell.com> (info@gercell.com , admin@gercel.com.tr ,
admin@gercell.com , info@gercel.com.tr)
188. <http://www.viscoti.com/tr> (info@viscoti.com)
189. <http://www.mutluyasa.com> (info@mutluyasa.com)
190. <http://www.ucuzgiy.com> (ucuzgiy@hotmail.com)
191. <http://www.gunboyu.com> (bilgi@gunboyu.com)
192. <http://www.bilgikare.com> (bilgiislem@bilgikare.com)
193. <http://www.portobellotr.com> (info@portobellotr.com)
194. <http://www.moysis.com> (hizmet@moysis.com)
195. <http://www.damakzevki.com> (info@damakzevki.com)
196. <http://www.beyazesyam.com> (info@beyazesyam.com)
197. <http://www.hediyeet.com> (site@hediyeet.com)
198. <http://www.onlinekuyumcu.com> (info@onlinekuyumcu.com ,
satis@onlinekuyumcu.com)
199. <http://www.markastok.com> (markastok@markastok.com)
200. <http://www.pilotpazar.com> (info@pilotpazar.com)

-
201. <http://www.trib.ru> (bereg@trib.ru)
 202. <http://www.portos.ru> (pinson@portos.ru , vorobiev@portos.ru ,
oleg@portos.ru , nata@portos.ru)
 203. <http://www.tehmir.ru> (info@tehmir.ru)
 204. <http://www.knigirossii.ru> (info@knigirossii.ru)
 205. <http://www.mebel-online.ru> (inform@mebel-online.ru)
 206. <http://www.forint.ru> (info@forint.ru , webmaster@forint.ru , prt@forint.ru)
 207. <http://www.home-mebel.ru> (shop@home-mebel.ru)
 208. <http://www.litlight.ru> (info@litlight.ru)
 209. <http://www.mebel-furnitura.ru> (info@mebel-furnitura.ru)

210. <http://www.posternazakaz.ru> (info@posternazakaz.ru)
211. <http://www.presentbook.ru> (presentbook@mail.ru)
212. <http://www.hugahuga.ru> (info@hugahuga.ru)
213. <http://www.exclusivebook.ru> (info@exclusive.ru)
214. <http://www.book-crocus.narod.ru> (m_azarov@mail.ru)
215. <http://www.ruspresent.ru> (info@ruspresent.ru)
216. <http://www.best-present.ru> (mail@best-present.ru)
217. <http://www.shop.bxd.ru> (shop@bxd.ru)
218. <http://www.parfumelle.ru> (office@parfumelle.ru)
219. <http://www.italy-bazaar.ru> (info@italy-bazaar.ru, welcomed@italy-bazaar.ru)
220. <http://www.dmjetics.ru> (info@dmjetics.ru)
221. <http://www.shop.magmagia.ru> (mstislav@ua.fm)
222. <http://www.poloska.ru> (info@poloska.ru)
223. <http://www.kosmetics.info> (order@kosmetics.info)
224. <http://www.gutshop.info> (gutshop@gmail.com)
225. <http://www.sporttorg.ru> (info@sporttorg.ru)
226. <http://www.westfur.com> (westfur@mail.ru, info@westfur.com)
227. <http://www.odegda77.ru> (support@odegda77.ru)
228. <http://www.kimonojapan.ru> (info@kimonojapan.ru)
229. <http://www.buzzy.ru> (w.koupreeff@buzzy.ru)
230. <http://www.gloves-market.ru> (gloves@finnemax.ru)
231. <http://www.starfashion.ru> (starfashion@mail.ru)
232. <http://www.best4sport.com> (info@best4spor.com)
233. <http://www.noris-kimono-shop.com> (sales@noris-kimono-shop.com)
234. <http://www.petsclub.ru> (sales@petsclub.ru)
235. <http://www.zoovetshop.ru> (info@zoovetshop.ru)
236. <http://www.juwel-aquarium.narod.ru> (koveta@pla-net.ru)
237. <http://www.miska.ru> (sales@miska.ru)
238. <http://www.mygreen.ru> (info@mygreen.ru)
239. <http://www.topwatch.ru> (sales@topwatch.ru)
240. <http://www.stela.ru> (admin@stela.ru)
241. <http://www.shoping-online.ru> (admin@shopping-online.ru)
242. <http://www.shop.skytime.ru> (sales@shop.skytime.ru)
243. <http://www.harizma.ru> (info@harizma.ru)
244. <http://www.progift.ru> (info@progift.ru)
245. <http://www.i-watch.ru> (info@i-watch.ru)
246. <http://www.luxwatch.ru> (webmaster@luxwatch.ru)
247. <http://www.clockmarket.ru> (info@clockmarket.ru)
248. <http://www.vipwatch.ru> (vipwatch@mail.ru)
249. <http://www.tick-tock.ru> (sales@tick-tock.ru)
250. <http://www.monbebe.ru> (admin@monbebe.ru)
251. <http://www.karapuz.246.ru> (karapuz2003@mail.ru)
252. <http://www.masik.ru> (info@masik.ru)
253. <http://www.taburetka.ru> (taburet@dataforce.net)
254. <http://www.italmebel.ru> (info@italmebel.ru)
255. <http://www.3k3.ru> (info@3k3.ru)
256. <http://www.babyzone.ru> (babyzone@babyzone.ru)
257. <http://www.bestwine.ru> (admin@bestwine.ru)

258. <http://www.vodovoz.ru> (vodovoz@vodovoz.ru)
259. <http://www.alcomag.msk.ru> (info@alcomag.ru, advert@alcomag.ru)
260. <http://www.royaldrinks.ru> (shop@royaldrinks.ru)
261. <http://www.alcotrade.ru> (admin@alcotrade.ru)
262. <http://www.finewine.ru> (info@finewine.ru)
263. <http://www.styleforman.ru> (info@styleforman.ru)
264. <http://www.vinalco.ru> (admin@vinalco.ru)
265. <http://www.vinonobile.ru> (vinonobile@nm.ru)
266. <http://www.tenero.ru> (info@tenero.ru)
267. <http://www.monetarium.ru> (monetarium@mail.ru)
268. <http://www.kom-ok.ru> (sales@kom-ok.ru)
269. <http://www.na-kuhne.ru> (admin@na-kuhne.ru)
270. <http://www.plati.webwm.biz> (support@digiseller.ru)
271. <http://www.shopdc.ru> (support@shopdc.ru)
272. <http://www.oyaphoto.com> (info@oyaphoto.ru)
273. <http://www.promoonline.ru> (takehsi@yandex.ru)
274. <http://www.cyberarts.ru> (alexey@cyberarts.ru, archy@cyberarts.ru)
275. <http://www.megashops.ru> (support@megashops.ru)
276. <http://www.e-gloryon.com> (e-support@gloryon.com)
277. <http://www.mplanet.ru> (sale@mail.ru)
278. <http://www.imperiagsm.ru> (sales@imperiagsm.ru)
279. <http://www.1mag.ru> (dragee-ltd@mtu-net.ru)
280. <http://www.vitaline-shop.ru> (bigvitek@mail.ru, vitaline-shop@mail.ru)
281. <http://www.all-eco.ru> (info@all-eco.ru)
282. <http://www.e-apteka.ru> (call-center@e-apteka.ru)
283. <http://www.ecology-21.ru> (info@ecology-21.ru)
284. <http://www.eurobook.ru> (book@eurobook.ru)
285. <http://www.internatura.ru> (info@internatura.ru)
286. <http://www.moreferatov.ru> (admin@moreferatov.ru)
287. <http://www.butik.ru> (ceo@butik.ru, butik@butik.ru, nataly@butik.ru)
288. <http://www.mixmarket.biz> (mager@mixmarket.biz)
289. <http://www.clickun.ru> (support@clickun.ru)
290. <http://www.amibel.ru> (message@amibel.ru)
291. <http://www.to-dress.ru> (info@to-dress.ru)
292. <http://www.nbprice.ru> (support@nbprice.ru)
293. <http://www.mantaray.ru> (info@mantaray.ru)
294. <http://www.uh-ty.ru> (ashop@uh-ty.ru)
295. <http://www.33x.ru> (info33x@mail.ru)
296. <http://www.100tovarov.ru> (info@100tovarov.ru)
297. <http://www.realdvd.ru> (admin@realdvd.ru)
298. <http://www.bookvar.ru> (info@bookvar.ru)
299. <http://www.shopspinet.ru> (mail@spinet.ru)
300. <http://www.rusgsm.ru> (office@rusgsm.com , sale@rusgsm.com , help@rusgsm.com)
301. <http://www.artmobi.ru> (artmobi@artmobi.ru)
302. <http://www.buymusic.ru> (info@buymusic.ru)
303. <http://opk-mash.ru> (info@traktor-orel.ru)
304. <http://www.presentstore.ru> (info@presentstore.ru)

305. <http://www.my-musics.ru> (postelkina@mail.ru)
306. <http://www.sotalife.ru> (zakaz@sotalife.ru)
307. <http://paycom.ru> (wm@paycom.ru)
308. <http://www.luxwatch.ru> (webmaster@luxwatch.ru)
309. <http://www.doskers.ru> (gas-sam@mail.ru)
310. <http://appletorg.ru> (info@appletorg.ru)
311. <http://www.niagarastar.ru> (mail@niagarastar.ru)
312. <http://www.kose.ru> (www.japancosmetic.ru , sales@japancosmetic.ru , info@japancosmetic.ru)
313. <http://www.akkum.ru> (info@akkum.ru)
314. <http://www.4glaza.ru> (contact@4glaza.ru)
315. <http://optica-online.ru> (optica-online@ok.ru)
316. <http://vsevidno.ru> (info@vsevidno.ru , adv@vsevidno.ru , editor@vsevidno.ru)
317. <http://www.gift-butik.ru> (info@gift-butik.ru)
318. <http://www.uh-ty.ru> (ashop@uh-ty.ru)
319. <http://www.cifroshop.ru> (trade@cifroshop.ru)
320. <http://www.exclusivebook.ru> (info@exclusivebook.ru)
321. <http://www.skoromama.ru> (info@skoromama.ru)
322. <http://www.highstyleex.ru> (info@highstyleex.ru)
323. <http://www.kiberbook.ru> (mail@electrobook.ru)
324. <http://www.gallereya.ru> (info@gallereya.ru)
325. <http://www.climatsv.ru> (info@climatsv.ru)
326. <http://www.e-goods.ru> (magazinr@mail.ru)
327. <http://www.aromat.ru> (info1@aromat.ru , support1@aromat.ru)
328. <http://100koles.ru> (info@100koles.ru)
329. <http://rozyisad.ru> (Rozyisad@mail.ru)
330. <http://freshmarket.ru> (info@freshmarket.ru)
331. <http://mobilefood.ru> (info@mobilefood.ru)
332. <http://www.gimi.ru> (info@gimi.ru)
333. <http://www.4rt.ru> (manager@4rt.ru , admin@4rt.ru)
334. <http://www.labirint-shop.ru> (shop@labirint.msk.ru)
335. <http://www.sotmarket.ru> (support@sotmarket.ru , reklama@sotmarket.ru)
336. <http://bestposters.ru> (bestposters@mail.ru)
337. <http://www.for-orchids.narod.ru> (for-orchids@yandex.ru)
338. <http://alcove.ru> (info@alcove.ru)
339. <http://www.jewellerart.ru> (admin@jewellerart.ru)
340. <http://www.shop-inet.ru> (shop-inet@mail.ru)
341. <http://www.003.ru> (sales@003.ru)
342. <http://www.mtonline.ru> (mail@mtonline.ru)
343. <http://asusshop.ru> (info@asusshop.ru)
344. <http://www.unicummobile.ru> (orders@unicummobile.ru)
345. <http://www.slognosti.ru> (master@slognosti.ru)
346. <http://www.kupimoto.ru> (info@kupimoto.ru)
347. <http://www.e96.ru> (info@e96.ru)
348. <http://www.exist.ru> (jobreg@exist.ru)
349. <http://piromag.ru> (piromag2007@yandex.ru)

350. <http://www.coolairsport.ru> (admin@coolairsport.ru , shop@coolairsport.ru , corporate@coolairsport.ru)
351. <http://www.nbstock.ru> (sales@nbstock.ru)
352. <http://beauty-shop.ru> (info@beauty-shop.ru)
353. <http://www.palmstore.ru> (inform@palmstore.ru)
354. <http://www.sportall.ru> (admin@sportall.ru)
355. <http://www.my-shop.ru> (za@my-shop.ru)
356. <http://www.tradeplanet.ru> (info@tradeplanet.ru)
357. <http://www.siniloc.ru> (info@siniloc.ru)
358. <http://www.stroyeffect.ru> (info@stroyeffect.ru)
359. <http://www.fengshui-shop.ru> (adm@fengshui-shop.ru)
360. <http://www.super-bags.ru> (info@super-bags.ru)
361. <http://www.fodex.ru> (info@fodex.ru)
362. <http://www.melbis.com> (help@melbis.com)
363. <http://pinkcocaine.ru> (hello@pinkcocaine.ru , ufa@pinkcocaine.ru)
364. <http://www.33x.ru> (info33x@mail.ru , info@33x.ru)
365. <http://www.amiro.ru> (info@amiro.ru)
366. <http://www.phpshop.ru> (support@phpshop.ru)
367. <http://www.instrum.ru> (torgmedial@mail.ru)
368. <http://www.kansler.ru> (tristars@yandex.ru)
369. <http://www.kupiholod.ru> (inf@kupiholod.ru)
370. <http://www.myjane.ru> (myjane@4humans.net)
371. <http://www.vodafilter.ru> (info@vodafilter.ru)
372. <http://www.vsemayki.ru> (info@vsemayki.ru)
373. <http://www.diamante.ru> (sale@diamante.ru)
374. <http://www.bistro-site.ru> (info@bistro-site.ru , elena@bcms.ru)
375. <http://www.r-tyres.ru> (admin@r-tyres.ru , zakaz@r-tyres.ru)
376. <http://www.cabrionet.ru> (sales@cabrionet.ru)
377. <http://www.amicom.ru> (manager@amicom.ru , dima@amicom.ru , root@amicom.ru)
378. <http://nmark.ru> (office@nmark.ru)
379. <http://e-xpedition.ru> (info@dorogi.ru)
380. <http://www.niagarastar.ru> (mail@niagarastar.ru)
381. <http://www.atilekt.ru> (mail@atilekt.ru)
382. <http://www.skyname.net> (info@skyname.net)
383. <http://www.sotelline.ru> (sotelinle@mail.ru , sotelinle@yandex.ru)
384. <http://www.sleepline.ru> (info@sleepline.ru)
385. <http://www.kofer.ru> (info@kofer.ru)
386. <http://www.diktoys.ru> (info@diktoys.ru , krylov@diktoys.ru)
387. <http://www.ezakaz.ru> (shop@ezakaz.ru)
388. <http://www.alt7.ru> (altgiz@yandex.ru)
389. <http://www.vyazaniespizamy.ru> (SVV03@yandex.ru , svv03@index.ru)
390. <http://www.masterdub.ru> (zakaz@masterdub.ru , info@masterdub.ru)
391. <http://www.webformat.ru> (info@webformat.ru)
392. <http://www.expertplus.ru> (info@expertplus.ru)
393. <http://saity.ru> (saity@mail.ru)
394. <http://www.savsolution.ru> (info@savsolution.ru)
395. <http://www.defstudio.ru> (defcoun@mail.ru)

- 396. <http://www.goodweb.ru> (info@goodweb.ru)
- 397. <http://www.codeco.ru> (ask@codeco.ru)
- 398. <http://www.goldenidea.ru> (info@goldenidea.ru)
- 399. <http://www.webcab.ru> (info@webcab.ru)
- 400. <http://klingsel.ru> (info@klingsel.ru)

ÖZGEÇMİŞ

Guzel SADYKOVA, 31.05.1982 tarihinde Tataristan'ın Naberejniyi Chelni şehrinde doğdu. İlköğretimini 1999 yılında 2 no.lu Tatar Öğretim Okulu'nda bitirdi. 1999 senesinde Kazan Devlet Üniversitesi'nin Tatar Filolojisi, Tarihi ve Doğu Dilleri Fakültesini kazandı. 2004 yılında Tatar Filolojisi, Tarihi ve Doğu Dilleri Fakültesini birincilikle (kırmızı diploma ile) bitirdi. 2004 yılının sonunda Ankara, Gazi Üniversitesi, TÖMER'de 1,5 aylık kısa bir öğretim gördü. 2005 senesinde Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yüksek lisans öğrenimine başladı.