

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

Doğukan ÖZTÜRK

BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN TEKNOLOJİYE
HAZIR OLUŞLARI VE İNSAN KAYNAKLARI
BİRİMİNDEN BEKLENTİLERİNİN İNCELENMESİ

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Fitnat Nazlı YAĞIZ

İSTANBUL, Mart 2025

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

Doğukan ÖZTÜRK

222001026

BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN TEKNOLOJİYE
HAZIR OLUŞLARI VE İNSAN KAYNAKLARI
BİRİMİNDEN BEKLENTİLERİNİN İNCELENMESİ

DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Fitnat Nazlı YAĞIZ

İSTANBUL, Mart 2025

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI

Doğukan ÖZTÜRK
222001026

BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN TEKNOLOJİYE
HAZIR OLUŞLARI VE İNSAN KAYNAKLARI
BİRİMİNDEN BEKLENTİLERİNİN İNCELENMESİ

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih : .../03/2025
Tezin Savunulduğu Tarih : 14/03/2025
Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Fitnat Nazlı YAĞIZ _____
Diğer Jüri Üyeleri : Doç Dr. Sahra Sayğan TUNCAY _____
: Yrd. Doç. Dr. E. Başak TAVMAN _____

İSTANBUL, Mart 2025

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	2
2.1. Endüstri 1.0'dan Endüstri 4.0'a Teknolojik Gelişmeler	2
2.2. Teknolojiye Hazır Oluş	5
2.2.1. Yenilikçilik.....	7
2.2.2. İyimserlik	8
2.2.3. Güvensizlik	8
2.2.4. Rahatsızlık	9
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	9
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	13
2.5. İnsan Kaynaklarının Fonksiyonları	14
2.5.1. Ücret Yönetimi (Özlük ve İş Kanunu Uyum)	15
2.5.2. Seçme ve Yerleştirme	16
2.5.3. Oryantasyon ve Entegrasyon (Tutundurma)	17
2.5.4. Eğitim ve Geliştirme.....	18
2.5.5. Çalışan Tatmini ve Motivasyon	20
2.5.6. İş Gören İlişkisini Yönetme.....	23
2.5.7. Kariyer Yönetimi	25
2.5.8. Performans Yönetimi	29
2.6. Dijital Çağda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü.....	31
2.7. Dijital Çağda Çalışanların İnsan Kaynakları Biriminden Beklentileri	34
3. YÖNTEM.....	36
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	36
3.2. Araştırmanın Örneklemi	36
3.3. Veri Toplama Araçları	38
3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	38
3.5. Araştırma Yöntemi	39
4. BULGULAR.....	41
4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	41
4.2. Tanımlayıcı İstatistikler	44
4.3. Tematik Analiz Bulguları	48
4.3.1. Teknoloji Kullanımı Eğitimi Verme	49
4.3.1.1. Eğitim İhtiyacını Belirleme.....	50

4.3.1.2.	Uygulamalı Eğitim Verme	50
4.3.1.3.	Eğitimin Çıktısını Test Etme	51
4.3.1.4.	Kılavuz Hazırlama	52
4.3.2.	İşe Alım Kriterlerini Güncelleme	53
4.3.2.1.	Yabancı Dil Bilme	53
4.3.2.2.	Teknolojiye Yatkın Olma.....	54
4.3.3.	İşletmeyi Dijitalleşmeye Hazırlama	55
4.3.3.1.	Teknolojik Gelişmeleri Takip Etme	55
4.3.3.2.	Teknolojik Alt Yapı, Donanım.....	56
4.3.3.3.	Teknolojiye Yönelik Farkındalığı Arttırma	57
4.3.3.4.	Karşılaştırma Yapma	58
4.3.4.	Teknoloji Kullanımını Teşvik Etme	59
4.3.4.1.	Maddi Teşvikler	60
4.3.4.2.	Maddi Olmayan Teşvikler	60
4.3.5.	Teknolojinin Uygunluğunu Saptama	61
4.3.5.1.	Teknolojinin Kullanım Kolaylığı	61
4.3.5.2.	Teknolojinin İş Kolaylaştırması ve Çözüm Üretmesi.....	62
4.3.5.3.	Çalışanlardan Geribildirim Alma	63
5.	SONUÇ.....	64
	KAYNAKÇA	69
	EKLER.....	75
	EK-1	75
	EK-2	78
	EK-3	81

ÖZET

BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN TEKNOLOJİYE HAZIR OLUŞLARI VE İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİNDEN BEKLENTİLERİNİN İNCELENMESİ

Bu çalışma, beyaz yakalı çalışanların teknolojiye hazır oluşlarını ele alan nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı bir çalışmadır. Çalışmada, elde edilen veriler 2022 ve 2023 yıllarında İstanbul Sanayi Odası'nın (İSO) "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" listesinde yer alan bir şirketin beyaz yakalı çalışanlarından elde edilmiştir. Çalışmada öncelikle nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak 145 beyaz yakalı çalışana anket yapılmış ve teknolojiye hazır oluşları, tanımlayıcı istatistikler yardımıyla incelenmiştir. Bulgular katılımcıların teknolojiye yönelik daha çok iyimser ve yenilikçi bir bakış açısına sahip olduklarını, buna karşın teknolojiye dair güvensizlik ve rahatsızlık hissiyatının görece daha düşük seviyede olduğunu ortaya koymuştur. İkincil aşamada ise beyaz yakalı çalışanların insan kaynakları biriminden beklentilerini anlamak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış ve üç odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmeleriyle elde edilen veriler MAXQDA 2018 yazılımı kullanılarak tematik analiz ile tasnif edilmiştir. Tematik analiz neticesinde, çalışanların insan kaynakları biriminden beklentileri beş ana temaya ayrılmıştır: teknoloji kullanımı eğitimi verme, işe alım kriterlerini güncelleme, işletmeyi dijitalleşmeye hazırlama, teknoloji kullanımını teşvik etme, teknolojinin uygunluğunu saptama.

Anahtar Kelimeler: Teknolojiye hazır oluş, Dijitalleşme, İnsan Kaynakları, Beyaz yakalı çalışanlar

ABSTRACT

EXAMINATION OF TECHNOLOGY READINESS OF WHITE-COLLAR EMPLOYEES AND THEIR EXPECTATIONS FROM THE HUMAN RESOURCES DEPARTMENT

This study uses quantitative and qualitative research methods together to address the technology readiness of white-collar employees. In this study, the data were obtained from white-collar employees of a company listed in "Türkiye's 500 Largest Industrial Enterprises" list of the Istanbul Chamber of Industry (ISO) in 2022 and 2023. In this study, a survey was conducted with 145 white-collar employees using quantitative research methods and their technology readiness was examined with the help of descriptive statistics. The findings revealed that the participants had a more optimistic and innovative perspective towards technology, whereas the feeling of insecurity and discomfort regarding technology was relatively lower. In the secondary stage, qualitative research methods were used to understand the expectations of white-collar employees from the Human Resources department and three focus group interviews were conducted. The data obtained from the focus group interviews were classified with thematic analysis using MAXQDA 2018 software. As a result of the thematic analysis, employees' expectations from the Human Resources department were divided into five main themes: providing technology use training, updating recruitment criteria, preparing the business for digitalization, encouraging technology use, and determining the suitability of technology.

Keywords: Technology readiness, Digitalization, Human Resources, White-collar employees

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 İnsan Kaynakları Temel Süreçleri.....	19
Tablo 2 Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	41
Tablo 3 Katılımcıların Demografik Dağılımları.....	43
Tablo 4 Tanımlayıcı İstatistikler.....	44
Tablo 5 Nitel Veri Yapısı.....	48



1. GİRİŞ

Bu çalışma, beyaz yakalı çalışanların teknolojiye hazır oluşlarını ele alan nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı bir çalışmadır. Ayrıca bu çalışma beyaz yakalı çalışanların teknolojiye hazır oluşlarının (technology readiness) ölçülmesinin yanı sıra teknolojiye hazır oluşlarının arttırılması için insan kaynakları biriminden beklentilerini de ele almaktadır.

Dijitalleşme, günümüz iş dünyasında şirketlerin rekabet gücünü artıran en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla birlikte şirketler, operasyonel süreçlerinden müşteri ilişkilerine kadar birçok alanda dijital dönüşümü benimsemektedir. Bununla birlikte şirketlerin teknolojik alt yapıya sahip olması ve iş süreçlerini dijital ortama taşımış olması gereklidir (Reis vd. 2020). Aynı zamanda bu teknolojik sistemleri, başarılı bir şekilde kullanacak, geliştirecek insan kaynağına da ihtiyaç bulunmaktadır. Şirketlerin dijitalleşme sürecinde yetenekli insanların işletmeye kazandırılması ve mevcut personelin teknolojiye uyum sağlayabilmeleri için gerekli nitelikleri taşımaları büyük önem taşımaktadır (Gasparovich vd. 2021). Bu kapsamda, şirketler için teknolojiye hızlı bir şekilde uyum sağlayabilecek yetenekli insan kaynağının önemi artmıştır.

Şirketlerin dijitalleşmesi ve bu süreçte teknolojiye hızlı uyum sağlayabilen yetenekli insan kaynağının öneminin artmasıyla birlikte “teknolojiye hazır oluş” kavramı ilgili yazına girmiştir. Teknolojiye hazır oluş (technology readiness), bireylerin yeni teknolojileri benimseme, kullanma düzeylerini ifade eden bir kavramdır. Bu kavram, teknolojik yeniliklerin benimsenme sürecini ve kullanıcıların teknolojiye karşı tutumlarını anlamak için önemli bir çerçeve sunar. Son yıllarda teknolojiye hazır oluş kavramı ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Durst vd., 2023; Hampel vd. 2022; Khoza vd. 2024). Bu çalışmaların bir kısmının öğrencilerin (Damerji ve Salimi, 2021; Şekkeli, 2020) ve tüketicilerin (Blut and Wang, 2020; Kır ve Yıldırım, 2023; Chang and Chen, 2021) teknolojiye hazır oluşlarını ele aldığı gözlemlenmektedir. Ancak bu çalışmada sadece beyaz yakalı çalışanların teknolojiye hazır oluşları ele alınacaktır.

Teknolojiye hazır oluş kavramının yerel yazında sınırlı düzeyde ve son yıllarda çalışıldığı (Ağlargöz ve Zakiri, 2021; Şekkeli, 2020; Yaykın ve Tolay, 2023) ve yabancı yazında da bu konuda sınırlı düzeyde çalışma olduğu söylenebilir (Durst vd., 2023; Hampel vd. 2022; Khoza vd. 2024). Ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde, beyaz yakalı çalışanların teknolojiye hazır oluşlarının ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda bu çalışmanın hem ulusal hem de uluslararası yazının gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Endüstri 1.0'dan Endüstri 4.0'a Teknolojik Gelişmeler

Hiç kuşku yok ki teknolojik gelişmeler, sanayi devrimi ve akabinde sanayi alanında yaşanan hızlı gelişimle birlikte ivme kazandı. Sanayide yaşanan tarihsel gelişimi inceleyerek, Endüstri 1.0'dan Endüstri 4.0'a doğru yaşanan teknolojik gelişmeleri daha iyi anlayabiliriz. (Sarıcıoğlu, İlerisoy ve Soyluk, 2022).

Birinci Sanayi Devrimi İngiltere'de ortaya çıkmış ve etkisini 18. yüzyılın ikinci yarısından 19. yüzyılın ortalarına kadar göstermiştir. Birinci Sanayi Devrimi'nin başlamasını sağlayan en önemli faktör buhar gücü ile çalışan makinelerin icadı ve demir üretimidir. Birinci Sanayi Devrimi ile buhar gücü ile çalışan makinelerin kullanımı tekstilde verimliliğin artmıştır (Coleman, 1956). Mekanik imalat çağı olarak bilinen Endüstri 1.0 insanlık için çok önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu dönemde özellikle tekstil, gemi yapımı ve demiryolu gibi sektörlerde köklü değişimler gerçekleşmiştir (Güdek, 2023).

Endüstri 1.0 döneminde, kullanılmaya başlayan makinelerle birlikte; tarım, imalat, madencilik ve ulaştırma gibi alanlarda yaşanan gelişmelere dayalı olarak, daha öncesinde insanların veya hayvanların iş gördüğü alanlar, yerini yavaş yavaş makinelerin kullanımına bırakmıştır (Apriliyanti, 2022). Endüstri 1.0'dan sonra buhar gücüyle çalışan yeni makineler sayesinde daha verimli ve daha çok mal üretilmeye başlanmıştır. Böylelikle eskiye nazaran daha çok üretilen bu mallar için yeni pazar ihtiyacı ve üretimde sürekliliği sağlamak için daha çok hammadde ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeni pazarlara erişimle beraber, ülkeler arasında ihracat gelişmiş, sermayeler yükselmiş ve toplumların ekonomik

kalkınmaları, refah düzeyleri de artmaya başlamıştır (Tonga ve Tonga, 2022). Birinci Sanayi Devrimi aynı zamanda işçilere kötü muamele, toplumsal eşitsizliğin, protestoların artması gibi toplumsal sorunları da beraberinde getirmiştir. (Feng, 2023).

19. yüzyıl ikinci yarısı ile 20. yüzyıl ilk yarısını kapsayan İkinci Sanayi Devrimi, genel anlamda bir teknoloji devrimi olarak adlandırılır. İkinci Sanayi Devrimi, demiryollarının gelişmesinde ve uzak pazarlara, hammaddeye ulaşmada kolaylık sağlamıştır. Ayrıca bu dönemde çelik ve kimyasal kullanımı yaygınlaşmış, elektrik ve petrolün kullanılmaya başlanması üretim sektörünü daha hızlı hale getirmiştir. Seri üretim bandı sistemi de ilk kez bu dönemde karşımıza çıkmış ve bu sistemin öncüsü ise Henry Ford olmuştur (Pamuk ve Soysal, 2018).

Henry Ford üretim bandı fikrini Chicago'daki bir mezbahadan almıştır. Bu mezbahada domuzlar taşıma bantlarına asılarak ve farklı kasapların önüne geliyordu. Her bir kasap domuzun farklı kısımları üzerinde kesim işlemi yapıyordu. Henry Ford bu fikri alıp, araba imalatında uyguladı ve süreçte önemli ilerlemeler kaydetti. Arabaların tamamı normalde tek bir platform üzerinde montajı yapılırken, artık konveyör bandı üzerinde aşamalar halinde montaj işlemleri gerçekleştiriliyordu. Bu sayede hem zamandan ve maliyetten tasarruf sağlanıyor hem de üretilen araç adedi artıyordu. Üretimdeki bu teknolojik ilerlemeler doğal olarak diğer endüstrileri de olumlu manada etkiledi (Sharma ve Singh, 2020).

Telefon ve telgrafın vb. icatlarla birlikte haberleşme kanallarında sağlanan gelişmeler, ticaretin önündeki fiziki mesafelerin azalmasını sağlayarak ticari faaliyetlerin gelişiminde önemli rol oynadı (Pamuk ve Soysal, 2018).

Yaşanan tüm bu gelişmeler, sosyal anlamda birtakım değişimleri de beraberinde getirdi. Yaşam köylerden, sanayilerin bulunduğu kentlere doğru kaymaya başladı. Artık sanayide önceden belirlenmiş kaidelere göre çalışan bir işçi sınıfı oluştu. Farklı coğrafya ve kültürlerden bir araya gelen insanların etkileşimi yeni sosyokültürel yapıların oluşmasına neden oldu. İnsanların, yaşam alışkanlıkları değişmeye, refah düzeyleri artmaya başladı.

Endüstri 3.0, ABD şirketlerinin ulusal ve uluslararası işlemlerinin artmasıyla 1950'lerin son yarısında üretim, dağıtım ve enerji alanlarında teknolojik temelli başlamıştır (Topsakal vd., 2018). 1970'lerde bilgi, iletişim ve elektronik teknolojilerinin gelişimiyle birlikte üretimde otomasyon dönemi başlamıştır. PLC'lerin (Programmable Logic Controller) gelişmesi sonucu üretimde otomasyon hız kazanmıştır (Eldem, 2017).

Hesap makinesi ile yapılan basit işlemlerin yerine daha karmaşık hesaplamaları yapmak amacıyla geliştirilen mikro bilgisayarlar bu dönemde çok önemli rol üstlenmiştir. Bilgisayarların gün geçtikçe gelişmesi, akıllı makinelerin ortaya çıkmasına vesile olurken, robotik endüstrisi de hızlı gelişim göstererek üretimde insan gücüne olan ihtiyacı azaltmış ve otomatik robotların insan kaynağı yerine üretimde kullanılmasına sebep olmuştur. Akabinde mikroişlemci ve bilgisayar kontrollerine dayanan sistemleriyle elektronik endüstrisi, televizyon, mobil telefonlar, kişisel bilgisayarlar gibi cihazları günlük hayata girmesi nedeniyle Endüstri 3.0'ın ana aktörlerinden biri olmuştur (Tonga ve Tonga, 2022).

İnternet, Üçüncü Sanayi Devrimi'nin ana faktörüdür. Bilgisayar donanımı, yazılımı ve telekomünikasyondaki teknolojik gelişmelerin mümkün kıldığı "internet" şirketlerin kendilerini ve iş yapma şekillerini yeniden keşfetmeye itmiştir. İş yapma şekillerindeki bu dönüşüm hem verimliliği artırmış hem de yeni pazarlarla birlikte üretkenlikte çok büyük kazanımlar sağlamıştır. Üçüncü Sanayi Devrimiyle birlikte kullanılmaya başlanan internet ile bilgiye erişim kolaylaşmış ve bu durum birtakım olumlu değişimleri de beraberinde getirmiştir. İnternet kullanımının 90'lı yıllardan itibaren daha büyük kesimlere yayılmaya başlamasıyla, sosyal ve teknolojik gelişmeler ile bilginin üretilmesi ve insanlar tarafından kabul görmesi, bilgi toplumuna geçişi sağlamıştır.

Endüstri 4.0, 2011 yılında Almanya'da nüfusun yaşlanmasına dayalı olarak, iş gücünün azalmaya başlamasıyla birlikte zarar gören rekabet gücünü artırmak amacıyla başlatılan bir çalışma olup, ilk olarak 2011 yılında Hannover Fuarı'nda tanıtılmıştır. Bu dönemde akıllı fabrikaların sayesinde enerji, hammadde ile işgücü ihtiyacının azalacağı ve daha verimli, daha çok çıktı elde edilebileceği düşünülmüştür. Bu süreçte robot, makine, sensör gibi donanımlar ve yazılımlar ana

unsur olarak ifade edilmiştir. Yaşanan bu gelişmeler neticesinde iş gücünün önemi azalmış, yapay zekâ ile robotik teknolojiler ve yazılımlar daha ön plana çıkmaya başlamıştır (Kaygın, Zengin ve Topçuoğlu, 2019).

Endüstri 4.0, üretimde maliyetlerin azalmasına, üretimin hızlanmasına, ihtiyaçlara göre özel üretim yapılmasına olanak sağlayan, enerji tüketimi, fazla stok, hata gibi parametreleri en alt seviyelere indirmeyi amaçlayan, dijital bir üretim sistemidir. Endüstri 4.0'ın hayatımıza girmesiyle birlikte robotik teknolojiler, simülasyon, sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, akıllı üretim, big data, 3D yazıcılar, siber fiziksel sistemler, eklemeli imalat, bulut bilişim ve nesnelerin interneti (IoT) gibi alanlarda ortaya çıkan bu gelişmeler, sanayide yeni bir değişim-dönüşümün de önünü açacaktır (Tonga ve Tonga, 2022).

Bu yeni üretim sistemi, insana dayalı iş gücünü azaltıp onların yaratıcılığını, bilgi ve birikimini ortaya koyarak üretimde yüksek teknolojiyle entegre olmuş, birbirleriyle haberleşebilen, fabrikalarda insan gücünü azaltmaya yönelik bir sistemdir. Robotların üretimde daha etkin görev alıp; kaliteli, ucuz, hızlı ve az israf yapacak şekilde üretim yapılması amaçlanmaktadır. Endüstri 4.0'da temel amaç insansız üretimi sağlamaktır. Özellikle bilişim teknolojilerinin çok hızlı gelişimine paralel olarak akıllı fabrika dönemine adım atılacaktır. Makinelerin her bileşeninin birbirleriyle haberleştiği, otonom karar alabilen ve kendi kendini denetleyebilen üretim sistemleri devri başlayacaktır (Metesen, 2021).

2.2. Teknolojiye Hazır Oluş

Çalışan-şirket ilişkilerinde teknolojinin rolü ve teknoloji tabanlı ürün ve hizmetlerin sayısı hızlı bir şekilde artmaktadır. Teknolojiye hazır oluş kavramı bireylerin iş hayatındaki ve evdeki amaçlarını gerçekleştirebilmek maksadıyla yeni gelişen teknolojileri kullanmasıyla birlikte kabul etme eğilimi olarak da algılanır. Başka bir ifade ile teknolojiye hazır oluş, bireylerin ve organizasyonların yeni teknolojik gelişmeleri benimseme, kullanma ve bu teknolojilerden maksimum fayda sağlama yönündeki tutum, bilgi, beceri ve davranışlarını kapsayan bir kavramdır. Bu kavram, teknolojik yeniliklerin iş hayatına entegrasyonunda belirleyici bir rol oynar ve bireylerin hem iş yerinde hem de günlük yaşamlarında bu yeniliklere nasıl yaklaştığını analiz etmeyi amaçlar.

Teknolojiye hazır oluş, bireylerin teknolojik yenilikleri kabul etme ve kullanma istekliliği ile bu yeniliklere karşı geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz tutumlar bütünü olarak tanımlanabilir. Bu kavram, bireylerin iş ve sosyal yaşamda karşılarına çıkan teknolojilere uyum sağlama becerilerini de içerir. Teknolojiye hazır oluş düzeyini etkileyen faktörler arasında eğitim düzeyi, iş deneyimi, teknolojiye dair geçmiş tecrübeler ve bireyin genel teknolojik algısı yer alır (Walczuch, Lemmink, ve Streukens, 2007).

Teknolojiye hazır oluşun etkin bir şekilde yönetilmesi, organizasyonel başarıyı arttırabilir ve bireylerin dijital dönüşüm projelerinde daha aktif bir rol alınmasını sağlayabilir. Beyaz yakalı çalışanlar özelinde, bu kavramın doğru anlaşılması ve uygulanması, organizasyonel verimliliği destekleyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar.

Beyaz yakalıların teknolojiye hazır bulunmuşluk indeksi bu süreç içerisinde teknolojiyle alakalı genel bir kavramsal çerçevedir. Bu kavramsal çerçevenin boyutları beyaz yakalılar arasında farklılıklar gösterebileceği gibi, teknolojinin çeşitli boyutlarına ilişkin de beyaz yakalıların inançlarını da farklı bir şekilde değiştirebilmektedir. Beyaz yakalıların bu süreçte neye daha yakın oldukları, teknolojiyi nasıl karşıladıkları da kendilerinin bir yansımasıdır. Örneğin bu süreç içerisinde iyimserlik boyutuyla ilgili baskın olan beyaz yakalılar teknolojiyi daha olumlu bir seyir içerisinde takip ederken teknolojiden rahatsızlık boyutu baskın olan beyaz yakalılar ise süreçten daha uzak durma gibi bir eğilim göstermektedirler. Bu süreç içerisinde teknolojik hazır bulunmuşluk noktasındaki beyaz yakalılar teknolojiyle ilişkin kendilerine göre farklı görüş ve farklı inanç parametrelerini yansıtmakla birlikte beyaz yakalının teknolojiyi kullanma yetkinliğinin göstergesi olarak algılanmamalıdır (Walczuch, Lemmink, ve Streukens, 2007).

Yeni gelişen teknolojilerin kabul edilmesine ilişkin esas belirleyici faktörler ve neticeleri uzun yıllardır araştırılmaktadır. Beyaz yakalıların teknolojiye karşı yaklaşımları, kendi aralarında da farklılık göstermektedir. Beyaz yakalıların teknolojiye karşı tutumları olumlu ya da olumsuz olabileceği gibi birinin diğerine göre baskın olabileceği bir tutum da görülebilmektedir (Parasuraman, 2000).

Lai tarafından otel yöneticilerinin teknolojiye hazır bulunmuşluk seviyelerinin tespitine yönelik yapılan bir çalışmada, beyaz yakalı üst düzey otel misafirlerinin hazır oluş düzeyleri araştırılmış ve otele gelen beyaz yakalıların teknolojiye hazır oluşlarının üst seviyede olduğu ve bu süreç içerisindeki teknolojik gelişmelerin otel hizmetini doğrudan etkilediği, teknoloji tabanlı otelin vermiş olduğu hizmetlerin de olumlu karşılandığı algısı ortaya çıkmıştır (Lai,2007).

Bireylerin teknolojiye hazır oluş düzeyleri, işletmelerin dijitalleşme süreçlerinde kritik bir faktör olarak öne çıkar. Teknolojik yeniliklere açık bireyler, işletmelerin adaptasyon hızını artırarak rekabet avantajı sağlar (Bayarçelik, 2020). Özellikle beyaz yakalı çalışanlar için teknolojiye hazır oluş, iş süreçlerinde verimlilik, esneklik ve yenilikçiliği destekleyen bir unsurdur. Teknolojiye hazır oluş düzeyi, bireylerin teknolojiyle ilgili tutumlarını etkileyen çeşitli alt boyutlardan oluşur ve bu boyutlar birbirleriyle ilişkili dinamikler taşır. Bireylerin teknolojiye hazır oluş düzeyleri, genellikle dört temel boyut üzerinden değerlendirilir: yenilikçilik, iyimserlik, güvensizlik ve rahatsızlık (Parasuraman, 2000).

Teknolojik hazır bulunmuşluk konusunu beyaz yakalıları özelinde değerlendirdiğimizde; yenilikçilik ve iyimserlik boyutlarında bu teknolojiyi rahatlıkla kullanabilmeleri teknolojilere karşı iyimser bir tavır içerisinde oldukları ifade edilirken, güvensizlik ve rahatsızlık boyutunda ise daha olumsuz bir tutum içerisinde oldukları, teknolojiyi kullanma ve kabullenmeye hazır olmamaları gibi bir süreç içerisinde oldukları görülmektedir (Walczuch, Lemmink, ve Streukens, 2007).

Teknolojiye hazır oluşun boyutları arasındaki farklılıklar, bireylerin ve organizasyonların teknolojiye yaklaşımını anlamada kritik bir rol oynar. Yenilikçilik ve iyimserlik, bireylerin teknolojiyi benimsemesini ve kullanmasını desteklerken, güvensizlik ve rahatsızlık bu süreci yavaşlatabilir (Parasuraman, 2000). Dolayısıyla, organizasyonların teknolojiye hazır oluşun tüm boyutlarını dengeli bir şekilde ele alması önemlidir.

2.2.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik, bireylerin yeni teknolojik gelişmelere açık olma ve bu yenilikleri benimseme eğilimini ifade eder. Yenilikçi bireyler, teknolojiyi hem bir çözüm aracı hem de bir fırsat olarak görme eğilimindedir.

Yenilikçilik, bireylerin iş süreçlerinde yenilikçi teknolojik araçları nasıl kullanabileceklerini değerlendirme yeteneklerini belirler. Bir başka ifade ile yenilikçilik, ihtiyaçları karşılamaya yönelik, sorunları çözen teknolojik ürünleri daha gelişmiş daha çok ihtiyaca karşılık veren teknolojik ürünlere açık olma durumu ve yönelmedir.

Yenilikçi bireyler, genellikle mevcut problemlere teknolojik çözümler geliştirme konusunda daha isteklidirler. Bu bireyler, teknolojik yenilikleri sadece kullanmakla kalmaz, aynı zamanda iş süreçlerinde bu yenilikleri optimize etme konusunda da aktif rol oynarlar (Walczuch, Lemmink, ve Streukens, 2007). Yenilikçilik, organizasyonların değişime adaptasyon süreçlerini hızlandırırken bireylerin yaratıcılık ve problem çözme becerilerini geliştirmelerine de olanak sağlar.

2.2.2. İyimserlik

Yeni teknolojilere karşı bireyin pozitif bir düşünceye hâkim olması ve bu gelişmelerin olacağı inancına sahip olmaktır. Bir başka ifade ile iyimserlik, bireylerin teknolojiye karşı pozitif bir bakış açısı geliştirerek, bu yeniliklerin yaşamı kolaylaştıracağına ve iş süreçlerini daha etkili hale getireceğine inanmasını ifade eder. İyimser bireyler, teknolojiyi benimseme sürecinde daha az direnç gösterir ve yenilikleri çabuk kabul eder (Parasuraman, 2000).

İyimserlik, bireylerin teknolojik ürün ve hizmetlere olan yaklaşımını etkiler. İyimser bireyler, genellikle teknolojinin iş ve yaşamı daha kolay hale getireceğine inanır. Bu durum, işletmelerin dijital dönüşüm projelerinde daha etkili ve sorunsuz bir adaptasyon süreci deneyimlemelerine katkı sağlar (Dienlin ve Johannes, 2022).

2.2.3. Güvensizlik

Beyaz yakalıların bu süreçte teknolojinin doğru kullanılmayacağına ilişkin şüphelerinin olduğu, yaşanacak olumsuz sonuçlardan dolayı oluşan güven kaybı durumudur. Daha genel bir ifade ile güvensizlik, bireylerin teknolojik yeniliklere karşı duyduğu şüphe ve endişe durumunu ifade eder. Bu boyutta bireyler, teknolojinin olumsuz yanlarına odaklanır ve teknolojik sistemlerin yanlış kullanımı sonucunda meydana gelebilecek olumsuzluklardan endişe duyar (Walczuch, Lemmink, ve Streukens, 2007).

Güvensizlik, genellikle teknolojinin veri gizliliği, siber güvenlik ve etik sorunları ile ilişkili endişelerden kaynaklanır. Bu bireyler, teknolojik yeniliklere karşı çekimser davranabilir ve bu durum, dijitalleşme sürecinde organizasyon içinde sorunlara yol açabilir. Güvensizlik duygusunun azaltılması için şeffaf ve etkili iletişim stratejileri önemlidir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984).

2.2.4. Rahatsızlık

Teknolojiye hazır oluş boyutlarından biri olan rahatsızlık genel manada, teknolojinin ilerleyen süreç içerisinde insanlara neredeyse hükmedeceği ve teknoloji üzerindeki insan kontrolünün kaybedileceği düşüncesiyle teknolojik gelişimlerin zarar vereceği düşüncesidir.

Bir başka ifade ile rahatsızlık; bireylerin teknolojinin kontrolünün insanın elinden çıkacağı ve bu durumun bireysel özgürlükleri tehdit edeceği endişesini ifade eder. Bu boyutta bireyler, teknolojinin iş yaşamında yaratabileceği stres ve belirsizliklere odaklanır (Slem, Levi, ve Young, 1986).

Rahatsızlık duyan bireyler, teknolojiyi benimsemekte zorlanabilir ve bu durum, organizasyonel adaptasyon süreçlerini olumsuz etkileyebilir. Bu bireylerin endişelerini gidermek için etkili ve çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirilmelidir. Rahatsızlık hissinin azaltılması, bireylerin teknolojiye olan yakınlaşmalarını olumlu yönde değiştirir ve işletmelerde teknolojik yeniliklerin daha kolay benimsenmesini sağlar (Walczuch, Lemmink, ve Streukens, 2007).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

20. yüzyılın başlarında personel yönetimi olarak da ifade edilen insan kaynakları yönetiminin süreci daha sonra farklı tanımlandırılmıştır (Miles ve Snow, 1984). Bu yeni tanımlamanın sebebi ise, göç hareketleri ve sanayileşmenin getirmiş olduğu sendikal hareketlerin gelişmesidir. İnsan kaynakları yönetimi departmanları ihtiyaca göre şekillenmiş ve iş hayatının önemli bir parçası haline gelmiştir.

İnsan kaynakları uygulamalarının toplumsal tanınırlığı, 1912’de Amerika Birleşik Devletleri’nin Massachusetts bölgesinde, çalışanlar için asgari ücret yasasının hayata geçirilmesidir. Ardından, Birinci Dünya Savaşından sonra askerlerin eğitimiyle alakalı bir süreç yaşanmış olup, 1915 yılında ise personel yönetimine ilişkin bir

kolejde hayata geçirilmesi sonrasında, personel yönetiminin ilk metninin 1920’de Ordway Tead ve Henry Metcalf tarafından gazetede yayınlanmasıyla tanınırlığında büyük bir artış yaşanmıştır (Lee, 2008; Sherman, Bohlander ve Snell, 1996).

Bu yıllarda dikkat çeken başka bir olay ise; insan kaynakları departmanlarının büyük ölçüde etkilendiği bir süreç olmuş ve evrensel bir değerlendirme olarak kabul edilmiştir. Bu olaylardan ilki; 1924 yılında Amerikan Ulusal Elektrik Üreticileri Birliği tarafından, iş değerlendirme yöntemi diye adlandırılan bir çalışmadır (Sherman, Bohlander ve Snell, 1996).

Bir diğer olay ise; Mayo, Roethlisberger ve Dickson’un 1930’lu yılların başlarında başlayan, çalışanların çalışma saatlerinin, dinlenme süre aralıklarının belirlendiği ve akabinde işçilerin yorgunluk ile üretkenlik noktasındaki performanslarını belirlemek amacıyla yapılan “Hawthorne” çalışması olmuştur. Bu gelişmeler işletmelerin/kurumların daha uygun şartlarda personel çalıştırmalarını teşvik etmiş, beyaz yakalıların iletişimlerini geliştirmiş ve çalışanların motive olmasını sağlamıştır. Çalışan personelin ihtiyaç durumu ve duygu durumları daha hassas bir şekilde değerlendirilmiş ve bu sürecin insan ilişkileri noktasında belirli bir hareketlilik sağlamıştır (Burt, 1942).

İkinci Dünya Savaşından 1960 yılına kadar geçen süreçte, insan kaynaklarının yönetsel gelişimi bir düşüş trendine girmiştir. Fakat 1950’li yıllarda birçok sektörde bu uygulamanın farklı iş yerlerinde insan ilişkileri ifadesiyle tanımlandığı bilinmektedir. İş yerleri bu süreç içerisinde duyarlılık eğitimi noktasında özel çalışmaların yapılmasını istemişlerdir. Bu süreçteki insan kaynakları yönetimleri, Amerikan Personel Yönetimi Derneği adıyla 1948 yılında kurulan ve Amerika Birleşik Devletleri’nde faaliyet yürüten dernek paydaşları tarafından kabul görmüş ve benimsenmiştir. Sonrasında ise bu kurum, İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği adıyla faaliyetlerini devam ettirmiştir (Lee, 2008; Sherman, Bohlander ve Snell, 1996).

1960’lı yılların incelemesini yaptığımızda, insan kaynaklarının planlaması hususunda literatürde personelin yönetimi kavramına dair bir çalışmaya rastlanmamıştır. 1960’ların devamında ise Almanya’daki kurumlarda “Personel Planlaması” ismi verilen bir departman oluşumu gözlenmiştir. İşletmelerin genel giderlerindeki artışın

sonrası ve personel giderlerinin de bu sürece eklenmesi, kurumsal planlamanın içerisinde personel planlamasının da dahil edilmesi gerektiği anlaşılmıştır (Kaynak, 1996).

1975’li yıllarda ise Amerika Birleşik Devletleri’nde insan kaynakları çalışanlarına bir sertifikasyon programı ile sertifika vermek amacıyla bir enstitü kurulmuş ve bu kapsamda yürütülen çalışmalar insan kaynaklarının imajı ve güvenilirliği noktasında önemli bir süreç olmuştur. Bazı şirketlerin kurumlara teknolojik noktalarda hizmetler sunması önemli bir gelişmedir. Bu hizmetler içerisinde şirketlerin bordro uygulamaları, personel verileri, şirketin entegre finansal kontrol sistemleri vardır. Bu hizmetler ile insan kaynakları sürecinin birleştirildiği kurumsal kaynak planlama otomasyonu da bu süreç içerisinde tanıtılmıştır. Bu çalışmaları yapan işletmeler bilgi teknolojilerinin kendilerine kazandırdığı yardımlarla insan kaynakları süreçlerini de farklı bir şekilde hızlandırmışlardır (Fletcher, 2005).

1980’li yıllarda ise, kurumlarda insan kaynaklarıyla ilgili yönetim birimleri açılmıştır. Bu sürecin değişimindeki en temel parametre ise, değişen ve gelişen dünya şartlarındaki şirketlerin küreselleşme sürecinde yeni pazar arayışı içerisinde bulunmaları ve bu pazar arayışında doğru insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duymalarıdır.

Personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetim sürecine geçişin ana nedeni olan küreselleşme ise 1980’li yılların ardından uluslararası rekabet koşullarının yoğunlaştığı, verimlilik arayışının ön plana çıktığı, kalite unsurunun zorunluluğu ile ekonomik etkinliğin tüm kurumlar için önem kazandığı bir süreç olarak görülmektedir. Bu dönem sonrasında, insan kaynakları yönetimi anlayışı birey noktasında daha önceden hiç olmadığı kadar değer kazanmıştır. (Okakin ve Şakar, 2015).

1990’lı yıllarda ise Sovyetler Birliği dağılmış, akabinde soğuk savaş sona ermiş, Berlin Duvarı yıkılmış, Sovyetler Birliği’nden ayrılan Doğu Avrupa ülkeleri iş dünyasına kapısını açmış ve küreselleşme adı altında yeni bir döneme girilmiştir. İnternet teknolojilerinin son hızla inovasyona devam etmesiyle birlikte, bu teknolojilerin getirmiş olduğu yenilikler yeni iş modellerinin oluşumunda büyük bir güç haline gelmiştir. İnternetin küresel alanda kullanılması, rekabet şartlarını

farklılaştırmış, ithalat ve ihracat noktasındaki engelleri yıkılmış, üretim sektörüyle, hizmet sektörünün kuruluşları, yaptığı işlevsel görevleri merkezden uzaklaşmış bir hal alarak dışsal kaynaklı bir sürece evrilmiştir (Fletcher, 2005).

İnsan kaynakları yönetiminin bu süreçte ihtiyaç duyduğu işlevler, roller, beceriler ile yetkinlikler farklılaşmış, değişmiş ve bunun neticesinde kurumlarda insan kaynakları yönetim birimlerinin farkındalığıyla potansiyel bir güç haline gelerek, önemli bir rol üstlenmeye başlamıştır (Towers, 1992).

Doksanlı yıllar sonlarına doğru, insan kaynakları sürecinin 4 önemli parametresi çok daha kıymetli bir konuma gelmiştir. Bu 4 önemli parametre;

- İnsan kaynakları yönetiminin yeniden şekillendirilmesi ve belirli bir düzene getirilmesi noktasında sosyal ve ekonomik değişmelerin rolü,
- İnsan kaynaklarının örgütsel performansı,
- İnsan kaynaklarının yapısal örgüt formları ve örgütsel ilişkiler noktasındaki yeniden yoğunlaşan bir ilginin olması,
- İnsan kaynakları sürecinin bilgi ile iş yerinde öğrenme süreçleri,

gibi kavramlar süreçte dikkat çekici bir noktaya gelmiştir (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2006).

Mohrman, Lawler ve McMahon gibi araştırmacılar yaptıkları bir araştırmada; insan kaynakları sürecinin farklı bir noktaya geldiğini ve işletmelerde insan kaynakları için ayrılan zaman diliminin önemli bir noktada arttığını beyan ederek bu yönetim sürecinde iki farklı rolün daha önem kazandığını belirtmiştir. Bunlardan birincisi; yönetim ekibindeki çalışanların yani beyaz yakalıların çalışma ortamındaki paydaşı olarak;

- Stratejik insan kaynakları planlaması ile organizasyon gelişimi ve tasarımı noktasında stratejik değişim planlaması,

İkinci olarak nitelendirilen unsur ise;

- İnsan kaynakları uygulamaları ve sistemlerinin geliştirilmesi,
- gibi süreçler olmuştur.

Geleneksel nokta ise, insan kaynakları sürecinin nihai vardığı veya varmak istediği yolda, bir sekreteryaya hizmetinden başlayan sürecin stratejik bir yönetim bilimi seviyesine gelmesidir (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2006).

2000’li yıllarda ise, insan kaynakları ve bilgi teknolojileri gelişimini sürdürmüş ve akademik alanda da yerlerini almışlardır. Her iki alanda oluşan gelişmeler tüm sektörler için kritik pozisyonlar konumuna dönüşmüştür. Süreç, elektronik insan kaynakları haline dönüşüme evrilerek, zaman ve mekân kısıtlamasının bir adım ötesine taşınmıştır. Mevcut işleyişte internet veri tabanlı olarak çalışan bazı sistemleri; iş ilanı vermek ve personel yerleştirmek, maaş sistemi, çalışana dair veriler ve diğer çalışmalar olarak nitelendirebiliriz (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2006).

Bununla birlikte insan kaynakları ve bilgi yönetimi sürecinde sağlanan önemli avantajları şöyle sıralayabiliriz;

- Her zaman diliminde kullanılabilmesi,
- Erişim noktasında mekânsal bir sınırlamanın olmaması
- Kurumların insan kaynakları süreçlerindeki analiz ve entegre sonuçlarını doğru bir şekilde alması, yöneticilerin strateji belirleme, geliştirme süreçlerinde yardımcı olması, yapacağı çalışmalara rehberlik etmesi ve kullanım noktasındaki sağlamış olduğu rahatlıkla beraber insan kaynakları sürecindeki bilgilerin doğru bir şekilde dönüşüm becerisinin hâkim olması
- Şirketlerin beşerî sermayesini çok etkin ve kurumsal gelişimlerinin izlenebilir olması diye ifade edilebilir (Lee, 2008).

Bilgi teknolojilerinin gelişim süreci insan kaynakları yönetimi noktasında da dijital insan kaynakları yani e-ik sürecine çevirmesi ve işletmelerin bu durumdan maksimum seviyede faydalanmaya devam etmeleri kaçınılmaz bir süreçtir (Lee, 2008).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

Drucker’a göre, bir kurumun veya bir işletmenin gerçek anlamda tek bir kaynağı mevcuttur: insan; kurumlar ancak ve ancak insan kaynaklarını belirli bir üretkenlik seviyesine getirebilirlerse başarılı olabilirler. Hedeflerini ancak insanların verimli

çalışmasıyla gerçekleştirebilirler. Tüm kurumlar, toplumsal bir etkileşim içerisinde ve bu etkileşimin sonucunda gelişebilecek toplumsal bir değişiklik örneğin; politika, ekonomi, demografik özellikler, kültür, yasalar, insanı ve yaşam şartlarını doğrudan etkileyen unsurlardır.

İnsanın yaşam faaliyetlerini belirleyen unsurlar, insan kaynakları yönetim sürecinin temel sürecini oluşturur. Dolayısıyla bu süreçte insan kaynakları yönetiminin gelişimini irdelerken insan kaynağını yönetim şekli etkileyen parametreleri de göz önünde tutarak değerlendirmek gerekir (Drucker, 2001). Kurumların başarılı bir süreç yaşayabilmeleri için iki temel oluşuma ihtiyaçları vardır. Bu temel ihtiyaçlar fiziksel kaynak ve akabinde insan kaynaklarıdır. Fiziksel kaynakları irdelediğimizde; alacaklar, borçlar, öz kaynaklar, kurumun net karını belirleyen parasal kaynakların oluşumudur. İnsan kaynağı sürecini değerlendirdiğimizde ise; deneyim, yaratıcılık, beceriler, karar verme, yeteneklerin yapılandırılması, ödüllendirme ve bilgi gibi kavramların yapılandırılmasını kapsayan bir oluşumdur. İfade edilen bu kavramların tamamı kurumlara rekabet avantajı getirmekle birlikte, kurumların asıl olarak en büyük rekabet avantajı, kazanımı ve insan kaynağı ve bu kaynakların doğru bir şekilde yönetimi olarak değerlendirilmektedir (Tunçer, 2011).

Birey, kamu veya özel sektör fark etmeksizin hangi alanda çalışırsa çalışsın, kurumundan beklentilerine karşılık verebilecek bir şekilde oluşturulmuş bir insan kaynağı yönetimi ve bu süreçlerin uygulanması, kurum açısından da birey açısından da son derece önemlidir. Hizmet üreten bireylerin, beklentilerinin karşılandığı ve mutlu olduğu yapılarda daha verimli ve istekli hizmet sunduğu aşîkârdır. Bu süreçte insan kaynakları yönetiminin kurumsal uygulamalarının, birey üzerindeki beklenti ve taleplerine uygun bir şekilde belirlenmesi ve bu sürecin gerçekleşmesi gerekmektedir (Sarıyıldız, 2021).

2.5. İnsan Kaynaklarının Fonksiyonları

İş yerindeki çalışma şart ve koşulları çalışanlar için önemli faktörlerdendir. Çalışanların çalışma koşullarının iyi olması, çalışanı iş yerinde motive edici unsurların bulunması, çalışanın kendi yeteneklerine uygun bir alanda çalıştırılması vb. gibi birçok konu doğrudan insan kaynakları birimini ilgilendirmektedir. Genel itibari ile insan kaynakları biriminin uhdesinde ilerleyen ve insan kaynaklarının

görev ve sorumluluk alanı içerisinde yer alan konuların tamamında özne konumunda “insan” bulunmaktadır. Hem insan kaynakları biriminin işleyişinde, pratiğinde yer alan hem de literatüre bakıldığı zaman karşımıza çıkan bazı temel fonksiyonlar bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar; ücret yönetimi, istihdam ve seçim, oryantasyon ve entegrasyon, eğitim ve geliştirme, çalışan tatmini ve motivasyon, iş gören ilişkisini yönetme, kariyer yönetimi, performans yönetimi şeklinde sıralanabilir.

2.5.1. Ücret Yönetimi (Özlük ve İş Kanunu Uyumu)

Ücretlendirme politikası kurum çalışanları için en önemli hususlardan biriyken, aynı zamanda insan kaynakları uygulamaları sürecinde de ciddi bir kriterdir. Ücretlendirme hem çalışan hem de işveren açısından endişe kaynağı olarak karşımıza çıkabilir. Çalışanlar için emekleri karşılığında kazandıkları ücret, ekonomik olarak hayatını idame ettirebilmeleri için öncül kaynaktır. Çalışanların kurum içerisindeki davranış ve tutumlarının belirlenmesi noktasındaki en temel memnuniyet unsuru ücretlendirmedir (Singh ve Loncar, 2010).

Kurumlarda ücretlendirmenin değerlendirme olgusu yapılırken, yapılan işin içeriğinin değerlendirilmesi de önemli bir süreçtir. Kurumlarda bu ücretlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi ve eşit işe, eşit ücret gibi bir kavramın değerlendirilmesi rasyonel bir çalışma ve kurumlar için dengeli bir ücret politikası olarak algılanır. Nitelikli personelleri kurum içerisinde istihdam etmek, onların motivasyonunu arttırmak ve doğru ücretlendirme ile işletmenin de vizyonunu genişletmek önemlidir.

Her işletme kendi yapısal özelliğine göre farklı ücret sistemleri uygular. Son zamanlarda çoğu işletmede kıdeme dayalı bir ücretlendirme sisteminin olduğu görülmektedir. İşletmelerde çalışan personelin çalışma süresi içerisinde üzerinde durmuş oldukları olgulardan bir tanesi de iş hukuku ile çalışma koşullarının örtüşmesidir. Sosyal güvence, iş güvenliği ve iş güvencesi, çalışan personel üzerinde önemli etki yapan parametrelerdir. Şayet çalışan işyerinden gerekli olan bu güvenceleri kazanamamış ise farklı iş arayışına yönelecektir. Bu süreç ise işyerinde sürekli bir sirkülasyona sebep olup personel devir hızını yükseltir ve bu da nitelikli işgücüne kavuşamamak anlamını taşır (Ünal, 2002).

Kanunun vermiş olduğu her türlü kazanımı çalışanına sağlayan işyerlerindeki çalışma ortamları her daim pozitif bir süreç izlediğı gözlemlenmiştir. Ayrıca, özlük haklarında kanunun vermiş olduğu avantajlardan faydalanan çalışanın üretim kapasitesi ve işe bağlılığı hususunda da farkındalık oluşturmaktadır.

İşten ayrılan çalışanın tüm özlük haklarının çalışana verilmesi, iş yerlerinde kanunen izinlerinin kullandırılması, ikramiye ve tatillerinin verilmesi de işyeri için pozitif göstergeler olarak ifade edilmektedir.

2.5.2. Seçme ve Yerleştirme

Seçme ve yerleştirme süreci, istihdam planlanan pozisyonun iş gerekliliklerini göz önünde bulundurularak adaylar arasından yetkinlik ve niteliklerine göre en uygun kişinin işe alınmasını amaçlamaktadır. Bu noktada personel seçimi, işe alım profesyonellerinin önceden belirlenmiş yöntemlerden yararlanarak, işe göre en uygun adayın bulmak için; gerekli bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve karar aşamalarından oluşmaktadır (Dessler, 2009).

İnsan kaynakları departmanı tarafından gerçekleştirilen seçme ve yerleştirme süreci, çalışan açısından ilgili şirketteki sürecinin ilk aşamasıdır. Bu aşamanın ilk olması, çalışma hayatında seçme ve yerleştirme sürecinden sonra gelen oryantasyon, eğitim ve gelişim, yetenek yönetimi, kariyer gelişimi, performans yönetimi, ücret ve yan haklar yönetimi gibi süreçlerin niteliğini önemli düzeyde etkilemektedir. Dolayısıyla kaliteli ve etkin bir biçimde gerçekleştirilen seçme ve yerleştirme süreci, çalışanın çalışma hayatındaki diğer süreçlerin daha verimli olmasına katkı sağlamaktadır (Banfield, 2008).

Bir başka ifadeyle, insan kaynakları işe alım gerçekleştireceğı herhangi bir pozisyon için şirketin o pozisyonun ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak adaylar arasından beceri, bilgi, yetenekleri üzerinden işe en uygun olan kişiyi istihdam etmeye yönelik bir faaliyet yürütür. İşletmeler istihdam yapacağı bazı pozisyonlar için yeni personel temin etmek yerine, şirket içerisinden uygun olan mevcut bir çalışanını da tercih edip, rotasyona gidebilir. Sonuç olarak her şirket personel arayışında olduğı her pozisyon için en uygun ve en doğru adayı istihdam etmek ister. Çünkü iyi iş çıktıları üretebilmeniz için işin gerekliliklerine uygun nitelikte ve yetkinlikte çalışanlara ihtiyacınız bulunmaktadır. Aksi halde nitelikli personel

olmadan kurumların iş hayatında başarılı bir şekilde ilerlemeleri mümkün değildir. (Mathis, Jackson, Valentine ve Meglich, 2015).

Herhangi bir pozisyonda işe alım ve personel seçimine yönelik kaynak olarak kullanılmak üzere birden çok alternatif mevcuttur. Günümüzde en çok kullanılan kaynaklardan biri olan ve şirket ile çalışan adayını bir araya getiren işe alım ve kariyer yönetimi alanında faaliyet gösteren internet siteleridir. Bu internet siteleri üzerinden insan kaynakları birimi işe alım yapacağı pozisyonun iş tanımını yaptığı ve işe almayı planladığı kişiden beklediği birtakım özellikleri de belirterek ilan verebilir. Bu ilanları öz geçmiş stoklayan internet siteleri üzerinden yapabileceği gibi, insanların yoğun kullandığı sosyal medya mecralarından da yapabilir. Buna ek olarak kullanabilecek kaynaklarından bazıları da İşkur, belediye, üniversite vb. devletin çeşitli kurum ve kuruluşları olabilir. Ayrıca şirkete doğrudan gelerek veya kurumsal internet sitesi üzerinden iş başvurusunda bulunmak suretiyle öz geçmişini sunan kişiler de kaynak olarak kullanılabilir. Bu süreçler şirketin ciddi şekilde faydalanabileceği araçlardır.

İşe alım süreçlerinde insan kaynakları birimi tarafından yoğun olarak kullanılan yöntem, yetkinlik bazlı mülakat yöntemidir. Yetkinlik bazlı mülakatla birlikte kişilik envanter testleri, genel yetenek testleri vb. gibi birçok araç bulunmaktadır. Bu yöntemlere ek olarak işe alım ve terfi süreçlerinde kullanılan değerlendirme merkezi uygulamaları da yine birçok kurumsal şirket tarafından kullanılan yöntemlerdendir.

Dünya genelinde uygulanan değerlendirme merkezi teknikleri dikkate alındığında, en çok kullanılan araçlar arasında; vaka analizi, evrak sepeti, rol oyunu (role play), sözlü sunum, grup tartışması, iş oyunu uygulamaları gelmektedir (Çakmak, 2012). Bu uygulamalar, kişilik envanteri testleri ve yetkinlik bazlı mülakatlarla desteklenmektedir.

2.5.3. Oryantasyon ve Entegrasyon (Tutundurma)

Oryantasyon, işletmeye yeni başlayan veya farklı bir iş tanımı ile görev değişikliği yapılmış bir kişi için görevi ve işi ile ilgili olarak tanıtım, eğitim ve pozisyonuna uyum süreçlerini kapsamaktadır (Geylan, 2007). Ayrıca bu tür eğitim programına oryantasyon dışında “işe alıştırmaya,” “uyarlama,” “kurumu tanıtmaya” adları da verilmektedir (Topaloğlu ve Sökmen, 2003). Bireyin işe uyum süreci verim sürecini

etkileyen önemli kriterlerden bir tanesidir. Yapacağı işle alakalı her türlü detay ve bilgilendirme bu kısımda aktarılmalıdır. Kurum kültürü, bu kısımda çalışana aktarılmaya başlanır. Bu süreçte hitap ve karşılama süreçlerindeki davranış normları doğru bir şekilde belirlenmelidir. Kurum kültürü, kurum hiyerarşisi, sosyal imkânlar ve fiziki alanlar çalışanlar için ilk etapta önemlidir. Yapılan bir araştırmada, ilk işe başlama sürecinde işten ayrılmanın %25'i doğru oryantasyon bilgilendirilmesi yapılmadığı için gerçekleştiğini göstermiştir. Kamu yönetimi ve insan kaynakları sürecinde oryantasyon programları kurumsal işletmeler için verimlilik noktasında kritik bir alan olarak görülmektedir (Geylan, 2007).

Teknik olarak işletmelerin teknoloji ve yetkinlik oluşum süreçleriyle ilgili sosyal ve fiziksel ekosistemlerinde farklılaşmaya izin veren, tüm insan faaliyetleriyle birlikte birleşimine entegrasyon tanımı yapılmaktadır. Bu süreç, yeni fırsat ve trendlerin bilgi teknolojileriyle birlikte farklı aşamaya ulaştırma sürecidir. İşletmelerde teknolojik entegrasyon, teknoloji endüstrisiyle birlikte performansı geliştirmek için kullanılan bir sistem olarak göze çarpmaktadır. Telekomünikasyonun işletmelerdeki entegrasyon süreçleri, sistemin nasıl kullandığı ve sistemin teknoloji olarak tarifinin bir yoludur. Bilgisayar ve telefonlardaki teknolojilerle, çalışanların dönüşümüne katkı sağlamaktadır. Teknolojik entegrasyon, insan sürecinin gelişimine destek sağlamak amacıyla sesli ve görüntülü cihazların kullanımı video konferans sisteminin uygulanması IP altyapılarının dönüşümü, sesli veya dijital yayınların biçimlendirmesi gibi birçok dijital sürecin çalışanlar tarafından bir öğrenme sürecidir (Liu, 2006).

2.5.4. Eğitim ve Geliştirme

İşe alım süreciyle birlikte veya bu süreç öncesinde birçok şirket işe alacağı personelin nitelikleri hakkında bir karar süreci içinde bulunduğu zaman, çalışanlarının bilgilerini, yeteneklerini, becerilerini ve kabiliyetlerini geliştirebilmek amacıyla çeşitli eğitim planları oluşturur. İş süreçlerinin doğru bir süreç içerisinde yürütebilmesi için yeterliliği az olan personelin eğitime tabi tutularak yeterliliğini artırmak hedeflenir. Bu çalışmalar, çalışanın bilgi, beceri süreçlerini geliştirirken, davranışları noktasında da planlı bir süreç olarak kabul görür.

Gelişim süreci, çalışanların mevcut iş zorluklarının üstesinden gelebilme yeteneklerini geliştirilmesi noktasında, müşteri taleplerinin doğru okunması ve buna göre davranış geliştirilmesi, bilgi ve becerilerini de bu süreçte artırması sürecidir (Mathis, Jackson, Valentine ve Meglich, 2016). Personel eğitimlerinin kurum çalışanlarının yeni beceri kazanmaları ve bu kazandığı becerilerini doğru şekilde kullanmalarını sağlayabilmek amacıyla verildiği ileri sürülmektedir (Li, Zhao ve Liu, 2006). Örneğin ileri teknoloji gerektiren organizasyonlarda kurumların yenilikçi bilgiyle donanan çalışanları kurumlarının en önemli kaynaklarıdır. İnsan kaynakları süreçleri ile ilgili bir personelin istihdamından, ücretlendirmesine kadar insan kaynakları yönetiminin temel işlevleri tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Planlama	Mevcut işgücünün envanteri çıkarılarak, gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynağının nitelik ve niceliğinin belirlenmesi.
İş Analizi	İşletmede yapılan işlerin incelenerek işin özellikleri ve tanımlarının formlar üzerinde belirtilmesi.
İş Gören Tedariki	İşin gereklerine uygun olarak, mülakat, deneme, psikoteknik uygulamalar ile iş göre seçiminin yapılması ve iş görenin işe alıştırılması.
Eğitim ve Geliştirme	Verimlilik sağlayacak eğitimlerin tespiti, işletme içi ve işletme dışı eğitimlerin düzenlenmesi, kariyer gelişim planlarının hazırlanması.
Performans Değerleme	Belirli periyotlarda çalışanların verimlerinin ölçülmesi ve bu verilerin ücret, ödüllendirme gibi işlevlerde kullanılması,
İş Değerleme ve Ücretlendirme	İşlerin önem ve zorluk derecelerine göre gruplandırılması, adil bir ücret sisteminin oluşturulması.
Endüstriyel İlişkiler	Sendikal ilişkilerin yürütülmesi, toplu sözleşmelerin yapılması, ücret ve sosyal konularda uzlaşma sağlanması.
İş Güvenliği	Çalışanların iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı korunmasına ilişkin çalışmaların sağlanması.
Özlük İşleri	Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil kayıtlarının oluşturulması gibi operasyonel işlemlerin gerçekleştirilmesi.

Kaynak: Yılmaz, B. İşletmelerde Kurumsal İmajın İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yeri ve İşletme Yönetimine Yatkınlığı, (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). s.8

Yeni teknolojik farklılıklara ayak uydurabilmek adına sürekli bilgi ve becerileri geliştirebilmek gerekir. Aslında bu eğitimler çalışanların yeni ve farklı beceriler kazanma, çağdaş bilgileri kullanma ve inovasyon yetkinliklerini arttırabilmek amacıyla da yaptırılır. İnovasyon ise yeni oluşan problemlerin çözümü noktasında yeni fikirler üretme sürecidir (Li, vd., 2006).

Buna ilave olarak, kurum içerisinde etkin eğitim faaliyetleriyle kurum çalışanlarının hızlı bir şekilde, yeni bilgilerle donatıldığı ve inovasyon yetilerinin artırılacakları ileri sürülmüştür. Bu programlar içerisinde de personelin uzmanlığı ile farklılaşan bilgi tecrübeleri yeni teknolojik yaklaşımlarla birlikte üretkenlik sağlayacaktır (Li vd., 2006).

2.5.5. Çalışan Tatmini ve Motivasyon

Çalışan tatmini ve motivasyonu, şirketlerin başarılı sonuçlar elde edebilmesinde rol oynayan iki önemli unsurdur. Yapılan akademik çalışmalar, çalışanların iş yerindeki tatmin düzeylerinin ve motivasyonlarının, performanslarını, bağlılıklarını ve genel anlamda organizasyonel verimliliği doğrudan etkilediğini göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991).

İş tatmini süreci bir kurumda çalışan bireyin daha önceki deneyimleri, kurumsal olarak beklentileri veya farklı alternatiflerle bağlantılı olarak iş hakkındaki kazanılmış tecrübesel duygularından oluşmaktadır. Bu süreç içerisinde tanınma, başarı, ilerleme, sorumluluk gibi faktörlerle birlikte, işin kendisi de motivasyon için ve beraberindeki iş doyumunu için önemli kriterlerdir. Denetimler, düzenlemeler, çalışma koşulları, ast-üst ilişkisi, maaş, statü, kişisel yaşam gibi bazı faktörler tatminsizliği de beraberinde getirebilir (Asaari ve Kariau, 2004).

Motivasyon, çalışanların belirli bir hedefe ulaşmak için sarf ettikleri çabanın yoğunluğu, yönü ve süresini ifade eder (Robbins ve Judge, 2013). Çalışan motivasyonu konusunda en çok referans verilen teorilerden biri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisidir. Maslow'a göre, çalışanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılanmadan, daha üst düzeydeki sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ortaya çıkmaz (Maslow, 1943).

Yine sıkça temas edilen bir diğer teori ise Herzberg'in İki Faktör Teorisi'dir. Bu teori, çalışan motivasyonunu hijyen faktörleri ve motivatörler olmak üzere iki bölüme ayırır. Hijyen faktörleri (ücret, çalışma koşulları gibi) iş tatminsizliğini önlerken, motivatörler (tanınma, sorumluluk ve başarı gibi) iş tatmini ve motivasyonu artıran faktörlerdendir. (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959).

Öz Belirlenim Teorisi'ne göre ise içsel ve dışsal motivasyon kavramları üzerinden motivasyon konusunu ele alınır. İçsel motivasyon, kişinin kendi içinden gelen motivasyonla yaptığı işleri tanımlarken, dışsal motivasyon ise dış etkenlerle yönlendirilen davranışları tanımlar. Bu teoriye göre, içsel motivasyonu yüksek olan çalışanlar, daha yaratıcı, üretken ve işlerine daha bağlıdırlar. (Deci, Ryan 1985)

Şeffaf ve kontrol edilebilir, doğru parametrelerle ifade edilmiş terfi fırsatları ile bu terfinin sonrasında gelecek görevin bireyi mutlu etmesi içsel motivasyonunu da arttırdığı görülebilmektedir. Hem maddi tazminat sisteminin kriterleri hem de terfi etme fırsatları birey açısından bir dışsal motivasyon kaynağıdır. Terfi süreçlerinin var olması birey üzerindeki etkisi, içsel ve dışsal motivasyonlarının bir aşamaya geldiğinin göstergesidir. Bu sebeptendir ki; bireyin motivasyon düzeyinde oluşabilecek bir artış, gayret sürecindeki bir artışla sınırlı olmayacağı için kurumsal olarak düşünüldüğünde bir yönetsel araç şeklidir (Davis, 2004).

Tüm kurumların iyi bir ücret politikası izlemesi, diğer tüm motivasyon araçlarından daha fazla etkili olacaktır. Birçok beyaz yakalı üzerinde yapılan çalışmada gerek bireysel performans gerekse motivasyon sürecinde en önemli parametrenin ücretlendirme sistemi olduğu sonucuna varılmıştır (Davis, 2004).

Davis, kurum çalışanlarının yönetici, ücret, iş arkadaşı, terfi, çevre gibi konularda iş süreçlerinin birey nezdinde tatmin duygularını değerlendirebilmek amacıyla, bu süreçlerin bir parçası olarak değerlendirdiği bir görüşme yöntemi belirlemiştir. Bu çalışmada personelin iş durumlarına göre olumlu bir süreç olarak tanımlanan iş tatmini süreci, küçük işletmelerde çalışan bireyler üzerinde tetkik edilmiştir. Bu çalışma sonrası iş tatmini olgusunda işin niteliğine göre değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. İş yoğunluğu az ve zorluk derecesi düşük olursa iş ilişkisi üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. İş yoğun ve ağır ise, performans üzerinden değerlendirme yapılmaktadır (Davis, 2004).

Bir kiřinin içinde bulunan duygu ve dűřűncelerin oluřturduėu hissiyat ve buna baėlı oluřan arzuya motivasyon demektedir. İnsanlar genellikle belirledikleri bir noktaya yani hedeflerine ulařabilmek için sűrekli olarak aksiyon almak ve hareket etmek durumundadır. Bu hareket motivasyonun etkisiyle birlikte bir cořkuya dűnűřűr ve hedefe yűnelik daha fazla ilerleyiř olarak kabul edilir. Bařka bir ifadeyle motivasyon, insanları içsel dűnyalarında yűnetemedikleri alanlara yűnlendirebilme sűrecidir.

İstek, ihtiyaç, dűrtű, arzu, motivasyon kelimesinin alt bařlıkları da olarak kullanılabilir ve bunlar benzer kelimelerdir. Motivasyonun kavramsal çerçevesine yűnelik teoriler farklı akademisyenlerin kendi řekillendirmeleri ve gűrűřlerini geliřtirmelerinin bir sebebi olarak da deėiřmektedir. Bu nedenle her akademisyenin yaklařımı insan motivasyonunu anlamlandırmada űnemli bir role bűrűnműřűtűr (Li, Zhao ve Liu, 2006).

Bundan dolayı çalışanların çalışma hayatındaki motivasyon kaygılarını değerlendirmek için çeşitli yűntem ve stratejileri benimsemek gerekir. Bununla birlikte bireyin motivasyonunu engelleyebilecek faktűrler de mevcuttur. Bireyin iř performansı, yetenek kapasitesi ve buna bağlı olarak içinde bulunduğu her koşulda iř yapma karakterlerini de içerebilir (Li, Zhao ve Liu, 2006).

İşletmelerdeki motivasyon anlayışı bireylerin çalışma hayatına katılımı, personelin elde tutulması veya performans yűnetiminin etkilendiği bir sűretir. Kurumlarda motivasyonu arttırmak, çalışan performansını direk etkileyen bir sűretir. Bazı kurumlar, kurum içerisindeki çalışanlarını motive edebilmek amacıyla farklı stratejik hamleler kullanarak űnemli yatırımlar yapmaktadır.

űrneėin çalıřanlarının teřvik edilmesi için, kiřisel geliřim uzmanları tutarak motivasyon kořullamaları için bűte ayırmaktadırlar. Çalıřanlara motivasyon noktasında, tiřűrt, kupa, kitap, tatil gibi promosyon imkanları da sunmaktadır. Motivasyon kurum içerisinde sadakatle birlikte, çalıřanın iř tatminini de arttırmada etkili bir sűretir. alıřan personellerin iř tatminlerinin performansına dayalı olduėu ve bu oranın azımsanmayacak kadar yűksek olduėu bilinmektedir. Yapılan anketlerde bu oranın %45'lere yaklařtıėı bilinmektedir (Mathis, Jackson ve Valentine, 2015).

Çalışan tatmini ve motivasyonu kapsamında yapılan çeşitli çalışmalar, çalışan tatmini ve motivasyonu kavramlarının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Judge, Thoresen, Bono ve Patton (2001), çalışan tatmininin bireysel iş performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve yüksek tatmin düzeylerinin yüksek performansla ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, Meyer ve Allen'ın (1991) örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları araştırmalar, tatmin ve bağlılık arasındaki pozitif korelasyonu desteklemektedir.

Çalışan tatmini ve motivasyonu hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların tatminini ve motivasyonunu artırmak için, işverenlerin sadece temel ihtiyaçları karşılamakla birlikte aynı zamanda çalışanların içsel motivasyonlarını da yükseltmeye yönelik stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Yüksek tatmin ve motivasyona sahip çalışanlar, verimlilik, düşük devamsızlık ve güçlü örgütsel bağlılık gösterirler.

2.5.6. İş Gören İlişisini Yönetme

İş gören ilişkisi yönetimi, bir işletmedeki işverenler ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerin düzenlenmesi ve bu ilişkinin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini amaçlayan stratejiler bütünüdür. Bu süreç, sadece çalışanların iş yerindeki hem deneyimlerini hem de işletmenin verimliliğini, sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü doğrudan etkiler. İş gören ilişkilerini etkin bir şekilde yönetmek, iş yerinde güven, iş birliği ve bağlılık seviyesinin artmasına katkı sağlar (Armstrong, 2014).

İş gören ilişkileri yönetimi, çalışanların kuruma olan bağlılığını güçlendirmek açısından ciddi bir öneme sahiptir. Örgütsel bağlılık konusu; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç bölümde ele alınabilir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte duygusal bir bağ kurmaları ilgili olup, çalışan ilişkilerinin güçlü olduğu şirketlerde daha yüksektir. Devam bağlılığı, çalışanların ekonomik nedenlerle örgüte bağlı kalmalarını ortaya koyarken, normatif bağlılık ise çalışanların örgütte kalmalarının ardında doğru bir davranış olduğuna dair inanç ile ilgilidir. Çalışanlarla ilişkilerin iyi yönetilmesi, bu bağlılık türlerini olumlu yönde etkileyebilir (Meyer ve Allen, 1991).

İş gören ilişkilerini yönetmede etkili iletişim çok önemli bir rol oynar. Robbins ve Judge'a (2013) göre, açık ve güvenilir bir iletişim ortamı, çalışanların iş yerindeki

algılarını olumlu yönde etkiler ve ortaya çıkabilecek çatışmaların önlenmesine yardımcı olur. Etkili bir iletişim sistemi, çalışanların iş yerindeki sorunlarını dile getirebilmelerine ve yöneticilerin de bu sorunlara zamanında müdahale edebilmesine imkân tanır. Bu durum, çalışan memnuniyetini artırır ve aynı zamanda iş yerindeki güven duygusunun da pekişmesini sağlar.

Güçlü iletişim ilişkisi kurmak isteyen kurumlar, iletişim süreçlerini çok doğru yönetmelidirler. Yöneticiler çalıştıkları alan hakkında sık sık ve güvenli bir şekilde çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmalıdırlar. İşletmelerde her ne kadar organizasyon birimlerinde personel açığı olsa da çalışanların kendilerini güven içerisinde hissettiklerinde üretkenlikte birlikte sadakatlerinin de arttığı, bu mutluluğu üretime yansıyarak iş tatmininin çoğaldığı ilişkiler, kurum cirosunu da arttırmaktadır (Li, Zhao ve Liu, 2006).

İş gören ilişkilerinde önem arz eden konulardan bir diğeri ise çatışma hususudur. Çatışma, çalışanlar arasında ya da çalışanlarla yönetim arasında anlaşmazlık durumlarında ortaya çıkabilir. Çatışmaların doğru bir şekilde yönetilmemesi halinde çalışan motivasyonunu ve verimliliği olumsuz etkileyebilir. Buradan hareketle, etkili çatışma yönetimi stratejileri hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde performansı iyileştirebilir. İş gören ilişkilerinde çatışmaların çözümünde açık iletişim ve objektif bir yaklaşım şekli önem arz etmektedir (Rahim, 2002).

İş gören ilişkisi yönetiminde önemli kavramlardan biri ise psikolojik sözleşmedir. Bu kavram, çalışanların ve işverenlerin karşılıklı beklentilerini ve bu beklentilerin ne ölçüde karşılandığını ifade eder (Rousseau, 1995). İş görenler, işverenlerinden yalnızca belirli maddi kazanımlar değil, aynı zamanda iş güvenliği, kariyer gelişimi ve saygı gibi maddi olmayan beklentiler de taşır. İşverenin bu beklentilere yanıt verememesi durumunda, psikolojik sözleşme ihlali meydana gelebilir ve bu da iş görenlerin motivasyonunda, performansında ve bağlılığında düşüş eğilimine neden olabilir (Robinson ve Rousseau, 1994).

İnsan kaynakları yönetim departmanı, bu süreç içerisinde çalışanlarla ilişkilerin hangi yolla ve hangi teknikle kurulması, hedeflerin belirlenip belirlenmediği ve ilişkilerin doğru bir şekilde izlendiği ya da izlenmediği, eğitim hususunda

problemlerin olup olmadığı veya yönetici adaylarının yetiştirilip yetiştirilemediği gibi hususlarda kritik rol oynar (Li, Zhao ve Liu, 2006).

İş gören ilişkilerini etkili bir şekilde yönetmek, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları üzerinde doğrudan etki yaratan bir faktördür. Doğru kurgulanmış ve yönetilmiş bir iş gören ilişkisi yönetimi, iletişim kanallarının açık tutulması, çatışmaların zamanında ve etkili bir şekilde çözülmesi, ancak çalışanların beklentilerinin karşılanması ile mümkün olabilir. İyi yönetilen iş gören ilişkileri hem çalışanların hem de işletmenin başarısını artıracak bir ortam oluşturur.

2.5.7. Kariyer Yönetimi

Kariyer, insanların iş yaşamları boyunca devam eden aktif bir süreçtir. Daha geniş bir ifade ile kariyer; saygınlık, maddi varlık, başarıma duygusu, statü, kaliteli bir yaşam, daha nitelikli bir yaşam, doğru fırsatları yakalama, teşvikler, ödüller olarak da tanımlanabilir.

Kariyer planlaması insanların bireysel hedefleri doğrultusunda, kendi iş süreçlerini denetlediği bu işi için bir planlama yaptığı ve kendi kontrolünde devam ettirdiği bir yoldur. Kişi burada doğru planlamalar ve doğru adımlar attığı sürece daha başarılı hedeflere yönelmesi birey açısından kaçınılmaz bir unsurdur (Greenhaus, 2010).

Geleneksel olarak ifade edilen kariyer anlayışı ise; kişinin belli bir çalışma süresince önündeki hiyerarşik pozisyonları önceden hesaplayarak doğru bir hedefleme sürecindeki yapılandırmadır. Literatür noktasında incelediğimizde ise: sınırsız ve çok yönlü kariyerler olmak üzere iki farklı perspektif dikkat çekmektedir.

Sınırsız kariyer; fiziksel ve psikolojik bağlamda değişkenliği ve açık bir unsur olan başka bir ifadeyle örgütsel kariyerlerin kriterlerini taşıyan bir gelecek planlama tanımlaması olarak değerlendirilir. Sınırsız kariyer, sadece bir kurum üzerinden değil, birden fazla kurum üzerinden planlanmış bir kariyerdir.

Çok yönlü kariyer tanımlamasında ise; kişinin kendi kendini yönettiği bireysel hedeflere ulaşabilmek noktasında hayatın tamamını bir bütünsel çerçevede ele alan ve terfi, para, güç gibi sübjektif olgulardan ziyade psikolojik anlamda daha önemli olan başarıya kilitlenen bir yönelimdir.

Her geçen gün değişen çağın koşullarıyla birlikte, bilgi çağının getirmiş olduğu farkındalıklar, süreçlerin değiştii gibi bireylerin çalışma koşulları da değişmektedir. Çalışanların gelecek planlaması yaparken daha farklı projelerle bir yaşam biçimi inşa etmek istemektedirler. Geleneksel kariyer planlamalarından sıyrılmış, kurumların kendileri için çizmiş olduğu bir plandan ziyade kendi hedefleri doğrultusunda yaptıkları planlamalarla bir yol sürecine girmek istemektedirler (Greenhaus, 2010).

Yaşadığımız dönemde çalışan kişilerden daha fazla inisiyatif, daha fazla bilgi ve kurum için daha fazla fedakârlık beklenmektedir. Tüm bunlarla beraber insanların çalışma ortamındaki süreçleri yavaş yavaş ve zamana yayarak belirli bir noktaya gelme olgusu, geleneksel kariyer planlaması olarak kabul edilen bir anlayış idi. Artık bu anlayış yerini başka süreçlere bırakmıştır. Yeni nesil çalışma şartları olarak değerlendirilen süreçte, kariyer noktasında garanti edilen bir unsur yoktur. İş ve işveren arasındaki ilişki farklı bir temellendirme üzerinde gelişmektedir. Başka bir ifadeyle kurumsal bağlılıktan ziyade karşılıklı çıkar ilişkisinin olduğu bir düzen vardır.

Yıllarca bir kuruma emek vermiş çalışanların dâhi çalışma süreçlerinde bir garanti bulunmaz iken, kurumun stratejileri noktasında çalışma koşulları yenilenerek devam etmeleri sağlanmaktadır. Fakat herhangi bir terfi garantisinin sözü verilmemektedir. İşleyen çarkta, kurumun eski çalışanları, kurumun arka kapısından ayrılırken, göreve yeni başlayan ve kurumun taze neferi olarak nitelendirilen bireyler ise ön kapıdan kuruma girmektedirler (Greenhaus, 2010).

Yeni sistem çalışma koşulları açısından, işletmelerde terk edilmiş bir anlayış olarak karşımıza çıkarken, süreç yeniden değerlendirme ve yeniden yapılandırılması gereken bir boyuta gelmiştir. Daha önceki anlayış olarak ifade edilen düzende, çalışanın kurum adına yapmış olduğu ve bireysel olarak gösterdiği sadakat, güven, uyumlu çalışma, kazandırdığı katma değer gibi olgular karşısında işine devam edebilme garantisi varken, bununla birlikte terfi imkânı, gelişim ve eğitim süreçleriyle ilgili karşılaştığı sorunlarda çözüm ve bu sorunlarla ilgilenilmesi gibi olaylar karşısında kurum çalışandan önce davranarak bu sorunları çözmekte idi. Yeni sistemde ise, fazla mesai, artan sorumluluklar, geniş yetkiler, bireye tolerans noktasında kurum tarafından yüksek maaş, performansının ödüllendirilmesi ve

akabinde işine devam edebilmek için bir güvence ile yer değişmiştir. Günümüz çalışma şartlarında kurumlar çalışanın kariyer planlamasında elinde tuttuğu bir teşvik yöntemi süreci gibi değerlendirip, çalışanın kurum içindeki değişimini ve davranışlarını desteklemektedir. Bu nedenle çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutarak ve kurum kaynaklarının etkin bir biçimde kullanmış olacaktır. Bireylerin ilk işe başlamasından itibaren, tüm kurumlar kariyer yönetimi planlama anlayışından fayda sağlamaktadır. İşe girecek personelin kariyer hedefleri doğrultusunda, doğru analizlerle kurum içerisinde yükselip yükselemeyeceğini ve kurumun beklentileriyle ne düzeyde örtüştüğünün analizi yapılmaktadır (Greenhaus, 2010).

Kurumlarda önemli pozisyonlara herhangi bir atama yapılırken pozisyonda görevlendirilecek bireyin kariyer hedeflerini de göz ardı etmemek durumundadırlar. Çünkü bazı süreçlerde yönetsel açıdan pozisyonlara doğrudan atanan kişilerde zaman zaman isteksizlik, verimsizlik ve performans düşüklüğü gibi yanlış terfi uygulamaları da olmaktadır. Bunun neticesinde kurum açısından ekstra bir maliyet çıkabilmektedir. Bu nedenle kurumda ataması yapılan herhangi bir birime gelecek personelin kariyer planlaması hedefi, talebi, doğru analiz edilmeli ve ilgili personelle doğru iletişim kurulmalıdır. Kurumsal süreçlerde kariyer yönetimlerinin son dönemlerde ciddi anlamda farklı değerlendirmeleri, kariyer yönetimi olgusu açısından da önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü kariyer yönetiminin ana prensiplerinden biri olan bireylerin kendi kariyerlerine yönetmesiyle örtüşmektedir (Greenhaus, 2010).

Yeni nesil çalışma şartlarında bireylere kendi kariyerlerini yönetme mesajı verilmekle birlikte, yeni hedeflere açılması gerekliliği de ifade edilmektedir. Bu süreç aynı zamanda işletmenin personelinin kariyer planlamasına katkı sunmadığı algısı da yaratarak, personellerin farklı kurumlara gitmelerine sebep olabilmektedir.

Çalışan personellerin kariyerlerinin kurumlar tarafından takip edilmesi, onlara kariyer planlaması yapılması hem kurumsal bağlılık hem de performans noktasında doğru katkı sağlayacaktır. Bu durum bir güven ilişkisi yaratacak ve bireyin kurumsal aidiyetine olumlu katkı sağlayacaktır.

Son dönemlerde önümüze çıkan kariyer yönetimi süreçlerinde, kurumlar tarafından şeffaf, kurumun tamamını kapsayan doğru ve güçlü iletişim kanallarının olduğu ve

sürecin takibiyle alakalı kariyer yönetimi süreçleri öne çıkmaktadır. Teknolojiyle birlikte kurumların kendi içerisinde iletişim süreçlerini farklı iletişim modelleriyle gerçekleştirmektedirler. Sosyal kullanım araçlarıyla birlikte yaygınlaşan bu iletişim portalları beraberinde kullanım becerisi de gerektirmektedir.

İletişim için kullanılan portalların da kariyer süreçlerini başarıyla tamamlamış bireylerin öykülerinin yanı sıra bu basamakları nasıl çıktıkları noktasında da tavsiyelerde bulunmaktadır. Kariyer süreçlerine önem veren bireyler, bu tarz destekleyici, motive edici unsurları, maddi unsurlara göre daha fazla kıymet vermekte, kendileri açısından daha fazla motive edici bulmaktadırlar (Greenhaus, 2010).

Dijital çağın gelişimi ve insanla birlikte işletmelerin de sürekli değişim ve gelişim süreçleri, kariyer algıları ile kariyerin yönetimi noktasında da önem kazanmıştır. Dönemsel olarak insan kaynakları biriminde görev yapan her bireyin, bir kariyer danışmanı rolüne bürünmüş olarak ya da bireysel kariyer danışmanlık hizmeti vermek üzere hazır bir şekilde konumlandığını görmekteyiz. Bu danışmanlık süreci noktasında hizmet verecek danışmanların vereceği katkıları sıralar isek; bireylere hangi işte çalışacakları noktasında yardım etmek, daha uygun bir pozisyon veya iş için geçiş sağlamalarını planlamak, ilerleyen süreç içerisinde kendisi için gerekecek beceri ve yeteneklerin kazandırılması veya geliştirilmesi noktasında destek olmak, özel hayatı veya iş hayatında yaşadığı sorunlara çözüm noktasında yardımcı olmak şeklinde ifade edebiliriz (Greenhaus, 2010).

Bu tür çalışmalarda kurumlarda nitelikli personel bulundurmak kurumun bütçesi açısından da önemli bir avantaj sağlamaktadır. Yüksek potansiyeli ve üstün yeteneği olan bireylerin kurum çalışanları sürecinde kariyer danışmanlığı hizmeti de vermesi, kurumlar için önemli bir fırsattır.

Kurumlar ayrıca çalışanlar için koç veya mentor gibi danışmanlık mesleği ile uğraşan kişileri tayin ederek, kişiye özgü kariyer planlaması ve buna dayalı personelin gelişimine çok büyük oranda katkı sağlayacaktır. İşletmelerde yönetici adayı olabilecek ya da lider pozisyonunda görev yapabilecek kişiler için de kurum içerisinde bir yedekleme planı yapılmaktadır.

Sonuç olarak bireylerin kariyer yönetimiyle ilgilenilmesi ve beraberinde kariyer gelişim süreçlerine katkı sağlanması, nitelikli bireylerin kurum tarafından değerlendirilerek elde tutulması, kariyer planlama anlayışının çok büyük katkısı bulunmaktadır. Geleneksel kariyer planlanmasının daha ötesi dijital çağın gereksinimlerini yerine getirmek kurumsal bazda her zaman bir avantajdır (Greenhaus, 2010).

2.5.8. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların performanslarını izleme, değerlendirme ve geliştirme süreçlerini kapsayan bütünsel bir yönetim yaklaşımıdır. Performans yönetim sistemi, çalışanlara daha verimli çalışmaları için gerekli geri bildirimlerin sağlanmasını ve gelişim fırsatlarının sunulmasını sağlar (Armstrong, 2014). İşletmenin başarılı olması ve başarısını sürekli hale getirebilmesi için, performans yönetimi süreci stratejik bir yaklaşımla tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.

Performansın doğru değerlendirilmesi ve yönetilmesinde en önemli olgu, “yönetemeyen ve ölçemeyen yönetilir” ilkesi her daim iş hayatında elzem bir çıkarımdır. Çalışan performanslarının değerlendirilmesi, şirketin amaç ve kriterleri ile uyumlu hale getirilmelidir. Başka bir ifadeyle performans yönetim süreci, çalışanın kuruma katkı sağlaması kadar, işletmenin de çalışana katkı sağlaması ile artırılması ve ölçülmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

Performans yönetimi sistemi, performans planlama, performans değerlendirme, geri bildirim ve performans geliştirme gibi kavramları içermektedir. Performans planlama, çalışanların rol ve sorumluluklarının açıkça tanımlanması ve bu rollerin işletme hedefleriyle nasıl örtüştüğünün net bir şekilde anlaşılması sürecidir (Latham, 2012). Bu aşamada, çalışanlarla yapılan birebir görüşmeler ve hedef belirleme süreçleri önemli bir yer tutar.

Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir süre zarfında gerçekleştirdikleri faaliyetlerin ve çıktılarının ölçülmesi aşamasıdır. Bu süreç hem nicel hem de nitel verilerin toplanmasıyla gerçekleştirilebilir. Kuvaas (2006), performans değerlendirme süreçlerinin doğru ve objektif bir şekilde yönetildiğinde çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırdığını belirtmektedir. Performans

değerlendirmeleri, çalışanların mevcut durumlarını analiz ederek, gelecekteki gelişim ihtiyaçlarını da ortaya koyar.

Geri bildirim, performans yönetimi sürecinde çok kritik bir öneme sahiptir. Çalışanlara düzenli ve yapıcı geri bildirim verilmesi, onların zayıf kaslarının güçlendirmelerine ve güçlü kaslarını daha etkin kullanmalarına yardımcı olur (Robbins ve Judge, 2013). Bu geri bildirimler, sadece yöneticilerden değil, aynı zamanda çalışanların iş arkadaşları ve diğer paydaşlardan da alınabilir. 360 derece geri bildirim, bu kapsamda son zamanlarda popüler bir yaklaşım olarak uygulanmaktadır.

Performans yönetiminde hedef belirleme, çalışanların performanslarını yönlendiren önemli bir araçtır. Locke ve Latham'ın (1990) Hedef Belirleme Teorisi'ne göre, net ve zorlayıcı hedefler çalışanların motivasyonunu artırır ve daha yüksek performans göstermelerine katkı sağlar. Bu teoriye göre, performans kriterlerinin yani hedeflerin spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zaman sınırlı (SMART) olması, çalışanların başarıya ulaşmalarını kolaylaştırır. Hedeflerin belirlenmesi aşamasına çalışanları da dahil etmek, onların sürece katılımını ve bağlılıklarını artırır (Latham, 2012).

Performans yönetimi sadece çalışanların bireysel gelişimini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonel stratejilerin uygulanmasında da önemli bir rol oynar. Kaplan ve Norton (1996) tarafından geliştirilen Balanced Scorecard yaklaşımı, performans yönetimini stratejik bir çerçeveye oturarak, finansal ve finansal olmayan ölçütler aracılığıyla organizasyonun performansını kapsamlı bir şekilde değerlendirmeyi sağlar. Bu model, sadece finansal performansı değil, aynı zamanda müşteri memnuniyeti, iç süreçlerin verimliliği ve öğrenme-gelişim gibi unsurları da dikkate alarak organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.

Etkin bir performans yönetimi sistemi, çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırırken, aynı zamanda organizasyonun rekabet gücünü de yükseltir. Kuvaas (2006), doğru yapılandırılmış bir performans yönetim sisteminin çalışanlar arasında şeffaflığı artırdığını ve adalet duygusunu pekiştirdiğini belirtmektedir. Ayrıca, Armstrong (2014), performans yönetiminin çalışanların sürekli gelişimini desteklemesi gerektiğini, bunun da hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde öğrenme ve yenilikçiliği teşvik ettiğini vurgulamaktadır.

Performans yönetimi, organizasyonların çalışanlarının potansiyelini en üst düzeye çıkarmalarına ve stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan kapsamlı bir süreçtir. Performans yönetimi süreçlerinin etkili bir şekilde uygulanması, çalışanların performansını artırırken aynı zamanda organizasyonel başarıyı da destekler. Hedef belirleme, geri bildirim verme ve sürekli gelişimi teşvik etme gibi temel unsurlar, bu sürecin başarısında kilit rol oynamaktadır.

Ayrıca işletmeler, performans yönetim sürecinde elektronik sistemlerin kullanımını öngörmektedir. Çevrim içi uygulamalar ve formlarla birlikte çalışanların insan kaynakları değerlendirme noktasında veri tabanı oluşturabilmektedirler. Teknoloji kullanımındaki asıl hedeflenen nokta, bireysel ve örgütsel performanslarıyla işlerinin yapım sürecindeki teknik destek ve bilgilerin sistem tarafından sunulmasını sağlamak ve geliştirmektir.

Elektronik sistemin performans yönetim alanında uygulanmasındaki amaçlardan bir diğeri ise, performans değerlendirmelerinin toplanması, depolanması, analiz edilmesi ve raporlanması gibi şeylerde sistemden faydalanmaktır. Dijital sistemin getirmiş olduğu zaman ve mekân kavramının ortadan kalkması sosyal ve psikolojik olarak bireylerin ast üst ilişkisinde birbirini tanıma sürecini de etkilemiştir. Dijital sistemle birlikte, bireyin örgütsel davranışlarıyla birlikte örgüt aidiyeti de verilerle ölçülebilmektedir (Geylan, 2007).

2.6. Dijital Çağda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü

Dijitalleşme, iş dünyasının temel dinamiklerini köklü bir şekilde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm sürecinde, insan kaynakları yönetimi de şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için önemli bir role sahiptir. İnsan kaynakları birimi, dijitalleşmenin getirdiği fırsat ve tehditlere uyum sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların bu dönüşüm sürecine entegrasyonunda kritik bir köprü vazifesi görmektedir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynaklarının dijital çağda üstlendiği görevler ve şirketin başarısına olan katkısı yadsınamaz ölçüdedir (Deloitte Insights, 2023).

Dijital çağda şirketlerin çevik oluşu, şirketlerin hayatta kalabilmesi için kritik bir öneme sahiptir. İnsan kaynakları birimi, organizasyonel çevikliği sağlamak adına departmanlar arası iş birliğini güçlendiren ve yenilikçi iş modellerini teşvik eden bir departman olarak rol üstlenmektedir. Dijitalleşme yalnızca teknolojik bir dönüşüm

değil, aynı zamanda organizasyonel bir değişimdir. Bu süreçte insan kaynakları birimi, şirket kültürünü dijitalleşme doğrultusunda yeniden şekillendirmek ve çalışanların değişime uyum sağlamasını desteklemek zorundadır. (McKinsey ve Company, 2023). İnsan kaynakları yönetimi, geleneksel görevlerinden çok daha fazlasını üstlenmeyi gerektirmektedir. Şirketleri dijitalleşmeye hazırlamak, çalışanları yeni becerilerle donatmak ve teknolojiyi stratejik bir araç olarak kullanmak, insan kaynakları biriminin öncelikleri arasında yer almaktadır (Ulrich ve Brockbank, 2005). Bu süreçte başarılı bir insan kaynakları birimi, şirketlerin dijital dönüşüm sürecini bir tehdit değil, fırsat olarak görmesini sağlayacaktır.

İnsan kaynakları tüm departmanlarla birlikte kurum için hazırlanan eylem ve talimatları uygulamak durumundadır. Bu uygulamaları sadece beyaz yakalılar üzerinde değil, zaman zaman mavi yakalılar üzerinde de yapmalıdır. Çünkü şirket çalışanları sadece beyaz yakalılardan oluşmadığı için, teknolojik değişim mavi yakalılar tarafından da kısmen kullanması zaruri bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç içerisinde insan kaynakları birimi, teknolojik hazır bulunmuşluk noktasında her türlü kolaylığı ve kullanımı çalışanlara sağlamak durumundadır (Fenech, 2019).

Dijitalleşme, iş süreçlerini daha verimli ve hızlı hale getirirken aynı zamanda iş modellerinde de köklü değişimlere yol açmıştır. Geleneksel iş süreçleri, otomasyon ve yapay zekâ gibi teknolojilerle yer değiştirmektedir. Dijitalleşme sürecinde teknolojik araçlardan faydalanarak işe alım, performans değerlendirme ve çalışan bağlılığı gibi süreçleri optimize etmektedir. Ayrıca, büyük veri analitiği sayesinde stratejik karar alma süreçlerine katkı sunmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996).

Konuyu farklı bir boyuttan değerlendirdiğimizde, işe alım süreçlerinde de dijital teknoloji belli bir evreye ulaşmıştır. Artık iş yerlerine iş başvurularının çoğu internet üzerinden yapıldığı, iş yerleri için öz geçmiş hazırlandığı bir dönem olarak görülmektedir. Kurumun en alt seviyede çalışan işçisinden, genel müdürüne kadar birçok başvuru internet üzerinden alınarak, istihdamları gerçekleştirilmektedir (Barakhlia, 2018).

İnsan kaynakları birimi, dijital araçlar ve yenilikçi yaklaşımlar ile kurumunu “tercih edilen işveren” haline getirebilir. Bu durum hem yetenekli çalışanları çekmek hem de

mevcut çalışanları elde tutmak açısından stratejik bir avantaj sağlar (Deloitte Insights, 2023).

Dijital çağ, çalışanların iş yerlerinden beklentilerini de değiştirmiştir. Daha esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma olanakları ve dijital beceriler kazandırma programları çalışan memnuniyeti açısından önem kazanmıştır (Davenport ve Kirby, 2016).

İnsan kaynaklarının iletişim süreçleri irdelendiğinde, kurum çalışanlarının kurum içerisindeki gelişmelerden haberdar olmadığı ve doğru iletişim kuramadığı zaman zaman görülmektedir. Bu gibi sorunları minimize edebilmek amacıyla da kurum içerisinde doğru bir iletişim sisteminin kurulması elzem bir süreçtir. Dijital çağdaki teknolojik gelişim araçlarının tüm çalışanlar tarafından kullanılması, kurumun temel başarı parametreleri noktasında önemli bir unsurdur. Sadece kurumun etkili iletişimden ziyade, müşteri ve diğer iş ortaklarıyla da bu sürecin yürütülmesi, üretkenliğin artması ve iş verimliliğinin sürdürülebilmesi ve doğru ilişkilerin oluşturulmasında da katkı sağlayacaktır. Bu noktada insan kaynakları biriminin bu süreç içerisinde örgütsel iletişim süreçlerini güçlendirmek amacıyla da çalışmaları önemlidir. Kurum çalışanlarının mesaj, e posta veya sosyal medya üzerinden haberdar edilmeleri de kurumun dijital gelişimine katkı sunacaktır (Dülek, 2018).

İnsan kaynakları yönetimi açısından bir diğer süreç ise günümüz teknolojik aygıtları içerisinde ekonomik ve kültürel dünyanın değişiminde, dijital teknolojiler dönüşüm sürecinin en belirleyici argümanlarıdır. Bu süreçteki temel geçerlilik, dönem olarak bireyin dijital teknolojilere maruz kalmasıyla birlikte, bireyin de anlaşılabilirliğinin her geçen gün zorlaşmasıdır. Bireyin performansı ile birlikte etkileşimini de tutumunu da değiştirmektedir. Dijitalleşmeyle birlikte mekân kavramının ortadan kalkması insan yönetim sürecini de zorlaştırmaktadır. Böylelikle kişilerin aynı yerde bulunmama zorunluluğu, belirli bir yönetim zorluğunu da beraberinde getirmektedir. Diğer bir yandan ise bireye farklı kazanımlar da sağlar. Örneğin dijital aygıtlarla kazanmış olduğu performans yönetimi onu istediği sınırlara da eriştirebilir (Adorno, 2017). Bu sınırlar çalışanın sürekli bir performans çizgisi tutturmasını zorunlu kılar. Yani bu süreç içerisinde de gündelik hayatta sahne arkası diye kullandığımız yaşam alanı, her geçen gün daralır ve aylarca uğraşarak yapılan işler birkaç saniyede

teknolojik performansla muhatabına iletilebilir. Bunun için de performansı telaşa dönüştürmeden bireyin özgüvenli bir biçimde çalışması sağlanmalıdır. Beklentilerle birlikte kültürel segmentler bireylerde temel telaş noktalarını oluşturur, bu süreç içerisindeki en önemli parametre dijital aygıtların insanların gündelik yaşantılarındaki konumlandırılmalarıdır. Dijital dünyanın hâkim olmadığı bir yerde, birey kaçacak bir yer bulabilir. Fakat dijital değişim sürecinin kaçınılmaz olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların bu değişim ve dönüşüm süreçlerinden kaçınmaları oldukça zor bir durumdur. Bu yüzden çalışanlar teknolojik gelişime kendilerini hazırlamalıdır (Holkheimer, 2018).

2.7. Dijital Çağda Çalışanların İnsan Kaynakları Biriminden Beklentileri

Dijitalleşme, bir taraftan iş dünyasındaki dinamikleri dönüştürürken diğer bir taraftan ise çalışanların insan kaynakları biriminden beklentilerini yeniden şekillendirecek bir biçimde değişime uğramıştır. Çalışanlar, teknolojinin getirdiği imkanlarla daha şeffaf, esnek ve kişiselleştirilmiş hizmetler talep etmektedir. İnsan kaynakları birimlerinin de bu beklentilere uyumlu faaliyetler yürütmesi, çalışan memnuniyetini sağlaması, organizasyonel başarı açısından oldukça kritik bir öneme sahiptir. Bu yüzden insan kaynakları birimi çalışanların beklentilerini doğru anlamalı ve bu doğrultuda aksiyon almalıdır.

Dijital çağın getirdiği hızlı değişim ve dönüşüme uyum sağlanması, çalışanların sürekli öğrenme ve yenilikçi düşünme becerileri ile mümkün olabilir. Bu açıdan insan kaynakları birimi, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek adına geniş kapsamlı eğitim programları hazırlamalı ve uygulamalıdır. Özellikle dijital becerilerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar, çalışanların hem bireysel performansını hem de şirketin rekabet gücünü artıracaktır. Çalışanlar, bu tarz eğitim programları ile yalnızca teknik becerilerini geliştirmeyi değil, aynı zamanda liderlik, problem çözme ve takım çalışması gibi yetkinlikleri geliştirecek bir kapsamda eğitim programının sunulmasını beklemektedir (Ulrich, 2019).

Dijital çağ ile insan kaynakları süreçlerinin, teknolojik çözümlerle en uygun ve en verimli hale getirecek şekilde çalışmasını sağlar. Performans değerlendirme, işe alım, kariyer planlama ve eğitim gibi süreçlerde teknolojilerin kullanımı çalışan

beklentilerini karşılamada önemli bir etkidir. Örneğin, çalışanlar performans yönetim süreçlerinde daha adil ve daha objektif sistemlerle değerlendirilmeyi istemektedir. Bu doğrultuda teknoloji tabanlı değerlendirme araçları, çalışanların bireysel performanslarına dair daha doğru ve ayrıntılı bilgiler sunabilmektedir (Ulrich, 2019).

Dijital çağda çalışanların beklentileri yalnızca teknik destekle sınırlı kalmamaktadır. Çalışanlar, aynı zamanda iş-yaşam dengesi ve psikolojik açıdan iyi oluşlarına yönelik çözümler de beklemektedir. İnsan kaynakları biriminin, çalışanların motivasyonunu artıracak, iş ortamında aidiyet hissi oluşturacak ve kurumsal bağlılığı güçlendirecek politikalar üretmesi ve geliştirmesi oldukça gereklidir. Çalışan deneyimini iyileştirmek adına sunulan esnek çalışma saatleri, kişisel gelişim fırsatları ve sosyal faaliyetler bu beklentileri karşılamada önemli parametrelerdir (Kavanagh, Thite, ve Johnson, 2018).

Dijitalleşme sürecinin salt bir şekilde olumlu olduğunu söylemek, doğru bir yaklaşım değildir. Çünkü dijitalleşme birtakım riskleri de beraberinde getirmektedir. Beraberinde getirdiği en büyük riskler ise veri güvenliği ve mahremiyet konuları olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları biriminin bu risk konularına yönelik, çalışanların güvenliğini kazanacak politikalar geliştirmesi ve uygulaması oldukça önemlidir. Çalışanlar, kişisel bilgilerinin yalnızca daha önceden belirtilen amaçlar doğrultusunda kullanılmasını ve bu bilgilerin üçüncü taraflarla paylaşılmamasını beklerler. İnsan kaynakları biriminin bu noktada şeffaf bir yönetim anlayışı benimseyerek çalışanların beklentilerini karşılaması, çalışanların güven duygusunu güçlendirmeleri hususunda büyük destek sağlayacaktır.

2019 yılında yaşanan pandemi sürecinden sonra uzaktan ve hibrit çalışma modelleri yaygınlaşmıştır. Özellikle pandemi sonrasında çalışanların, daha esnek çözümler beklemesine sebep olmuştur. Çalışanlar, uzaktan çalışma koşullarını destekleyecek dijital altyapının sağlanmasını ve bu süreçte yaşanan iletişim sorunlarının etkin bir şekilde yönetilmesini talep etmektedir. İnsan kaynakları birimi, bu noktada dijital iletişim araçlarını daha etkin bir şekilde kullanarak çalışan bağlılığını artırabilir ve iş süreçlerinin daha sorunsuz bir şekilde işlenmesini sağlayabilir (Deloitte, 2021).

Dijital çağda çalışanların insan kaynakları biriminden beklentileri, teknolojinin sunduğu fırsatlarla birlikte daha geniş bir zemine yayılmıştır. İnsan kaynakları birimi, bu beklentileri karşılayabilmesi için hem teknolojik hem de stratejik değişim ve dönüşümü sağlamak zorundadır. Dijitalleşmenin getirdiği fırsat ve tehditlerin etkin bir şekilde yönetilmesi, şirketlerin gelecekteki başarısı için ciddi bir öneme sahiptir. Ayrıca çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve verimliliği, insan kaynakları biriminin bu süreçlerdeki etkinliğiyle doğrudan ilişkilidir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, beyaz yakalı çalışanların teknolojiye hazır oluş seviyelerini ve insan kaynakları biriminden beklentilerini incelemektir. Bu çalışma, beyaz yakalı çalışanlar dijital dönüşme ayak uydururken insan kaynakları birimlerinin nasıl bir rol üstlenmesi gerektiğini belirlemek açısından önemlidir. Bu bağlamda, araştırma şu sorulara yanıt aramaktadır:

- Beyaz yakalı çalışanlar, teknolojik yeniliklere ne kadar hazırdır?
- Çalışanların, insan kaynakları biriminden beklentileri nelerdir?

3.2. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırma iki aşamalı olarak yapılmıştır. Birinci aşamada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, kâğıt sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin 145 beyaz yakalı çalışanından anket yoluyla veriler toplanmış, örneklem seçiminde olasılıksız örnekleme yöntemlerinden biri olan “kota örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Eksik veya hatalı görülen 4 anket elenerek analiz sürecinden çıkarılmıştır.

Araştırmada, Güvener’in (2019) yüksek lisans çalışmasında kullandığı Türkçe ölçme aracı kullanılmıştır. Teknolojik Hazır Bulunuşluk Endeksi olarak adlandırılan bu ölçeğin orijinali, 2000 yılında Parasuraman tarafından geliştirilmiş; 2015 yılında Parasuraman ve Colby tarafından tekrar değerlendirilerek revize edilmiştir. Ölçek 30 maddeden ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. İyimserlik boyutu 6, Yenilikçilik boyutu 9, Rahatsızlık boyutu 7 ve Güvensizlik boyutu 8 madde içermektedir (Yaykın, ve Tolay, 2023, s.61).

Araştırmanın yapıldığı şirket, ambalaj sektöründe kullanılmak üzere atık kağıtlardan, geri dönüşüm yoluyla kâğıt üreten İstanbul merkezli bir şirket olup, üretim faaliyetlerini Balıkesir’de gerçekleştirmektedir. Şirket, özellikle üretim prosesinde yoğun bir teknoloji kullanmaktadır. Kâğıt üretimi esnasında ürüne ilişkin tüm verileri DCS ekranlarından takip etmekte ve yine bu sistemler üzerinden makineye istenildiği anda müdahale edilebilmektedir. Fabrika içerisinde 3 ayrı belirgin lokasyon/proses vardır. Bunlardan ilki kâğıt üretiminin yapıldığı kâğıt üretim tesisidir. İkinci ise kâğıt üretim esnasında kullanılan ve kirlenen suyu arıtarak tekrar prosese deşarj etmek üzere inşa edilmiş yüksek teknolojiye sahip ileri arıtma tesisidir. Üçüncüsü ise kâğıt üretim prosesinin ihtiyacı olan buharı üreten ve aynı zamanda bu buhardan da elektrik üreterek tüm fabrikanın elektrik ihtiyacını karşılayan bir kojenerasyon tesisi (enerji santrali) bulunmaktadır. Bu açıdan yaklaşıldığında özellikle üretim proseslerinde yoğun teknoloji kullanımının olduğu açıkça görülmektedir. Şirketin finansal verileri, aktif toplamalar, sahip olduğu açık ve kapalı alanlar yani arazi büyüklüğü vb. parametreler baz alındığında büyük ölçekli bir şirket olduğunu rahatlıkla ifade edebiliriz. Ayrıca şirketin, İstanbul Ticaret Odası tarafından her yıl yapılan Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Araştırması’nda ilk 500’e girmeyi başarması da bunu destekler niteliktedir. Şirketin 149 beyaz yaka, 434 mavi yaka olmak üzere toplam 583 çalışanı bulunmaktadır. Ayrıca, şirketin faaliyetlerinin bulunduğu Bursa ve İstanbul illerinde emek üreten beyaz yakalı çalışanları da bu araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırma yapılan şirketin, özellikle her sene atık olarak çevreyi kirleten hurda kağıtlardan geri dönüşüm ile yeniden kâğıt üretmesi ile çevreye sağladığı katkı, şirketin Türkiye’nin önemli ve büyük ölçekli sanayi kuruluşlarından biri olması, veri toplamak için yeterli sayıda personele sahip olması gibi nedenler araştırmanın bu şirket üzerinde yapılmasında önemli rol oynamıştır.

Bu araştırmanın ikinci aşaması nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Beyaz yakalı çalışanların insan kaynakları biriminden beklentilerini derinlemesine anlamak amacıyla 3 adet odak grup görüşmesi yapılması planlanmıştır. Bu aşamada, olasılıksız örnekleme yöntemlerinden biri olan “amaçlı örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Gerektiği takdirde, verilerin doygunluğa ulaşmadığına inanılırsa daha fazla sayıda odak grup görüşmesi yapılacağı üzerine hem fikir olunmuştur. Bu odak

grup görüşmelerine toplam 20 beyaz yakalı çalışan katılım göstermiştir. Verilerin doygunluğa ulaştığı tespit edilmiş olup daha fazla odak grup görüşmesi yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. İlk aşamada beyaz yakalı çalışanlardan anket yoluyla veri toplanmıştır. İkincil olarak ise odak grup görüşmeleri yapılmıştır. Çalışma esnasında toplam 7'şer kişilik odak grubu olmak üzere 3 adet odak grubu oluşturulmuş ve görüşmeler toplam 20 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Fakat 21 kişi yapılması planlanan odak grup görüşmelerine 1 kişi sağlık problemlerinden dolayı katılım sağlayamamıştır. Odak grup görüşmeleri 5 Nisan Cuma 2024 tarihinde öğleden önce 1 grup, öğleden sonra 1 grup, 12 Nisan Cuma 2024 tarihinde öğleden önce 1 grup olmak üzere 2 farklı günde ve 3 oturumda bir araya gelinerek gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmelerine katılım sağlayan katılımcılar belirlenirken, akademik çalışmanın muhteviyatı hakkında bilgi verilmiş ve tamamen gönüllülük esasına dayalı müsait ve istekli olan katılımcılar seçilmiştir. Odak grupları katılımcıları belirlenirken, çalışmanın daha homojenize bir şekilde gerçekleşmesi adına farklı departman ve farklı görev tanımlarına sahip beyaz yakalılardan oluşmasına özellikle dikkat edilmiştir. Odak grup görüşmesi esnasında katılımcılara teknolojik hazır oluşlarını arttırıcı faktörler, insan kaynakları biriminden beklentileri gibi sorular sorulmuştur. Sorular ekler kısmında yer almaktadır. Odak grup görüşmesi esnasında herkese eşit konuşma hakkı tanınmasına dikkat edilmiştir. Katılımcılardan izin alınarak ses kaydı alınmış ve sonrasında ses kaydı yazıya çevrilmiştir.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

- Araştırma, sadece 20 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Bu sınırlı örneklem, elde edilen sonuçların tüm beyaz yakalı çalışanları temsil etmesini zorlaştırabilir, bulguların genellenebilirliği sınırlıdır.
- Zaman ve kaynak kısıtlamaları, daha fazla katılımcıyla çalışma veya farklı veri toplama araçları kullanma imkânını sınırlamıştır.

- Katılımcıların teknolojiye olan hazır oluş seviyeleri, değişken faktörlere (iş pozisyonu, kişisel teknoloji deneyimleri gibi) bağlıdır. Bu, araştırma sonuçlarında bireyler arası farklılıkların daha fazla görülmesine yol açabilir ve genellenebilirliği kısıtlayabilir.
- Odak grup görüşmesi esnasında elde edilen yanıtlar, katılımcıların kendilerini idealize etme eğiliminden etkilenebilir. Özellikle iş ortamında teknolojiye hazır olduklarını veya insan kaynaklarından yüksek beklentileri olduğunu ifade ederken yanlı davranabilirler.
- Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların belirli sektörlerden olması durumunda, sektörler özgü özellikler sonucu etkileyebilir. Farklı sektörlerin teknoloji adaptasyonu ve insan kaynakları beklentileri farklı olabileceğinden, çalışma bulguları diğer sektörler doğrudan genellenemeyebilir.

3.5. Araştırma Yöntemi

Araştırmada nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılmasının temel amacı, beyaz yakalı çalışanların insan kaynakları biriminden beklentilerini hem sayısal verilerle genellenebilir bir şekilde ortaya koymak hem de bu beklentileri derinlemesine anlamaktır. Nicel veriler, genellenebilir bulgular elde etmeye ve ölçülebilir modeller oluşturmaya imkân tanırken; nitel veriler ise katılımcıların görüş ve deneyimlerini detaylı olarak analiz ederek konunun daha iyi kavranmasına katkı sunar. Karma yöntem yaklaşımı ile hem nicel hem de nitel veri toplama teknikleri kullanılarak daha kapsamlı ve güvenilir sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir.

Araştırmada, sadece beyaz yakalı çalışanlardan veri toplanmış olup, örneklem seçiminde olasılıklı ve olasılıksız örnekleme yöntemlerinden uygun olanlar kullanılmıştır. Katılımcıların dağılımı ve çalıştıkları pozisyonlar da dikkate alınarak çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Nicel Veri Toplama: Nicel veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Ölçekte yer alan her bir ifade için katılımcıların cevapları analiz edilerek, tanımlayıcı istatistik yöntemleri (descriptive statistics) kullanılmıştır. Her ifadenin ortalamalarına bakılarak çalışanların insan kaynakları biriminden beklentileri istatistiksel olarak yorumlanmıştır.

Nitel Veri Toplama: Nitel veriler ise odak grup görüşmeleri ile toplanmıştır. Gerçekleşen görüşmelerde, beyaz yakalı çalışanların insan kaynakları biriminden beklentilerini detaylı bir şekilde anlamaya yönelik sorular sorulmuştur.

Odak grup görüşmelerindeki tüm veriler, verileri kodlama teknikleri (Corbin ve Strauss, 2008) kullanılarak analiz edilmiş ve çalışmanın bulgularını kavramsallaştırmak için tematik analiz (Braun ve Clarke, 2006) kullanılmıştır. Bu yöntem, bir veri setindeki anlam örüntülerini tanımlar ve analiz eder ve hangi temaların önemli olduğunu gösterir (Braun ve Clarke, 2006). Buradan hareketle veri toplama süreci aşağıdaki aşamaları içermektedir:

1. Verilerin Kodlanması: Odak grup görüşmelerinde katılımcıların verdikleri cevaplar not alınmış, ayrıca görüşmeler esnasında elde edilen ses kayıtları yazılı hale getirilmiş ve veriler dikkatlice okunarak incelenmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında teknolojiye hazır oluş bağlamında çalışanların insan kaynakları beklentileri ile ilgili ifadeler kodlanmıştır.
2. Kodların Gruplandırılması: Kodlanan ifadeler, benzer içerik ve temaları yansıtan gruplar halinde bir araya getirilmiştir. Bu gruplamalar, belirli ana temaları ve alt temaları ortaya çıkarmak için kullanılmıştır.
3. Temaların Belirlenmesi: Kodların gruplandırılması sonucunda, alt temalara ve ana temalara ulaşılmıştır.
4. Temaların Gözden Geçirilmesi ve Tanımlanması: Oluşturulan alt temalar ve ana temalar, araştırma soruları ve amacı doğrultusunda gözden geçirilerek uygunluğu diğer akademisyenler tarafından da değerlendirilmiş, gerektiğinde temalar yeniden yapılandırılmıştır. Her tema, belirgin bir anlam ve bütünlük sağlayacak şekilde tanımlanmıştır.
5. Temaların Raporlanması: Elde edilen temalar, araştırmanın sonuç bölümünde örnek katılımcı ifadeleriyle desteklenerek raporlanmıştır.

Bu tematik analiz yöntemi, katılımcıların teknolojiye hazır oluş ve insan kaynakları beklentilerine ilişkin görüşlerini anlamaya ve analiz etmeye yönelik derinlemesine bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

İki aşamalı gerçekleştirilen çalışmada, birinci aşamada beyaz yakalı çalışanlardan anket yoluyla veri toplanmıştır. Katılımcıların demografik bilgileri dağılımı frekans analizi ile incelenmiştir. Ankete katılan 145 beyaz yakalı katılımcı için cinsiyet, yaş, mevcut iş yerindeki çalışma/kıdem süresi, medeni durum, öğrenim durumu, sektörel tecrübe, iş süreçlerine ilişkin idari yetki gibi farklı başlıklarda frekans sayıları ve dağılım oranları bilgileri tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2 Katılımcıların Demografik Bilgileri

		n	%
Cinsiyet	Erkek	117	80,7
	Kadın	28	19,3
	Toplam	145	100,0
Yaş	18-25	22	15,2
	26-34	76	52,4
	35-44	30	20,7
	45-54	13	9,0
	55-64	4	2,8
	Total	145	100,0
Mevcut Şirketinizdeki Çalışma Süresi	0-1 yıl	46	31,7
	2-3 yıl	52	35,9
	4-6 yıl	28	19,3
	7-10 yıl	10	6,9
	10 yıldan fazla	9	6,2
	Total	145	100,0
Medeni Durum	Evli	84	57,9

	Bekar	61	42,1
	Total	145	100,0
Öğrenim Durumu	Lise ve öncesi	16	11,0
	Ön Lisans	21	14,5
	Lisans	81	55,9
	Y.Lisans	25	17,2
	Doktora	2	1,4
	Total	145	100,0
Sektörel Tecrübe	0-1 yıl	23	15,9
	2-3 yıl	42	29,0
Sektörel Tecrübe	4-6 yıl	33	22,8
	7-10 yıl	14	9,7
	10 yıldan fazla	33	22,8
	Total	145	100,0
Süreçlere İlişkin İdari Yetki	Evet	63	43,4
	Hayır	82	56,6
	Total	145	100,0

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde erkeklerin oranı %80,7, kadınların oranı %19,3'tür. Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde 18-25 yaş grubu kişilerin oranı %15,2, 26-34 yaş grubu kişilerin oranı %52,4, 35-44 yaş grubu kişilerin oranı %20,7 olup 45-54 yaş grubu kişilerin oranı %9, 55-64 yaş grubu kişilerin oranı %2,8'dir. Mevcut şirkette çalışma süresi incelendiğinde 0-1 yıl süre ile çalışanların oranı %31,7, 2-3 yıl süre ile çalışanların oranı %35,9, 4-6 yıl süre ile çalışanların oranı %19,3, 7-10 yıl süre ile çalışanların oranı %6,9 olup 10 yıldan fazla süre ile çalışanların oranı %6,2'dir. Evli olanların oranı %57,9, bekar olanların oranı %42,1'dir. Öğrenim durumuna göre dağılım incelendiğinde lise ve öncesi

eğitim düzeyine sahip olanların oranı %11, ön lisans mezunu olanların oranı %14,5, lisans mezunu olanların oranı %55,9, yüksek lisans mezunu olanların oranı %17,2 olup doktora mezunu olanların oranı %1,4'tür. Sektörel tecrübeye göre dağılım incelendiğinde 0-1 yıl süre ile çalışanların oranı %15,9, 2-3 yıl süre ile çalışanların oranı %29, 4-6 yıl süre ile çalışanların oranı %22,8, 7-10 yıl süre ile çalışanların oranı %9,7, 10 yıldan süre ile çalışanların oranı %22,8'dir. İdari yetki olma durumuna göre dağılım incelendiğinde idari yetkisi olanların oranı %43,4, olmayanların oranı %56,6'dır.

Araştırma kapsamında, ikinci aşamada nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış olup üç adet odak grup görüşmesi yapılmıştır. Odak grup görüşmelerine katılan katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 3'te açıklanmıştır.

Tablo 3 Katılımcıların Demografik Dağılımları

Katılımcı No	Cinsiyet	Yaş	Çalışma Süresi (Yıl)	Meslek
1	Erkek	33	8	Satınalma Mühendisi
2	Erkek	29	5	Muhasebe Uzmanı
3	Kadın	26	2	İşe Alım ve Org. Gel. Uzm. Yrd.
4	Erkek	40	16	Satış Müdürü
5	Erkek	31	7	Finans Uzmanı
6	Erkek	32	5	Maliyet ve Bütçe Rap. Uzmanı
7	Erkek	31	7	AR-GE Mühendisi
8	Erkek	37	12	Çevre Mühendisi
9	Kadın	33	6	Satış ve Müşteri İlişkileri Uzmanı
10	Kadın	40	14	Yönetici Asistanı
11	Erkek	35	10	İş Geliştirme Uzmanı
12	Erkek	40	13	Lojistik Yöneticisi
13	Kadın	32	7	Finans Uzmanı
14	Erkek	44	18	Bilgi İşlem Uzmanı
15	Kadın	28	4	Satınalma Uzmanı

16	Erkek	34	11	İnsan Kaynakları Şefi
17	Erkek	39	12	Üretim Mühendisi
18	Erkek	36	9	Bilgi İşlem Sorumlusu
19	Erkek	29	5	ERP Proje Yöneticisi
20	Erkek	37	14	Elektrik Otomasyon Şefi

Yukarıdaki tablo, 15 erkek ve 5 kadından oluşan toplam 20 katılımcının demografik bilgilerini içermektedir. Çalışanların yaşları 26 ile 44 arasında değişmekte olup, çalışma süreleri 2 yıldan 18 yıla kadar farklılık göstermektedir. Bu çeşitlilik, farklı deneyim seviyelerindeki beyaz yakalı çalışanların teknolojiye bakış açıları ve insan kaynakları biriminden beklentilerinde çeşitli eğilimler olabileceğini göstermektedir.

Çalışmada satınalma, muhasebe, Ar-Ge, insan kaynakları, lojistik, bilgi işlem ve finans gibi çeşitli mesleklerden katılımcılar yer almaktadır.

4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Aşağıda, ölçekte yer alan her ifadenin ortalamasını ve standart sapmasını içeren tanımlayıcı istatistikler (descriptive statistics) tablosu yer almaktadır. Bu tablo SPSS ile elde edilmiştir.

Tablo 4 Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	İfadeler	Sıra ama	Orta la (Mean)	Standart Sapma (Std. Deviation)
Faydacılık / İyimserlik (Optimism)	O P 1 O P 2 O P 3 O P 4 O P 5 O P 6	1. Teknolojik ürün ve hizmetlerden anında bilgi almak mükemmel bir avantajdır.	2	4,53 ,755
		2. Teknolojinin getirdiği yenilikler mesleğimde beni daha verimli hale getiriyor.	1	4,59 ,630
		3. Yeni teknolojiler sayesinde daha iyi bir yaşam kalitesine sahip oluyoruz.	8	4,19 ,890
		4. Teknoloji sayesinde istediğim zamanda istediğim yerden işlerimi yapabiliyorum.	4	4,39 ,748
		5. En yeni teknolojilere sahip ürün ve hizmetlerin kullanımı daha kolay oluyor.	11	4,11 ,809
		6. Mesleğimde yeni teknolojilerin getirdiği yenilikleri heyecan verici buluyorum.	3	4,42 ,674

Yenilikçilik (Innovativeness)	I				
	N	7. Teknolojik konularda sorun yaşayan bir kişi yardım almak için bana gelir. (Akıllı telefon, internet, bilgisayar)	16	3,79	,875
	I	8. Genellikle başkalarından yardım almadan ilk defa kullanacağım teknolojik ürünleri ve hizmetleri çözebiliyorum.	14	3,94	,753
	N	9. Yüksek teknoloji ürünlerini anlamaya çalışmaktan ve çözmekten zevk alıyorum.	10	4,18	,752
	I	10. Teknolojik bilgi gerektiren konularda iş yaparken diğer insanlardan daha az problem yaşıyorum.	12	4,09	,754
	N	11. Mevcut olan en ileri teknolojiyi kullanmayı tercih ederim.	7	4,21	,801
	I	12. Yeni teknoloji içeren projelerde aktif rol almak beni motive eder.	5	4,32	,733
	N	13. İşimle alakalı veya ilgi duyduğum teknolojik gelişmeleri öğrenmek için çeşitli platformları takip ediyorum (bülten, forum, dergi vb.) veya teknolojik seminer/ fuar gibi etkinliklere katılıyorum.	13	4,00	,850
	I	14. Doğru teknolojik ürünü/hizmeti bulana kadar pek çok ürün/hizmet denerim.	17	3,76	,844
	N	15. Şirketimi ileriye taşıyacak ve sektörde fark yaratacak teknolojik fikirlere sahibim.	15	3,82	,796
Rahatsızlık (Discomfort)	D	16. Bazen, teknolojik sistemlerin herkes tarafından kullanılmak üzere tasarlanmadığını düşünüyorum.	19	3,50	,958
	I	17. Teknolojik ürünler ya da hizmetler için anlaşılır bir şekilde yazılmış el kitapları bulunmuyor.	24	3,12	1,083
	D	18. Teknik destek ekipleri teknolojik bilgi içeren konuları anlaşılır şekilde açıklayamıyorlar.	25	3,04	1,079
	I	19. İnsanlar tarafından yapılan işler teknolojiye devredilirken dikkatli olunmalıdır çünkü teknoloji güvenilir değil.	23	3,21	1,174
	D	20. Teknolojiye ne zaman ihtiyacım olsa bozuluyor ya da ulaşamıyorum.	28	2,08	,765
	I	21. Pek çok yeni teknoloji, henüz keşfedilmemiş sağlık veya güvenlik riskleri içeriyor.	21	3,45	,950
	D	22. Teknoloji kullanımının işlerimi olumsuz yönde etkilediğini düşünüyorum.	30	1,83	,794
	I				
Güvensizlik (Insecurity)	N		20	3,50	,944
	S	23. İnsanlar işlerini yaparken teknolojiye çok bağımlılar.			
	I				
	N	24. Çok fazla teknoloji kullanımı, insanları zarar veren bir noktaya götürebilir.	22	3,43	1,078
	S	25. Teknoloji, iletişimi azaltarak insan ilişkilerini olumsuz etkileyebilir.	18	3,54	1,034
	I		6	4,28	,733
	N	26. Bir şirketle iş yaparken insan dokunuşu çok önemlidir.			
	S	27. Bir şey otomatik hale getirildiğinde, sistemin hata yapmadığı dikkatlice kontrol edilmelidir.	9	4,19	,720
	I	28. Dijital dönüşümün yaptığımız işleri ne yönde değiştireceğinden endişeliyim.	26	2,91	,935

6				
I				
N				
S				
7	29. Yeni bir teknolojiyi kullanmak için öncelikle çevremdeki kişilerin kullanmasını beklerim.	27	2,68	1,032
I				
N				
S	30. Hata yapmaktan çekindiğim için yeni teknolojileri kullanmayı sevmiyorum.	29	1,94	,904
8				

Maddelerin ortalama değerleri sıralandığında, en yüksek ortalamaya sahip maddelerin faydacılık boyutuna ait olduğu söylenebilmektedir. Örnekleme yer alan beyaz yakalı çalışanlar, çoğunlukla teknolojinin kendilerine fayda sağladığına inanmaktadır. Çalışanlar, çoğunlukla teknolojinin getirdiği yenilikler sayesinde mesleklerinde daha verimli çalıştıklarını, anında bilgi aldıklarını, yeni teknolojik gelişmeleri heyecan verici bulduklarını ve teknolojinin kendilerine diledikleri yerde çalışma esnekliği kazandırdığını dile getirmişlerdir.

Faydacılığın yanı sıra, yenilikçilik boyutuna ilişkin ifadelerin ortalamaları incelendiğinde de çalışanların kendilerini çoğunlukla yenilikçi buldukları söylenebilir. Çalışanlar yeni teknoloji içeren projelerde aktif rol almanın kendilerini motive ettiğini, en ileri teknolojiyi kullanmayı tercih ettiklerini, yüksek teknoloji içeren ürünleri anlamaya çalışmaktan ve çözmekten mutluluk duyduklarını dile getirmişlerdir.

Rahatsızlık boyutu incelendiğinde ifadelerin ortalamalarının faydacılık ve yenilikçiliğe kıyasla daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Ancak bu boyuta ilişkin beş ifade (DI1, DI2, DI3, DI4, DI6) elde edilen ortalamalar katılımcıların kararsızım ile katılıyorum arasındaki eğilimini göstermektedir. Bu kapsamda, çalışanların teknolojik sistemlerin herkesin kullanımına yönelik tasarlanmadığına, teknolojik el kitaplarının anlaşılır yazılmadığına, teknoloji destek ekiplerinin anlaşılır şekilde bilgi veremediğine ve teknolojinin henüz keşfedilmemiş sağlık ve güvenlik riskleri içerebileceğine ilişkin ifadelerde orta düzeyde bir katılım olduğu gözlemlenmektedir.

Güvensizlik boyutu incelendiğinde, iki ifadenin (INS4 ve INS5) yüksek ortalamalar olarak güvensizlik boyutu altındaki diğer ifadelerden ayrıştığı görülmektedir. Örnekleme yer alan beyaz yakalı çalışanlar, her ne kadar teknolojinin sağladığı faydaların farkında olsalar da insanın önemine dikkat çekmiş ve insanın hâlâ kritik

öneme sahip olduğunu dile getirmişlerdir. Benzer bir şekilde, katılımcıların çoğunluğu sistemler otomatik hale getirildiğinde, sistemin hata yapmadığının insan tarafından dikkatlice kontrol edilmesinin önemine de dikkat çekmişlerdir. Güvensizlik boyutu altında yer alan üç ifadenin (INS1, INS2, INS3) ortalamaları ise 3,50 düzeyinde olup katılımcıların genel olarak bu ifadeleri kesin bir şekilde olumsuz ya da olumlu olarak değerlendirmediklerini göstermektedir. Teknolojiye bağımlılık ve teknolojinin insan ilişkileri üzerindeki olumsuz etkilerini içeren bu ifadelerin ortalamalarının orta düzeyde olması, bireylerin bu konuda kararsız veya temkinli bir tutum sergilediğine işaret etmektedir. Katılımcılar, teknolojinin iş yapma süreçlerini kolaylaştırdığını kabul etmekle birlikte, aşırı teknoloji kullanımının bireyleri olumsuz etkileyebileceğini ve insan ilişkilerini zayıflatabileceğini de göz önünde bulundurmaktadır.

Ayrıca bulgular incelendiğinde, güvensizlik ve rahatsızlık boyutlarına ilişkin ifadelerin genel olarak daha düşük ortalama değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadelerinin ortalamalarının düşük olması, katılımcıların teknolojiye yönelik çekincelerinin az düzeyde olduğunu göstermektedir. En düşük ortalamaya sahip ifadeler arasında "DI7: Teknoloji kullanımının işlerimi olumsuz yönde etkilediğini düşünüyorum", "INS8: Hata yapmaktan çekindiğim için yeni teknolojileri kullanmayı sevmiyorum" ve "DI5: Teknolojiye ne zaman ihtiyacım olsa bozuluyor ya da ulaşamıyorum" yer almaktadır. Bu bulgular, katılımcıların teknolojiye yönelik olumsuz algılarının görece düşük seviyede olduğunu ve teknolojinin iş süreçlerine zarar verdiği ya da erişimde sıkıntılar yaşandığı gibi düşüncelere daha az katıldıklarını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bulgular katılımcıların teknolojiye yönelik daha çok iyimser ve yenilikçi bir bakış açısına sahip olduklarını, buna karşın teknolojiye dair güvensizlik ve rahatsızlık hissiyatının görece daha düşük seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, teknolojinin gelişmesiyle birlikte insanın öneminin azalmadığı görülmüştür. Ayrıca teknolojiye bağımlılık, teknolojinin insan ilişkileri üzerindeki olumsuz etkileri, içerebileceği sağlık ve güvenlik riskleri konusunda da bireylerin tam olarak rahat hissetmedikleri görülmüştür. Çalışanların teknolojik sistemlerin herkesin kullanımına yönelik tasarlanmadığına, teknolojik el

kitaplarının anlaşılır yazılmadığına, teknoloji destek ekiplerinin anlaşılır şekilde bilgi veremediğine ilişkin görüşleri dikkate değer düzeydedir.

4.3. Tematik Analiz Bulguları

Tematik analiz sonucunda toplam beş ana temaya ve on beş alt temaya ulaşılmıştır.

Aşağıda kodlara, alt temalara ve ana temalara ilişkin tablo yer almaktadır:

Tablo 5 Nitel Veri Yapısı

Kodlar	Alt tema	Ana tema
“... En önemli şey eğitim ve eğitimin sürdürülebilir olmasıdır. Eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesi gerekir. Eğitimi, herkese aşlamak gerekir. Direnç ile karşılaşmaması için ast-üst pozisyon fark etmeksizin tüm çalışanlara uygulanmalıdır” (K6)	Eğitim ihtiyacını belirleme	Teknoloji kullanımı eğitimi verme
“Eğitim sadece bilgisayar üzerinden değil belirli araçlar üzerinden uygulamalı olarak gerçekleştirilmeli” (K16)	Uygulamalı eğitim verme	Teknoloji kullanımı eğitimi verme
“Yeterlilik hususunda eğitim verimliliğinin test edilmesi, denetlenmesi gerekir.” (K4)	Eğitimin çıktısını test etme	Teknoloji kullanımı eğitimi verme
“Görseller ile zenginleştirilmiş teknolojik kılavuzlar hazırlanmalı” (K12)	Kılavuz hazırlama	Teknoloji kullanımı eğitimi verme
“Kişi eğer yabancı dili bilmiyorsa süreç uzar” (K3)	Yabancı dil bilme	İşe alım kriterlerini güncelleme
“İşe alımlarda teknolojik yatkınlığı muhakkak bakılması gerektiğini düşünüyorum” (K11)	Teknolojiye yatkın olma	İşe alım kriterlerini güncelleme
“Teknolojik konularda faaliyet yürütecek ayrı bir departman kurulması gerekir. Sadece teknolojik sistemlerdeki gelişmeleri takip edecek, aksiyon alacak, yeni bir departman inşa etmek” (K5)	Teknolojik gelişmeleri takip etme	İşletmeyi dijitalleşmeye hazırlama

“Gerekli teknolojik alt yapının sağlanması, gerekli donanım ve çalışma ortamının hazır olması gerekir” (K7)	Teknolojik alt yapı ve donanım	İşletmeyi dijitalleşmeye hazırlama
“Teknolojik değişim dönüşümün faydalarını, handikaplarını doğru şekilde tespit edip çalışanların bu konuda bilinç seviyelerini arttırmak gerekli.” (K17)	Teknolojiye yönelik farkındalığı arttırma	İşletmeyi dijitalleşmeye hazırlama
“Diğer firmalar aynı pozisyon için kendi şirketinde ne yaptığını görmek, fayda sağlar” (K2)	Benchmarking yapma	İşletmeyi dijitalleşmeye hazırlama
"Ödül tarzı bir sistem, prim adaptasyon sürecini hızlandırma açısından personeli motive edebilir. Optimum verimlilikte kullanan kişilerin tespiti için sistemin takip edilmesi gerekiyor ..." (K12)	Maddi ödül	Teknoloji kullanımını teşvik etme
Prim değil de bence takdir edilmek daha önemli (K20)	Maddi olmayan ödül	Teknoloji kullanımını teşvik etme
“Teknolojinin kullanım kolaylığı arttırılırsa, bu sayede yüksek yaş kesiminin kullanılabilirliğini arttırabiliriz” (K10)	Teknolojinin kullanım kolaylığı	Teknolojinin uygunluğunu saptama
“...manuel olarak her gün üretim verisi giriyorum ve bu durum beni zorluyor. Fakat yeni sistem bunu otomatik girecek ve ben sadece bu verilerin doğruluk kontrollerini sağlayacağım. Bu durum hata payını azaltacak, daha doğru ve hızlı raporlama yapabileceğim. Bu da benim işimi kolaylaştıracak” (K17)	Teknolojinin işi kolaylaştırması ve çözüm üretmesi	Teknolojinin uygunluğunu saptama
“Teknolojilerin kullanımı açısından geri bildirim ve iyileştirmeler alınmalı” (K12)	Çalışanlardan geri bildirim alma	Teknolojinin uygunluğunu saptama

4.3.1. Teknoloji Kullanımı Eğitimi Verme

Odak grup görüşmeleri kapsamında görüşülen katılımcıların neredeyse tamamı teknoloji kullanımı için eğitim ihtiyacına değinmiştir. Katılımcılar ile yapılan

görüşme verileri analiz edildiğinde, ana tema olarak Teknoloji Kullanımı Eğitimi başlığı altında Eğitim İhtiyacını Belirleme, Uygulamalı Eğitim Verme, Eğitimin Çıktısını Tespit Etme ve Kılavuz Hazırlama gibi dört alt tema tespit edilmiştir.

4.3.1.1. Eğitim İhtiyacını Belirleme

Görüşülen katılımcıların 5'i İnsan Kaynakları birimi tarafından eğitim ihtiyacının belirlenmesini dile getirmiştir.

K6, "... En önemli şey eğitim ve eğitimin sürdürülebilir olmasıdır. Eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesi gerekir. Eğitimi, herkese aşlamak gerekir. Direnç ile karşılaşılması için ast-üst pozisyon fark etmeksizin tüm çalışanlara uygulanmalıdır" dedi.

K8 ise "Eğitim departmanı doğru ihtiyaç tespiti ile çalışanı güçlendirmeli ..." şeklinde yorumladı.

K9 "... Eğitim taleplerini insan kaynakları tespit etmeli."

K15 "... Mesela biz ekip olarak almamız gereken eğitimleri kendimiz belirleyip size sunuyoruz bunun yerine ya insan kaynakları ya da birim amirleri bize sunulması, fikrimiz alınması daha iyi olur. Onların arasından seçsek daha iyi olmaz mı?"

K16 "... Teknolojilerin takip edilmesi gerekiyor bunu insan kaynakları genel yapmalı. Eğitimi insan kaynakları veremese dahi bunu insan kaynakları kurgulamalı, yönetmeli, planlamalıdır."

Bu çalışmada görüşülen katılımcıların beşi, İnsan Kaynaklarını biriminin eğitim ihtiyacını belirlemesine ilişkin görüş belirtmiştir. Çalışanlar, eğitim ihtiyaçlarını kendileri belirlemek yerine eğitim ihtiyacının belirlenerek kendilerini sunulmasını dile getirmişlerdir.

4.3.1.2. Uygulamalı Eğitim Verme

Katılımcılardan 7'si eğitimlerin sadece teori olarak değil, uygulamalı bir şekilde verilmesi gerektiğine ilişkin görüşler beyan etmiştir.

K1 görüşünü şu şekilde ifade etti: "... Eğitimin uygulamaya dökülmesi konusunda da destek olunmalı. Gönüllü ve istekli olunmalı, dijitalleşmenin bize faydası olacağına

inanıyorsa, eğitim daha çok fayda sağlayacaktır. Zorunlu geldiyse gelir oturur ve gider"

K2 ise "Eğitim veriliyor ama eğitim sadece orada kalıyor. Ne yazık ki, gerisi yok. Verilen eğitimlerin uygulama ve uygulatma kısmına geçilmesi gerekiyor" dedi.

K5'e gelindiğinde ise "Biz sürekli eğitim alıyoruz fakat uygulama konusunda yetersiz kalıyoruz ..." dedi.

K6 ise konuya dair "Eğitimler uygulamalı olmalı. Eğitim sonunda bir iyileştirme var mı yok mu? Uygulamalı olarak test etmek gerekir" yorumunda bulundu.

K14 ise "Uygulama ağırlıklı eğitimlerin olması gerekmekte ..." dedi.

K16 "Eğitimin karşılanması sistemin daha sağlıklı ve verimli kullanılabilmesi için oldukça önemli. Eğitim sadece bilgisayar üzerinden değil, belirli araçlar üzerinden uygulamalı olarak gerçekleştirilmeli ..." dedi.

K20 ise görüşünü şu sözlerle ifade etti: "Eğitim her yerde var. Uygulamasını bilmediğimiz bir şeyi, zaten kolay kullanamayız. Eğitim seviyesi düşük olan insanlar için bu süreç daha zor oluyor. Bu yüzden eğitimler uygulamalı olmalıdır"

Katılımcıların birçoğu, eğitimlerin uygulamalı olması gerektiğine değinmiştir. İlgili katılımcılarda uygulamalı eğitimlerin, diğer eğitim veriliş türlerine nispeten daha akılda kalıcı ve daha faydalı olacağı görüşünün hâkim olduğu görülmüştür.

4.3.1.3. Eğitimin Çıktısını Test Etme

Katılımcılardan 4'ü eğitim çıktılarını tespit etme hususunun önemine vurgu yaptı.

K2 "Eğitim veriliyor ama eğitim sadece orada kalıyor. Ne yazık ki, gerisi yok. Verilen eğitimlerin uygulama ve uygulatma kısmına geçilmesi gerekiyor" diyerek eğitimin çıktılarına dikkat edilmesi gerektiğine vurgu yaptı.

K6'de "... Eğitim sonunda bir iyileştirme var mı yok mu? Uygulamalı olarak test etmek gerekir" dedi.

K9 konu ile alakalı "... Eğitimin sonunda değerlendirmeler yapılmalı. Bu değerlendirmeleri hem insan kaynakları hem de personel yapmalı" dedi.

K4 eğitim çıktısı ile alakalı “.... Eğitimde alınan bilgilerin kullanılıp kullanılmadığına bakılması gerekir. Yeterlilik hususunda eğitim verimliliğinin test edilmesi, denetlenmesi gerekir” dedi.

Bu çalışmada katılımcılardan bazıları, genel olarak alınacak eğitimlerin sonunda eğitimin çıktılarının irdelenmesi gerektiğine vurgu yaptı. Katılımcıların kendi görüş ve deneyimlerine istinaden genel kanaatleri, eğitimin verildiği ve eğitimde esnasında alınan bilgilerin uygulanıp, uygulanmadığına bakılmadığını, yine eğitimin sonucunda hedeflenen konularda bir iyileşme olup olmadığına dair bir çalışma yapılmadığına değindiler. Katılımcıların, alınacak eğitimlerin çıktısını tespit etme ve bu tespite dair aksiyon alınması gerektiği görüşünün ön plana çıktığı görülmüştür.

4.3.1.4. Kılavuz Hazırlama

Katılımcıların çok azı teknolojiyi kullanma hususunda bir kılavuzun hazırlanması gerektiğine doğrudan dile getirmiştir.

K17 “Kullanım yöntemleri ve kullanım talimatları gibi bir kılavuzun olması işimize yarar. Örneğin yeni teknolojiler yabancı dil odaklı oluyor. Fakat ben yabancı dil bilmiyorsam, bu durum bana kullanım esnasında zorluk çıkartır, anlamam uzun sürer. Bir şey aldığımda, kullanım kılavuzunda ilk Türkçeyi arıyorum İngilizce olduğunda tek tek bu sefer çeviri yapmaya çalışıyoruz” diyerek kılavuz gerekliliğine ve kılavuz dilinin de Türkçe olması gerektiğini ifade etmiştir.

K14 ise “..... Kılavuz da çok önemli, eğitim her an alabilecek bir şey değil ama doğru hazırlanmış bir kılavuz ile bir derdim olduğunda o anki sorunumu kılavuz üzerinden çözebilirim ...” dedi.

K12 ise “.... Teknolojik kılavuz olabilir, uygulama ile hızlandırmak gerekiyor. Bizim insanımız ne yazık ki düz yazıyı çok fazla okumuyor. Görsellere sahip içerikler daha çok dikkat çekiyor” dedi ve “görseller ile zenginleştirilmiş teknolojik kılavuzlar hazırlanmalı” diyerek sözlerini tamamladı.

Katılımcılardan 3’ü teknolojiyi kullanma hususunda bir kılavuzun hazırlanması gerekliliğine doğrudan temas etmiştir. Konuya temas eden katılımcılarda, teknoloji kullanımı esnasında yaşanması muhtemel basit bir sorun karşısında, ellerinde daha

önceden doğru ve detaylı şekilde hazırlanmış bir kılavuzun bulunmasının, basit sorunları çözmelerinde yardımcı olacağına dair bir inancın olduğu görülmüştür.

4.3.2. İşe Alım Kriterlerini Güncelleme

Görüşülen katılımcıların birçoğu teknoloji kullanımı hususunda işe yeni alınacak çalışanlarda aranacak kriterlerin, yabancı dil bilme, teknolojiye yatkın olma gibi yetkinliklerin irdelenmesi gerektiğine dair görüş bildirmişlerdir. Bu kapsamda katılımcılar ile yapılan görüşme verileri analiz edildiğinde, ana tema olarak; İşe Alım Kriterlerini Güncelleme başlığı altında Yabancı Dil Bilme ve Teknolojiye Yatkın Olma gibi iki alt tema tespit edilmiştir.

4.3.2.1. Yabancı Dil Bilme

Katılımcılardan 3'ü görüşmeler esnasında yabancı dil bilme gerekliliğine ilişkin görüşlerini paylaşmışlardır. Yabancı dil bilme, odak grup görüşmelerinde en az değinilen iki farklı alt temadan biri olmuştur.

K17 ise “.... Dil yeterliliği. Örneğin yeni teknolojiler yabancı dil odaklı oluyor. Fakat ben yabancı dil bilmiyorsam, bu durum bana kullanım esnasında zorluk çıkartır, anlamam uzun sürer. Bir şey aldığımda, kullanım kılavuzunda ilk Türkçeyi arıyorum İngilizce olduğunda tek tek bu sefer çeviri yapmaya çalışıyoruz” diyerek, yabancı dil yeterliliğine vurgu yapmıştır.

K3 “.... Kişi eğer yabancı dili bilmiyor ise süreç uzar. Bu durum, kişiyi kavramları anlamadığı için zorlar ve uyum sağlamasını engeller ...” dedi.

K20 ise dedi ki; “İngilizce eğitimi, ofis eğitimleri var. Yüksek lisans gibi bunlar da teknolojiye katkı sağlar. Tabi biraz da çalıştığınız alan ile de alakalı olmalı, bu da bilincimizi arttırır. Bunun haricince işi alım esnasında kişide yetenek var mı diye bakılması gerekiyor”

Katılımcılardan sadece üç kişi özellikle işe alımlarda yabancı dil gerekliliğine değindi. Fakat odak grup görüşmesi esnasında aksi bir görüş beyan eden bir katılımcı olmayıp, işe alımlarda yabancı dil bilmenin teknolojiye hazır oluş ve dijitalleşme sürecini hızlandıran bir parametrelere olduğuna dair görüş hakimdi.

4.3.2.2. Teknolojiye Yatkın Olma

Odak grup görüşmeleri esnasında katılımcılardan 8'i çalışanların veya işe alınacak kişilerin teknolojiye yatkın olması gerektiğine değinmiştir.

K3 konuya dair görüşünü "Ben burada işe başlamadan önce aldığım eğitim ve işi yapma süreçlerim dijitaldi. Benden önceki kişiler, burada daha çok saha işi yapmışlar. Belki de dijital anlamda bilgim olması bu şekilde yetişmem bile alakalı olabilir, bana dijital süreçlerle çalışmak daha kolay geliyor ..." şeklinde ifade etti.

K11 konu hakkında "... Personel bu teknolojiye uygun mu? Teknolojiyi ona sunduğunda, onu kullanıp kullanamadığına bakılmalı. Teknolojiyi kullanabilen bir profil mi? İşe alımlarda teknolojiye yatkınlığa muhakkak bakılması gerektiğini düşünüyorum" dedi.

K12 ise görüşünü "... Eldeki insan kaynağının teknolojiyle uyumlu olması, teknoloji algısının yüksek olması ve personel sayısının da yeterli olması gerekiyor. İnsan kaynakları birimi alacağı personelleri teknolojiye olan yatkınlığını da irdeleyerek almalı ki bu süreci hızlandırsın" şeklinde ifade etti.

K15 "... İşe alımlarda teknolojik yatkınlığa bakılması gerekiyor en azından eline hiç teknolojik alet almamış birinin tercih edilmemesi gerekiyor. Aksi halde bakım modülünde SAP kullanırken, kişinin eline tablet vereceğiz anlamayacak ve böyle süreçler yaşayabiliriz ..." diyerek konuya dair görüşünü beyan etti.

K20 ise görüşünü "... Bunun haricince işi alım esnasında kişide teknolojik yatkınlık var mı diye bakılması gerekiyor" şeklinde ifade etti.

K13 ise "Genel olarak İK açısından düşündüğümde, işe alımlarda personelden beklediğimiz teknoloji ve gelişme ise İK personeli zaten bu noktaya doğru yönlendiriyor. Nitelikli personel bulmak gerekiyor ..." dedi.

K18 dedi ki "...Eğitimde buna destek olur mesela ilk işe girdiğimizde teknolojiye yatkınlığı olan biriysem üç günde öğrenebilirim ama bilmiyorsam öğrenmem üç ay veya daha uzun da sürebilir ..."

K19 "... İşe alımlarda teknolojiye daha yatkın kişiler işe alınmalı" şeklinde düşüncelerini ifade etti.

Bu çalışmada, “teknolojiye yatkın olma” katılımcıların dile getirdiği alt temalardan olmuştur. Katılımcılar, teknolojik yatkınlığın mevcut çalışanlardan ziyade işe alımlarda irdelenmesi gerektiğine ve bunun önemine dikkat çekmişlerdir. Katılımcılar, işe alımlarda adayların teknolojik yatkınlığa göre değerlendirilerek işe alınması gerektiğini savunmuştur. Ayrıca teknolojiye yatkın kişilerin istihdam edilmesinin teknolojik süreçleri ve dijitalleşmeyi hızlandıracak bir unsur olduğunu dile getirmişlerdir.

4.3.3. İşletmeyi Dijitalleşmeye Hazırlama

Odak grup görüşmelerinden elde edilen verilerin analizi sonrasında, İşletmeyi Dijitalleşmeye Hazırlama ana teması altında, dört alt tema elde edilmiştir. Bu dört alt tema: Teknolojik Gelişmeleri Takip Etme, Teknolojik Alt Yapı, Donanım ve Kullanımı Sağlama, Teknolojiye Yönelik Farkındalığı Arttırma, Karşılaştırma Yapma.

4.3.3.1. Teknolojik Gelişmeleri Takip Etme

Katılımcılardan 5’i teknolojik gelişmelerin takip edilmesi gerektiğine dair düşüncelerini paylaşmıştır.

K2 düşüncelerini “.... Kullandığımız ekipmanların güncelliği, son teknolojiye ayak uydurması çok önemli. ...” şeklinde ifade etti.

K3 ise konuya ilişkin görüşünü “Kendi mesleki alanımda düşündüğümde teknolojik gelişmeleri ve gündemi takip etmek isterim. İlgili birim ve departmanların en güncel donelerini takip etmek ve bunun içinde örnek programı ve teknolojiyi kullanan şirketleri ziyaret etmek, incelemek, gözlemlemek yararlı olacaktır” diye ifade etti.

K4 dedi ki; “Teknolojiyle ilgilenen birimlerin bence en zor alanları, teknoloji alanında araştırma yapmaları. Kişinin çalıştığı alanda zorlandığı noktayı bulup araştırıp kişi için iş geliştirmesini yapıp, kullanılabilir bir program desteği sağlanmalı. Başka firmalar bunu nasıl kullanıyor ya da bunu bizim firmamıza nasıl entegre edebiliriz, nasıl daha iyi kullanabiliriz hususuna geliyor konu, burada da ARGE devreye giriyor”

K5 ise “Teknolojik konularda faaliyet yürütecek ayrı bir departman kurulması gerekir. Sadece teknolojik sistemlerdeki gelişmeleri takip edecek, aksiyon alacak, yeni bir departman inşa etmek” dedi.

K16 ise görüşünü “Teknolojilerin takip edilmesi gerekiyor bunu insan kaynakları genel olarak yapmalı ...” ifadesiyle belirtmiştir.

Bu çalışmada, katılımcılardan beşi teknoloji kullanımı ve dijitalleşme sürecinin başarılı bir şekilde kurgulanabilmesi ve yürütülebilmesi için İnsan Kaynakları biriminin teknolojik gelişmeleri yakından takip etmesi gerektiğini öne sürmüştür. Teknolojik gelişmeleri takip etmek, sistemlerin güncel olmasını sağlayacağı gibi teknolojiden de elde edilecek verimi arttırmada fayda sağlayabilmektedir.

4.3.3.2. Teknolojik Alt Yapı, Donanım

Odak grup görüşmeleri esnasında katılımcılardan 9 kişi, teknolojik alt yapı ve donanım konusuna doğrudan değinmişlerdir. Bu konu odak grup görüşmelerinde katılımcıların en çok değindiği ikinci alt tema olmuştur.

K2 de konuya dair görüşünü “Şirketin sunduğu teknolojik kaynaklar önemli. Şirket teknolojiyi kullanmak istiyorsa, kaynak sunmak zorunda. Sadece kaynak sunması da yeterli değil. Aynı zamanda teknolojik kaynaklara, eğitimde eklenmeli” şeklinde ifade etti.

K8 ise “Şahsi olarak benim için en önemli kısım şu, bir personel işe başladığında ilgili donanımlara direk ulaşabilmesi çok önemli. Ben işe başladığımda ihtiyaç duyduğum donanımlar karşılandı. Fakat Power BI gibi bazı programların kurulumu ve kullanımında bekledim. Teknolojinin ve donanımın var olması sadece yetmiyor, sürecin de doğru yönetilmesi gerekiyor. Aksi durumda işler zorlaşıyor. Bu yüzden teknolojik alt yapı ve donanım önemli fakat bunlara sahip olsanız bile doğru yönetilmesi de olayın bir diğer önemli boyutu” dedi.

K18 Teknolojiyi uygulanıp bu dijitalleşmeyi hayata geçirirsek bizim işimizde kolaylaşacaktır. Fiziki imkanlar gerekli. Sistem kurulurken hızlandıracak parametre örneğin bilgisayar, elektrik, donanım ortada yoksa dijitalleşemeyiz ...” dedi.

K4 ise “Donanım, yazılım ve eğitim süreçlerdeki kritik kavramlar. Çünkü ilgili teknolojiyi kullanmak için yeterli donanıma sahip olmalıyız ...” dedi

K14 konuya dair düşüncesini “Maddi anlamda hazır olmak da teknoloji kullanımını hızlandırır. Şirketin sistemsal ve donanımsal açıdan yoksun olmaması lazım” şeklinde ifade etti.

K20 ise “Alt yapı ve eğitim destek olur. Az önce konuştuğumuz gibi ana veri eğitim ve teknolojik donanımların insan kaynakları üzerinden destekleniyor olması gerekiyor” dedi.

K5 “Teknolojik alt yapı, donanım kaynağı dediğimiz şeyler süreçler için oldukça önemli. Personelin bilgi seviyesi ve verilecek eğitim de önemli” dedi.

K7 ise görüşünü “Gerekli teknolojik alt yapının sağlanması, ihtiyaç olan donanım ve çalışma ortamının hazır olması gerekir. Teknolojiye herkesin katılımı, hazır olma sürecini hızlandırır. Sistemlerin daha kolay bir şekilde kullanılabilirliğini artırır” şeklinde ifade etti.

K15 ise “Teknolojik alt yapı, donanım, araç-gereç olması gerekiyor” dedi.

Teknolojik alt yapı ve donanım ilgili çalışmada, katılımcıların üzerinde en çok değindiği konulardan biri olmuştur. Çalışanlar, insan kaynağı biriminin alt yapı ve donanım desteği sağlamasını beklemektedir.

4.3.3.3. Teknolojiye Yönelik Farkındalığı Arttırma

Katılımcılardan 6’sı insan kaynakları biriminin teknolojiye yönelik farkındalığı artırmasına ilişkin söylemler dile getirmiştir.

K4 ise konuya dair düşüncelerini “...Farkındalık eğitimi gibi...” şeklinde ifade etti.

K7 ise “... Faydalarının daha doğru aktarılması gerek. Teknolojiye herkesin katılımı hazır olma sürecini hızlandırır” dedi.

K8 ise ilgili konuda “Dijitalleşme sürecinde çalışanların heveslerini arttırmaya yönelik çalışmalar uygulanmalı. Katlandığımız bu maliyet ve zahmetin bize ne gibi faydası olacağını mutlaka çalışanlara aktarılması gerekmektedir” dedi.

K16 ise “Farkındalık eğitimleri ve seminerler yapılmalı diye düşünüyorum. İnsan kaynakları ve teknoloji arasındaki bağlantıyı düşünürsek bu konuştuklarımız yeterli olacaktır... Bu sistem ne için var, dijitalleşme neden var dijitalleşmenin bize sunacağı faydalar dezavantajların neler olabileceğinin doğru bir şekilde anlatılması gerekir” dedi.

K17 “Teknolojik değişim dönüşümün faydalarını, handikaplarını doğru şekilde tespit edip çalışanların bu konuda bilinç seviyelerini arttırmak gerekli. Ayrıca teknolojiyi kullanmaları durumunda elde edilecek katkıyı önceden göstererek, süreci personele sevdirek oryantasyon sağlanmalı” dedi.

K20 ise “... Eğitim seviyesi düşük olan insanların algılama seviyesi daha düşük oluyor. Farkındalığı arttırmak önemli” dedi.

Bu çalışmada, katılımcılardan altısı çalışanların teknolojiye ilişkin farkındalıklarını arttırılmasına vurgu yapmışlardır. Teknolojiyi kullanımının olumlu sonuçlarının önceden çalışanlara anlatılmasının, süreçlerin önemini kavramada ve farkındalığı arttırmada çok önemli bir rol oynayacağı öne sürülmüştür. Ayrıca İnsan kaynakları biriminin farkındalığı arttırmaya yönelik düzenleyecekleri Farkındalık eğitimlerinin ve seminerlerin çalışanlardaki farkındalık düzeyini arttırmada etkili olacağı ileri sürülmektedir.

4.3.3.4. Karşılaştırma Yapma

Odak grup görüşmeleri esnasında katılımcıların 5’i, karşılaştırma yapma (benchmarking) konusuna değinmişlerdir.

K2 dedi ki “.... Kullandığımız ekipmanların güncelliği, son teknolojiye ayak uydurması çok önemli. ... Bu konu ile alakalı yurt içi yurt dışı firmalara teknik ziyaretler insanlar için ufuk açıcı olabilir. Ben bunu burada yapıyorum ama diğer firma aynı pozisyon için kendi şirketinde neler yaptığını görmek, fayda sağlar. Orada gördüğüm yol, yöntem belki de bizim yolumuzu açacaktır ...”

K3 ise düşüncelerini “... İlgili birim ve departmanların en güncel donelerini takip etmek ve bunun içinde örnek programı ve teknolojiyi kullanan şirketleri ziyaret etmek, incelemek, gözlemlemek yararlı olacaktır ...” şeklinde ifade etti.

K18 ise "Ben şunu sorarım. Teknoloji kime ulaşacaksa, o kişi bunu algılar mı ve hedeflerimize onu ulaştırabilir miyiz? Mesela, bu teknolojide neye ulaşmak istiyoruz, bizi nereye getirecek. Bu uygulamayı beğendiniz mi? Bu uygulamayı nasıl buldunuz gibi sorular sorarım. İnsanlar bunu kullanmış ve faydasını görmüş mü bunu anlamaya çalışırım ..." diyerek uygulama ile alakalı verimliliği kıyaslama yoluyla anlamaya çalışılması gerekliliğine değinmiştir.

K5 ise düşüncesini "... Global firmaların sağladığı çalışmaları takip ederek, bunları şirketimizde de uygulayabiliriz" şeklinde beyan etti.

K13 "Mesela SAP, buraya kuracak firmanın benzer bir tesise benzer bir çalışmayı yapmış olması, bu süreci bir anlamda hızlandırabilir. Hizmet alınacak şirketlerinde bu anlamda kendi aralarında kıyaslanması ve bize en uygun şirketin tercih edilmesi gerektiğini düşünüyorum ..." dedi.

Katılımcılardan beşi kullanılan teknolojilere ilişkin diğer şirketler ile karşılaştırma yapmanın (Benchmarking) önemine değinmiştir. Benchmarking hususunu özellikle gelişen teknolojilerdeki gelişmeleri doğrudan takip etmek ve başarılı şirketlerin teknoloji hususunda yaptığı yenilikleri ve uygulamaları takip etmek olarak yorumlamışlardır. Katılımcılardan biri ise "Karşılaştırma Yapma" başlığı altında, teknolojik ürün, program/yazılım hizmeti alınacak şirketlerin, benzer sektörlerde daha önceden hizmet vermiş olması, hizmet alınacak şirketlerinde bu kapsamda kıyas edilerek tercih edilmesi gerektiğine değinmiştir. Genel anlamda teknolojik yatırımların başarıya ulaşabilmesi için süreç başında geniş çaplı araştırmaların yapılması gerekmektedir. Çünkü bu araştırma ve kıyasla birlikte ileride yaşanabilecek sorunları önceden görüp tedbir almak, trendleri takip etmek, işe ilişkin referans oluşturmak adına katkı sağlayacağı aşikardır. Buradan hareketle katılımcılar tarafından temas edilen benchmarking kavramı, şirketlerin karar almadan ve aksiyona geçmeden önce kullanması gerektiği bir enstrüman olarak karşımıza çıkmıştır.

4.3.4. Teknoloji Kullanımını Teşvik Etme

Odak grup görüşmelerinden elde edilen verilerin analizi sonrasında, bu ana tema altında, 2 alt tema elde edilmiştir. Bu 2 alt tema: Maddi Teşvikler ve Maddi Olmayan Teşvikler.

Çalışanlar, teknoloji kullanımını teşvik etmek için insan kaynakları biriminin maddi ve maddi olmayan teşviklerden yararlanması gerektiğini belirtmiştir.

4.3.4.1. Maddi Teşvikler

Katılımcılardan üçü teknoloji kullanımının teşvik edilmesi için maddi teşvik verilmesi gerekliliğine dikkat çekmiştir.

K7 dedi ki; "Sunulan imkanlar olabilir. Yaptığımız işler dijitale geçecekse ve iş takibi daha sık yapılacaksa, performans yönetimi ve benzeri bir şey ile ödül sistemi getirilecekse ben daha motivasyonlu çalışırım. Netice de amaç motivasyonu arttırmak ve teknolojiye daha hızlı uyum sağlayabilmek"

K11 ise "En basit ifade ile teşvik unsuru olabilir. Bu dediğim maddi ve manevi hepsini içerir. ... Optimum veya maksimum kullanım sağlayan kişilerin durumuna göre ödüllendirilmesi gerekir. ...ödül tarzı sistem olmalı" dedi.

K12 ise düşüncelerini "Ödül tarzı bir sistem, prim adaptasyon sürecini hızlandırma açısından personeli motive edebilir. Optimum verimlilikte kullanan kişilerin tespiti için sistemin takip edilmesi gerekiyor ..." şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcılardan üçü teknoloji kullanımını teşvik etmek için maddi ödüllerin kullanılması gerektiğini savunmuşlardır. Katılımcıların temas ettiği ödüllendirme yöntemi, şirketlerin birçok konuda çalışanları teşvik etme de kullandığı araçlardan biridir.

4.3.4.2. Maddi Olmayan Teşvikler

Katılımcılardan dördü teknoloji kullanımını teşvik etmede, maddi olmayan teşviklerin kullanılabileceğini belirtmişlerdir.

K9 konuya dair düşüncesini "Takdir etme meselesi bu süreçlerde çok iş yarar ..." şeklinde ifade etti.

K11 "En basit ifade ile teşvik unsuru olabilir. Bu dediğim maddi ve manevi hepsini içerir ..." dedi.

K19 "... Bir şeyi zorla yaptırmaktan ziyade kişiye onu istekli bir şekilde yapmasını sağlamalıyız. Takdir etme önemli." dedi.

K20 ise düşüncelerini "... Prim değil de bence takdir edilmek daha önemli ..." şeklinde ifade etti.

Katılımcılardan dördü teknoloji kullanımını teşvik etmek için maddi olmayan ödüllerin faydasından bahsetmişlerdir. Maddi olmayan ödül, katılımcılar tarafından "takdir etme" olarak dile getirilmiştir. Katılımcıların görüşü, takdir etmenin de önemli bir teşvik unsuru olduğu yönündedir. Takdir etme, yöneticilerin çalışanlara olumlu geri bildirim vererek kullanmaları gereken bir yaklaşım şeklidir. Çalışanların doğru, başarılı veya beklenenin üzerinde bir performansla iş çıktıları sunması durumunda, yöneticilerin o çalışanlara olumlu geri bildirim vererek daha çok motive olmalarını sağlayabilir. Bu açıdan bakıldığında, katılımcıların da değindiği gibi takdir etme çalışanların iş süreçlerinde iyi çıktılar elde edebilmesi adına önemli bir araç olarak ele alınabilmektedir.

4.3.5. Teknolojinin Uygunluğunu Saptama

Katılımcılar ile yapılan görüşme verileri analiz edildiğinde, Teknolojinin Uygunluğunu Saptama ana temasına ulaşılmıştır. İnsan kaynakları biriminin şirket içi kullanılan teknolojinin uygunluğunu saptaması beklenmektedir. Bu ana temanın altında üç alt temaya ulaşılmıştır: Teknolojinin Kullanım Kolaylığı, Teknolojinin İş Kolaylaştırması ve Çözüm Üretmesi ve Çalışanlardan Geri Bildirim Alma.

4.3.5.1. Teknolojinin Kullanım Kolaylığı

Katılımcılardan beşi teknolojinin kullanım kolaylığı sağlaması gerektiğine ilişkin düşüncelerini paylaşmışlardır.

K10 konu hakkında "Uygunluk kısmı ve kullanım kolaylığı. Mesela, programların ara yüzü teknolojinin kullanılabilirliğini zorlaştırabiliyor bazen. Gerçekleştireceğimiz teknolojik dijital dönüşümü personele entegre etmek için daha kolay ve anlaşılabilir hale getirmeli. Basite indirgenmiş programlar tercih edilmeli. Çünkü kolay olması, sürece büyük bir katkı sağlar. Teknolojinin kullanım kolaylığı arttırılırsa, bu sayede yüksek yaş kesiminin kullanılabilirliğini arttırabiliriz ..." dedi.

K3 dedi ki; "... Herkesin anlayabileceği seviyede olmalı ilk başlarda böyle şeyler. Bu bize zaman konusunda da avantaj olacaktır"

K7 şöyle dedi "... Sistemlerin kolaylığı, kullanılabilirliğini arttırır"

K9 dedi ki; “Teknolojinin uygunluğu, kullanım kolaylığı da çok önemli bir şey. ...”

K17 ise “.... Ben kendi işim açısından düşündüğümde, manuel olarak her gün üretim verisi giriyorum ve bu durum beni zorluyor. Fakat yeni sistem bunu otomatik girecek ve ben sadece bu verilerin doğruluk kontrollerini sağlayacağım. ...” diyerek yeni sistemin daha kolay kullanılabileceğine değindi.

Katılımcılardan beşi teknolojinin kullanım kolaylığına sahip olması gerektiğini savunmuşlardır. Katılımcıların öne sürdüğü savdaki temel dayanak, teknolojinin kullanım kolaylığı sağlaması durumunda çalışanların teknolojiyi daha rahat ve daha hızlı öğrenme durumudur. Genel olarak bakıldığında teknolojik ürünlerin kullanım kolaylığı, zamandan tasarruf, teknolojiye daha hızlı entegrasyon, işi kolaylaştırma gibi konularda olumlu katkı sağlayarak dijitalleşme sürecini hızlandırabilir.

4.3.5.2. Teknolojinin İş Kolaylaştırması ve Çözüm Üretmesi

Katılımcıların altısı “teknolojinin işi kolaylaştırması ve çözüm üretmesi” alt temasına ilişkin söylemlerde bulunmuşlardır.

K7 ise “ QDMS üzerinden örnek verecek olursak mesela iş akışları var. İş akış sonucunda onay merciinde olan kişinin onay vermediğinde iş akış süreci aksıyor. Onun katılımı ne kadar az olursa, kullanıcı da o kadar az olur. Faydalarının daha doğru aktarılması gerek. Teknolojiye herkesin katılımı, hazır olma sürecini hızlandırır ve işleri kolaylaştırır. Sistemlerin kolaylığı da kullanılabilirliğini arttırır” dedi.

K8 “... İnsan müdahalesinin daha az olması süreci hızlandırabilir. İnsan beyninin devreye girmesi gereken yerde girmeli onun dışında yapay zekâ sistem kullanılmalı.” Sözleriyle düşüncelerini dile getirdi.

K9 “... Teknolojinin gerçekten sorunlara/aksaklıklara çözüm üretmesi gerekir. Şirketin kültürüne uygun ve işleri kolaylaştıracak bir dijitalleşme, süreci hızlandırır” diyerek düşüncelerini ifade etti.

K10 ise düşüncelerini “.... Neticede teknoloji, hatayı azaltmak ve işi kolaylaştırmak için var ...” şeklinde ifade etti.

K17 ise konu hakkındaki düşüncesini "... Ben kendi işim açısından düşündüğümde, manuel olarak her gün üretim verisi giriyorum ve bu durum beni zorluyor. Fakat yeni sistem bunu otomatik girecek ve ben sadece bu verilerin doğruluk kontrollerini sağlayacağım. Bu durum hata payını azaltacak, daha doğru ve hızlı raporlama yapabileceğim. Bu da benim işimi kolaylaştıracak. ..." sözleriyle beyan etti.

K18 konuya dair düşüncelerini "Teklif toplama onaya sunma gibi çıktı aldığımız şeyler oluyor bu süreçler işi biraz yavaşlatıyor. Teknolojiyi uygulanıp bu dijitalleşmeyi hayata geçirirsek bizim işimizde kolaylaşacaktır. " şeklinde beyan etti.

Katılımcıların altısı teknolojinin işi kolaylaştıracağını ve sorunlara çözüm üreteceğini dile getirmiştir. Teknolojiye dönük yapılan yeniliklerin ve genel manada dijitalleşme sürecinin, çalışanlar üzerinden yük alacağı, hata payını azaltacağı, daha doğru ve daha hızlı raporlama yapılabilceği, var olan sorunlara çözüm üreteceği vb. düşüncelerini ifade etmişlerdir.

4.3.5.3. Çalışanlardan Geribildirim Alma

Katılımcıların dördü teknolojik ve dijitalleşme süreçlerinde çalışanlardan geri bildirim alınması gerektiği düşüncesini ifade etmiştir.

K9 "... Eğitimin sonunda değerlendirmeler yapılmalı. Bu değerlendirmeleri hem insan kaynakları hem de personel yapmalı" dedi.

K12 ise konuya dair "... Teknolojilerin kullanımı açısında geri bildirim ve iyileştirmeler alınmalı. ..." şeklinde düşüncesini ifade etmiştir.

K7 de "... İletişim, geri bildirim, teşvik ..." dedi.

K18 ise "Ben şunu sorarım. Teknoloji kime ulaşılacaksa, o kişi bunu algılar mı ve hedeflerimize onu ulaştırabilir miyiz? Mesela, bu teknolojide neye ulaşmak istiyoruz, bizi nereye getirecek. Bu uygulamayı beğendiniz mi? Bu uygulamayı nasıl buldunuz gibi sorular sorarım. İnsanlar bunu kullanmış ve faydasını görmüş mü bunu anlamaya çalışırım ..." diyerek uygulama ile alakalı geri bildirim alınması hususuna değinmiştir.

Katılımcılardan dördü, çalışanlardan teknoloji kullanımına ve teknoloji kullanımında adaptasyonu arttırmaya yönelik alınan eğitimlerle ilgili çalışanlardan geri bildirim alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifadesinden yola çıkılarak, dijitalleşme ile alakalı süreçlerde çalışanların da süreç içerisinde bir aktör olarak yer alması gerektiği ve çalışanlardan alınan geri bildirimlerin de değerlendirmesi gerektiği görülmüştür. Çalışanların bu süreçlerin içinde olması, bazı problemin hızlı tespiti ve bu sayede hızlı önlem alınması ya da birtakım iyileştirilmelerin gerçekleştirilmesi gibi noktalarda olumlu katkı sağlayabilir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, beyaz yakalı çalışanların teknolojiye hazır oluş bağlamında insan kaynakları biriminden beklentileri nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. İlk aşamada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış ve tanımlayıcı istatistikler ile beyaz yakalı çalışanların teknolojiye hazır oluşları analiz edilmiştir. Bulgular katılımcıların teknolojiye yönelik daha çok iyimser ve yenilikçi bir bakış açısına sahip olduklarını, buna karşın teknolojiye dair güvensizlik ve rahatsızlık hissiyatının görece daha düşük seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, teknolojinin gelişmesiyle birlikte insanın öneminin azalmadığı görülmüştür. Ayrıca teknolojiye bağımlılık, teknolojinin insan ilişkileri üzerindeki olumsuz etkileri, içerebileceği sağlık ve güvenlik riskleri konusunda da bireylerin tam olarak rahat hissetmedikleri görülmüştür. Çalışanların teknolojik sistemlerin herkesin kullanımına yönelik tasarlanmadığına, teknolojik el kitaplarının anlaşılır yazılmadığına, teknoloji destek ekiplerinin anlaşılır şekilde bilgi veremediğine ilişkin görüşleri dikkate değer düzeydedir.

Çalışmada beyaz yakalı çalışanların insan kaynakları biriminden beklentilerini anlamak amacıyla ikincil olarak odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Tematik analiz bulgularına göre, çalışanlar insan kaynakları birimlerinden teknolojik eğitim süreçlerini yönetmelerini ve işe alım kriterlerini güncelleyerek teknolojiye daha yatkın kişileri tercih etmelerini beklemektedir. Ayrıca, insan kaynakları birimlerinin işletmelerin dijitalleşme süreçlerini destekleyen stratejik bir role sahip olması gerektiği de ifade edilmektedir. Çalışanlar, teknolojik gelişmeleri takip eden, uygulamalı eğitimler

sunan ve dijital dönüşümü teşvik eden bir insan kaynakları yaklaşımı talep etmektedir. Buna ek olarak dijitalleşmenin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi süreçte maddi ve maddi olmayan ödüllendirme sistemlerinin hayata geçirilmesi önerilmektedir.

Bu doğrultuda, insan kaynakları birimlerinin dijitalleşme sürecini daha etkili yönetebilmesi için çalışanlara yönelik teknolojik eğitim ve oryantasyon programlarına ağırlık vermesi gerekliliği ön plana çıkmıştır. Ayrıca, çalışanların bireysel teknolojiye adaptasyon düzeyleri göz önünde bulundurularak kişiselleştirilmiş destek mekanizmalarının oluşturulması önem arz etmektedir. Dijital dönüşümün başarıyla gerçekleştirilebilmesi için sadece teknik altyapının değil, aynı zamanda çalışanların dijital okuryazarlığının da geliştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Nicel ve nitel analiz sonuçları beraber incelendiğinde, beyaz yakalı çalışanların büyük bir çoğunluğunun teknolojik yenilikleri benimsemeye istekli olduğu ve bu süreçte aktif rol almak konusunda motive oldukları görülmektedir. Katılımcılar, teknolojinin iş süreçlerini kolaylaştırdığı ve karar alma mekanizmalarını hızlandırdığı görüşünde birleşmektedir. Ayrıca, teknoloji ile desteklenen insan kaynakları uygulamalarının verimliliği artırdığı ve kurumsal aidiyeti güçlendirdiği konusunu ön plana çıkarmıştır. Bununla birlikte, bazı çalışanların teknolojinin insan ilişkileri ve iş süreçleri üzerindeki olası olumsuz etkileri konusunda çekincelere sahip olduğu görülmüştür. Bu noktada teknolojiye aşırı bağımlılığın bazı dezavantajları da beraberinde getirebileceği, özellikle otomasyon sistemlerinin hata yapma olasılığı ve teknolojik bağımlılığın artması gibi konuların dikkatle ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışanlar, dijital dönüşüm sürecinde insan faktörünün göz ardı edilmemesi gerektiğini, insan dokunuşunun iş süreçlerinde kritik bir rol oynadığını belirtmektedir.

Geleneksel olarak insan kaynakları birimlerinden beklenen işe alım, bordrolama ve eğitim gibi temel fonksiyonlar ve geleneksel rollerin yanı sıra, artık işletmeyi dijitalleşmeye hazırlama, çalışanların dijital yeterliliklerini artırmaya yönelik daha proaktif bir tutum sergileme gibi bir rolü sahip olması gerektiğini göstermektedir. Çalışanlar bu noktada insan kaynakları birimlerinden teknoloji kullanımına yönelik

eğitim vermelerini, teknoloji kullanımını teşvik etmelerini ve dijitalleşme süreçlerinde daha aktif rol üstlenmelerini beklemektedir. Ayrıca, teknoloji kullanımına yönelik eğitimlerin yalnızca teorik değil, uygulamalı olarak sunulmasını ve eğitimlerin etkinliğinin ölçülerek geri bildirim mekanizmalarının oluşturulmasını beklemektedir. Bunun yanı sıra, işletmelerde teknolojik gelişmeleri takip edecek ve dijital dönüşüm süreçlerini yönetecek özel bir birimin oluşturulması gerekliliği vurgulanmaktadır.

2013 yılında hazırlanan, “Beyaz Yakalı Çalışanların Teknoloji Kabullenmelerini Etkileyen Faktörlerin Analizi” konu başlıklı bir yüksek lisans tezi çalışmasında, beyaz yakalı çalışanların teknoloji kabullenmelerini etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışmada, öz yeterliliğin teknoloji kabullenmeyi en yüksek derecede açıklayan değişken olduğu, bunun yanında kişisel yenilikçilik, değişime ve teknolojiye yaklaşım, imaj ve örgütün sağladığı koşulların da teknoloji kullanma niyetini etkilediği saptanmıştır (Kocagöncü, 2013). Bu çalışmada ise yine benzer bir şekilde çalışanların teknolojiye adaptasyon süreçlerinde insan kaynakları birimlerinden destek bekledikleri ve teknolojik eğitim süreçlerinin yönetilmesini talep ettikleri görülmüştür.

2019 yılında hazırlanan “Çalışanların Teknolojiye Hazırbulunuşluk Eğilimleri, Teknoloji Kabulü ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma” konu başlıklı bir yüksek lisans tezi çalışmasında, çalışanların teknolojiye hazırbulunuşluk ve teknolojiyi kabul eğilimleri ile iş tatmini arasındaki muhtemel ilişki araştırılmıştır. Çalışmada, iyimserlik, yenilikçilik, algılanan fayda ve kullanım kolaylığı ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (Korkmaz, 2019). Bu çalışmada ise çalışanların teknolojik yenilikleri benimsemeye istekli oldukları ve bu süreçte aktif rol almak konusunda motive oldukları görülmüştür. Ayrıca, teknolojinin iş süreçlerini kolaylaştırdığı ve karar alma mekanizmalarını hızlandırdığı görüşü de her iki çalışmada ortak bulgular arasındadır.

2023 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada ise çalışanların teknolojiye hazır oluş düzeyleri ile kariyer bağlılıkları arasındaki ilişki ve bunun iş-aile çatışmasına etkisi incelenmiştir. Çalışmada, teknolojiye hazır oluşlarının, çalışanların iş süreçlerine adaptasyonunda önemli bir faktör olduğu ve bu adaptasyonun iş-aile dengesini

etkilediği belirtilmiştir. (Serdar & Bozkurt, 2023). Bu çalışmada ise çalışanların teknolojik yenilikleri benimsemeye istekli oldukları ve bu süreçte insan kaynakları birimlerinden destek bekledikleri vurgulanmaktadır. Her iki çalışma da teknolojik hazır oluşun çalışanların iş süreçlerine adaptasyonunda kritik bir rol oynadığını ve insan kaynakları birimlerinin bu süreçte destekleyici bir rol üstlenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Şirketler, çalışanların teknolojiye uyum sağlama sürecini hızlandırmak için düzenli teknolojik eğitim programları oluşturmaları oluşturmalarıdır. Bu eğitimler, yalnızca teorik değil, uygulamalı ve interaktif bir şekilde planlanmalıdır. Çalışanların teknolojiye dair çekincelerini azaltmak ve kullanım kolaylığı sağlamak için şirket içi teknoloji destek birimi/ekibi kurulmalı veya çalışanlara bu birim/ekip sayesinde doğrudan hizmet verebilmeli ve mentorluk sağlamalıdır. İnsan kaynakları birimlerinin dijital dönüşüm süreçlerinde stratejik bir rol üstlenmesi sağlanmalı ve dijital dönüşüm sürecine liderlik edebilecek yetkinliklere ve becerilere sahip kişiler atanmalı veya istihdam edilmelidir. Çalışanların dijital becerilere yönelik gelişimini teşvik etmek için maddi veya maddi olmayan teşvikler uygulanmalı, dijital yetkinliklerin de performans değerlendirme süreçlerine dahil edilmelidir. Teknolojik dönüşüm sürecinde, uzaktan veya hibrit çalışma modelleri gibi yöntemlerle, çalışanların teknoloji ile iş süreçlerini daha verimli şekilde yürütmelerini sağlayacak esnek çalışma modelleri geliştirmelidir. Teknolojik dönüşüm ve dijitalleşme süreçlerinde çalışanları da doğrudan işin içinde tutarak süreci benimsemeleri sağlanmalı ve süreç öncesi veya sonrası geri bildirimine açık olacak şekilde çalışanların görüşlerini ve önerilerini almalı, iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini bir kültür haline getirmelidir.

Çalışma, yalnızca beyaz yakalı çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Dolayısı ile mavi yaka, serbest çalışan vb. diğer çalışan gruplarının yaklaşımları incelenmemiştir. Araştırma belirli bir zaman aralığında gerçekleştirilmiştir ve teknolojik gelişmelerin hızlı değişimi göz önünde bulundurulduğunda, ilerleyen yıllarda bulgular güncelliğini yitirebilir. Çalışma ambalaj sektöründe, kâğıt üretimi gerçekleştiren bir işletme de gerçekleştirilmiştir. Dolayısı ile farklı sektörlerdeki çalışanların teknolojiye bakış açıları değişkenlik gösterebilir. Nitel araştırmada aşamasında yalnızca odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Dolayısı ile bireysel

derinlemesine mülakatlar vb. araçlar kullanılarak ya da birden fazla sektörde aynı araştırmalar yapılarak daha detaylı bulgular elde edilebilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda;

- Mavi yakalı çalışanların da dahil edildiği daha kapsamlı bir çalışma grubunun teknolojiye hazır oluşları bağlamında insan kaynakları biriminden beklentilerinin inceleneceği ve karşılaştırılacağı şekilde bir araştırma yapılabilir.
- Çalışanların insan kaynakları birimlerinden dijital dönüşüm süreçlerindeki beklentilerini farklı sektörler açısından inceleyen daha geniş kapsamlı araştırmalar gerçekleştirebilir ve karşılaştırmalı bir analiz yapılabilir.
- Teknolojiye yönelik tutumların zaman içinde nasıl değiştiğini ölçmek için uzun vadeli bir araştırma ile konu ile alakalı zaman içerisindeki değişimleri dikkate alan bir çalışma yapılabilir.
- Araştırma, farklı ülkelerde veya kültürlerde tekrarlanarak, kültürel faktörlerin dijital dönüşüm süreçlerine etkisi değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, beyaz yakalı çalışanların teknolojiye hazır oluşları, kurumların dijital dönüşüm sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bu süreçte aktif bir şekilde yer alması, çalışan memnuniyetini ve kurumsal verimliliği artırma noktasında önemli bir unsur olduğu değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

ADORNO, T. W. (2017). Minima Moralia: Sakatlanmış Yaşamdan Yansımalar. 9.basım. çev. Orhan Koçak ve Ahmet Doğukan. İstanbul: Metis Yayıncılık.

Anadolu Üniversitesi. (n.d.). İşletmelerde eğitim ve geliştirme. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Erişim Adresi: <https://ets.anadolu.edu.tr>

APRILIYANTI, M. (2022). Challenges of The Industrial Revolution Era 1.0 to 5.0: University Digital Library In Indoensia. Library Philosophy and Practice, 1-17.

ARMSTRONG, M. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers.

ASAARI, M., & Kariau, N. (2004). Case Of Adult Learners And Work Satisfaction: Who's Behind Them? Turkish Online Journal Of Distance Education-TOJDE, 5(4), 55- 68

BANFIELD, P. ve Kay, R. (2008). "Intoduction to Human Resource Management". New York: Oxford University Press Inc.

BARAKHLIA. S. (2018). The impact of electronic administration on human resource management jobs. (unpublished master's thesis). Mohammed Boudiaf University.

BAYARÇELİK, E.B. (2020). Dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri. D. Akçay ve E. Efe, dijital dönüşüm ve süreçler, 59-76.

BAYRAKTAROĞLU S, Tunçbilek M (2006). Bilgi toplumunda insan kaynaklarının değişen yüzü, Sakarya.

BRAUN, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

BURTT He (1942). Principles of employment psychology. New York, NY: Harper & Brothers.

COLEMAN, B. D. (1956). Time dependence of mechanical breakdown phenomena. Journal of Applied Physics, 27(8), 862-866.

CORBIN, j., & Strauss, A. (2008). The basics of qualitative research (3rd edition b.). Los Angeles: SAGE. Derksen, D., Patel, P., Mohyuddin, S., Prikshat, V., & Shahid, S. (2023). Mental health and expatriate psychological adjustment post-COVID: towards a new framework. Personnel Review, 53(2). <https://doi.org/10.1108/PR-04-2023-0282>

ÇAKMAK, F. Dünden Bugüne Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, s.124-133. 2012

DAVENPORT, T. H., & Kirby, J. (2016). Only humans need apply: Winners and losers in the age of smart machines (pp. 1-281). New York: Harper Business.

DAVIS, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small businesses. Journal of Small Business and Enterprise Development, 11(4), 495-503.

DELOITTE. (2021). Global Human Capital Trends: Special report on the future of work. Deloitte Insights.

DELOITTE. (2023). 2024 Küresel İnsan Kaynakları Trendleri. Erişim adresi: <https://www.deloitte.com/tr/tr/services/consulting/research/2024-global-human-capital-trends.html>

DESSLER, G. (2017). "Human Resource Management". U.S.A.: Pearson Education, Inc.

DIENLIN, T., & Johannes, N. (2022). The impact of digital technology use on adolescent wellbeing. Dialogues in clinical neuroscience.

DRUCKER Pf (2001). The Essential Drucker. New York, HarperCollins Publishers Inc.

DÜLEK, M. E. (2018). Yöneticilerin e-insan kaynakları yönetimi uygulamalarından duyduğu memnuniyet. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi. 1- 100.

ELDEM, M. O., Endüstri 4.0, TMMOB EMO Ankara Şubesi, Türkiye, 2017.

FENECH, R., Baguant, P., ve Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. Journal of Management Information and Decision Sciences, 22(2), 166-175.

FENG, Y. (2023). The First Industrial Revolution's Consequences and Repercussions for Europe and America. History: HKU History Journal Society, 57-67.

FLETCHER V, Patricia Ak (2005). From personnel administration to business-driven human capital management: the transformation of the role of hr in the digital age. In Greutal and Stone (Eds.), The Brave New World of eHR (pp. 1-21). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

GEYLAN, R. Tonus, Z. İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları 2900.2013.

GREENHALG, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. Academy of Management review, 9(3), 438-448.

GREENHAUS J. H., Callanan G. A., Godshalk V. 2010. Career management. USA: SAGE Publications Inc. (akt. S Ç M 2012. Kariyer Y Motivasyona Etkisi: B İ B S Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Y ve Ekonomi 2012 18.).

GUGGENBERGER, P., Maor, D., Park, M., & Simon, P. (2023). The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations. McKinsey & Company. Erişim adresi: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>

GÜDEK, B. (2023). Endüstriyel dönüşüm ve endüstri 5.0. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(4), 1129-1142.

HERZBERG, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. John Wiley & Sons.

HOLKHEİMER, M. (2018). Akıl Tutulması. Çev. Orhan Koçak. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

JUDGE, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological bulletin, 127(3), 376.

KAPLAN, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press.

KAVANAGH, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2018). Human resource information systems: Basics, applications, and future directions. SAGE Publications.

KAYGIN, E., Zengin, Y., Topçuoğlu, E., “Endüstri 4.0’a Akademik Bakış.”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 33(4), 1065-1081, 2019.

KAYNAK T. (1996). İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, 7: 340.

KOCAGÖNCÜ, A. S. (2013). Beyaz yakalı çalışanların teknoloji kabullenmelerini etkileyen faktörlerin analizi (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erişim Adresi: <https://tez.yok.gov.tr>

KORKMAZ, S. (2019). Çalışanların teknolojiye hazırbulunuşluk eğilimleri, teknoloji kabulü ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi. Erişim Adresi: <https://tez.yok.gov.tr>

KUVAAS, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. The International Journal of Human Resource Management, 17(3), 504-522.

LAI, C.-S.: “The Effects of Technology Readiness Index and IT-based Services on the Service Quality in the Hotel Industry”, PICMET 2007 Proceedings, 5-9 Ağustos, Portland, 2007, s.2743-2747

LATHAM, G. P. (2012). Work motivation: History, theory, research, and practice (2nd ed.). SAGE Publications.

LEE IA (2008). Relationship between the use of information technology (it) and performances of human resources management (hrm), San Diego.

LI, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. International Journal of Manpower, 27(7), 679-697.

LOCKE, E. A., & Latham, G. P. (1990). A Theory of Goal Setting and Task Performance. Prentice-Hall.

LOUIE, L. G., MACKINTOSH, I., RYANS Jr, J. K., SHANKLIN, W. L., GEMMELL, N., & HUGHES, K. (1988). MANUFACTURING STUDIES BOARD. Human Systems Management, 7, 269-277.

MAJCHRZAK, A. (1988). The Human Side of Factory Automation (josey Bass, San Francisco). Manufacturing Studies Board 1986, Human Resources Practices for Implementing Advanced Manufacturing Technology National Academy Press, Washington, DC.

MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.

MATHIS, R. L., Jackson, J. H. ve Valentine, S. R.: "Human Resource Management", Cengage Learning, 2015

METESEN, Akıllı Üretim Çağı: Endüstri 4.0 ve Getirecekleri, <http://www.metesen.org.tr/akilli-uretim-cagiendustri4-0/>, 13.09.2021.

MEYER, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

MILES R, Snow C (1984). Designing strategic human resources systems. Organizational Dynamics, 13: 36-52.

OKAKIN N, Şakar M (2015). İnsan kaynakları yöneticisinin el kitabı, Beta Yayınları, İstanbul.

PAMUK N. S., Sosyal M., "Yeni Sanayi Devrimi Endüstri 4.0 Üzerine Bir İnceleme", Verimlilik Dergisi, 1, 41-66, 2018.

PARASURAMAN, A.: "Technology Readiness Index (TRI) A Multiple-Item Scale to Measure Readiness to Embrace New Technologies", Journal of Service Research, C.2, No.:4, Mayıs 2000, s.307-320.

RAHİM, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management, 13(3), 206-235.

ROBBINS, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior (15th ed.). Pearson Educ.

- ROBINSON, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- ROUSSEAU, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications.
- RYAN, R. M., & Deci, E. L. (1985). Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Yayınları.
- SARICIOĞLU P., İlerisoy Z. Y., Soyluk A., *Mimarlık ve Endüstri 4.0 Eşleşmesi*, <https://yapidergisi.com/mimarlik-ve-endustri-4-0-eslesmesi/>, 2022
- SARIYILDIZ Ay (2021). Sağlık kurumlarında yeşil insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3: 155-159
- SCHWALBE, K.: "Information Technology Project Management", USA: Course Technology, Cengage Learning, 2011. Slem, C., Levi, D., & Young, A. (1986). The effects of technological change on the psychosocial characteristics of organizations. In O. Brown, and H. Hendrick, (eds) *Human Factors in Organizational Design and Measurement /I*. North Holland Press, New York.
- SERDAR, M., ve BOZKURT, S. (2023). Çalışanların teknolojik hazır bulunuşluk ve kariyer bağlılıklarının, iş-aile çatışması üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Erişim Adresi: <https://sbe.yildiz.edu.tr>
- SHARMA, A., & Singh, B. J. (2020). Evolution of industrial revolutions: A review. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(11), 66-73.
- SHERMAN A, Bohlander G, Snell (1996). *Managing human Resource* (10th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- SINGH, P., & Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 65(3), 470-490.
- SLEM, C., Levi, D., & Young, A. (1986). The effects of technological change on the psycho-social characteristics of organizations. *Human Factors in Organisational Design and Management-II*, edited by: Brown, O. and Hendrick, H., Elsevier Science Publishers, North-Holand.
- ŞEN E. (2017). Behavioural Economy, Neuro-Management and Senism. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(17), 261-264.
- TONGA, M. Y., ve Tonga, M. (2022). Endüstri 4.0'a Genel Bir Bakış: Sanayinin Geleceği. *GÜ İslâhiye İİBF Uluslararası E-Dergi*, 6(6), 40-60.
- TOPALOĞLU M. ve Sökmen A. (2003) İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitiminin Etkinliği ve Performans ile İlişisine Yönelik Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 2: 126-151.

TOWERS P (1992). Priorities for a competitive advantage, an ibm-towers perrin study. New York, NY: Towers Perrin.

TUNÇER P (2011). İnsan kaynakları yönetimi. Bursa: Ekin Yayınevi

ULRICH, D. (2005). The HR value proposition. Harvard Business School Publishing.

ULRICH, D. (2019). HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources. McGraw Hill.

URWILER, R. ve Frolick, M. N.: “The IT Value Hierarchy: Using Maslow’s Hierarchy of Needs as a Metaphor for Gauging the Maturity Level of Information Technology Use within Competitive Organizations”, Information Systems Management, 2008, 25: 83-88.

ÜNAL, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretlendirme. Kamu İş Dergisi, 7(1), 1- 19

WALCZUCH, R., Lemmink, J. Ve Streukens, S.: “The Effect of Service Employees' Technology Readiness on Technology Acceptance”, Information & Management, 44(2007) 206-215.

YAYKIN, H. A., & Tolay, E. (2023). Teknolojik Hazır Bulunuşluğun Algılanan Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. Journal Of Business in The Digital Age, 6(Özel Sayı), 57-65.

EKLER

EK-1

GRUP 1-ODAK GRUP GÖRÜŞMELERİ

1- Sizce sizin Teknolojiye hazır oluş ve dijitalleşme sürecini hızlandıran parametreler nelerdir?

Katılımcı 1: Bu konuda en çok çevre ve çalışma ortamı etkili. Mesela çalışma ortamındaki arkadaşlarım dijitalleşmede iyiye beni de olumlu etkiler. Kültür çok geniş kapsamlı olur etkilenme konusunda bunu biraz daha daraltıp çalışma ortamı diyebiliriz.

Katılımcı 3: Ben burada işe başlamadan önce aldığım eğitim ve işi yapma süreçlerim dijitaldi. Benden önceki kişiler, burada daha çok saha işi yapmışlar. Belki de dijital anlamda bilgim olması, bu şekilde yetişmem bile alakalı olabilir. Bana dijital süreçlerle çalışmak daha kolay geliyor.

Katılımcı 6: En önemli şey eğitim ve eğitimin sürdürülebilir olmasıdır. Eğitim ihtiyacının doğru tespit edilmesi gerekir. Eğitimi, herkese aşlamak gerekir. Direnç ile karşılaşılması için ast-üst pozisyon fark etmeksizin tüm çalışanlara uygulanmalıdır.

Katılımcı 4: Donanım, yazılım ve eğitim süreçlerindeki kritik kavramlar. Çünkü ilgili teknolojiyi kullanmak için yeterli donanıma sahip olmalıyız. Bunu karşılayacak maliyette olmalı. Maliyete değmesi içinde bu yazılımları en doğru şekilde kullanmak ve bu doğrultuda ihtiyaç olan eğitimleri almamız lazım.

Katılımcı 7: Gerekli teknolojik alt yapının sağlanması, gerekli donanım ve çalışma ortamının hazır olması. Bu bizim eksiksiz sürece başlamamızı sağlayacak. İletişim geri bildirim teşvik. QDMS üzerinden örnek verecek olursak mesela iş akışları var. İş akış sonucunda onay merciinde olan kişinin onay vermediğinde iş akış süreci aksıyor. Onun katılımı ne kadar az olursa kullanıcı da o kadar az olur. Halbuki teknoloji üzerinden bu süreçleri idare etmek çok daha kolay. Öbür türlü bir sürü çıktı, imza süreçleri zorlaştırıyor. Faydalarının daha doğru aktarılması gerek. Teknolojiye herkesin katılımı, hazır olma sürecini hızlandırır. Sistemlerin kolaylığı kullanılabilirliğini artırır

Katılımcı 2: Şirketin sunduğu teknolojik kaynaklar önemli. Şirket teknolojiyi kullanmak istiyorsa, kaynak sunmak zorunda. Sadece kaynak sunması da yeterli değil. Aynı zamanda teknolojik kaynaklara eğitimde eklenmeli.

Katılımcı 5: Teknolojik alt yapı, donanım kaynağı dediğimiz şeyler süreçler için oldukça önemli. Personelin bilgi seviyesi ve verilecek eğitim de önemli

2- Sizin teknolojiye hazır oluşunuzu artırmaya yönelik şirketimizde ne tür uygulamalar yapılabilir?

Katılımcı 2: Tabi ki burada kullandığımız ekipmanların güncelliği, son teknolojiye ayak uydurması çok önemli. Ayrıca eğitim de bu şekilde önemli konulardan biri. Bu

konu ile alakalı yurt içi yurt dışı firmalara teknik ziyaretler insanlar için ufuk açıcı olabilir. Ben bunu burada yapıyorum ama diğer firma aynı pozisyon için kendi şirketinde neler yaptığını görmek, kişiye çok şey katabilir. Orada gördüğüm yol, yöntem belki de bizim yolumu açacaktır. Bu sayede bende kendi firmam için uyarılama yapabilirim.

Katılımcı 1: Teknolojiyi kullanacağımız alanlar var, örneğin; kişisel koruyucu donanımlarını kimler kullanıyor sahada, bunu dijital ortamda kamera sistemleri ile takip edip bize bilgi geçen uygulamalar da var. Ama bu tamamen satın alım gücü ve çalışan kültürü ile alakalı konular olduğunu düşünüyorum.

Katılımcı 3: Kendi mesleki alanımda düşündüğümde teknolojik gelişmeleri ve gündemi takip etmek isterim. İlgili birim ve departmanların en güncel donelerini takip etmek ve bunun içinde örnek programı ve teknolojiyi kullanan şirketleri ziyaret etmek, incelemek, gözlemlemek yararlı olacaktır.

Katılımcı 4: Halit'in dediklerine katılıyorum. Teknolojiyle ilgilenen birimlerin bence en zor alanları, teknoloji alanında araştırma yapmaları. Kişinin çalıştığı alanda zorlandığı noktayı bulup araştırıp kişi için iş geliştirmesini yapıp, kullanılabilir bir program desteği sağlanmalı. Başka firmalar bunu nasıl kullanıyor ya da bunu bizim firmamıza nasıl entegre edebiliriz, nasıl daha iyi kullanabiliriz hususuna geliyor konu, burada da ARGE devreye giriyor.

Katılımcı 7: Teknolojiden bahsediyorsak başlıca önemli olan şey maliyet aslında. Mesela satın alma talepleri AX üzerinden açılıyor. Fakat kullanıcı lisans maliyetinden dolayı bizim birimimizde açık değil. Satın alma taleplerimi AX üzerinden yapamıyorum. Bu nedenle siparişe bağlarken ciddi sıkıntılar yaşıyorum. Bu benim yıl sonunda birim bazlı maliyetlerimi etkiliyor. Madem şirket teknolojiye bizi hazır hissediyorsa, maliyeti karşılamalı. Herkes girip talep açabilmeli.

Katılımcı 5: Teknolojik konularda faaliyet yürütecek ayrı bir departman kurulması gerekir. Sadece teknolojik sistemlerdeki gelişmeleri takip edecek, aksiyon alacak, yeni bir departman inşa etmek.

Katılımcı 6: Teknoloji herkese eşit gider mi? Gitmez. Kimlerin aktif kullanacağını tespit edip doğru kullanıcı tanımı yapmak gerekir. Böyle olursa sorun yaşamadan teknolojiyi kullanabiliriz.

3- İnsan Kaynakları Biriminin teknolojiye hazır oluşunuzdaki, mevcut katkısını değerlendirebilir misiniz?

Katılımcı 5: Genel olarak işe alımda personelden beklediğimiz teknoloji yatkınlık meselesine İnsan Kaynaklarına eğiliyor. Verdiği bazı eğitimlerde bunu destek oluyor.

Katılımcı 1: İş kanununa göre çalışma saatlerimiz var iş yerinde bulunmamız dinlenme saatlerimiz var. Belli süre dinlenmeden gelemezsin gibi. Güvenlik noktasında mesela kartını okuttuğunda mevcut çalışma saatini aşan kişilerin kart geçişine izin verilmese ve giriş yapamasa. Bu konu da yetersiz olduğumuzu düşünüyorum. Onun haricinde genel anlamda İnsan Kaynaklarının sunduğu katkıyı olumlu buluyorum.

Katılımcı 4: Açıkçası bunu hiç düşünmedim. Ama teknolojiye hazır olma durumunda insan kaynakları gerekli çalışmaları yapar ve bizim hazır olmamızı sağlar diye düşünüyorum.

Katılımcı 7: Doğru personel seçimi diyebilirim. Genel itibari ile işe girenler genç ve teknolojiye daha yatkın kişiler.

Katılımcı 2: Ben işe başladığımda sistemleri hazır buldum. Daha önce satıl alınan kurgulanan şeylerdi. Genel itibari ile teknolojiyi kullanan bir şirket olduğumuzu söyleyebilirim. İK'da bu sistemleri, teknolojiyi kullanıyor. Bu konuda yeterli görüyorum elbette ama yine de gelişim sağlamamız alanlar var. Mesela bir personel işe girerken donanım, ekipman sıkıntısı var. Süreç kişi işe alındıktan sonra yürütülüyor. Öncesinde olması lazım. Örneğin şöyle olabilir; işe alım süreçleri ile ilgili EBA'da personel talep alanı var ya, oraya işe alınacak kişi ile ilgili kişinin mail kullanacak mı, bilgisayar, telefon vs. gibi donanımlardan hangilerinin gerekli olduğu gibi ekstra bir şeyler ekleyebilsek mesela çok yerinde bir uygulama olur.

Katılımcı 3: Teknolojilerin kullanımı açısından geri bildirim ve iyileştirmeler olarak söyleyebilirim.

4- Sizin teknolojiye hazır oluşunuzda, İnsan Kaynakları Biriminden beklentileriniz nelerdir?

Katılımcı 5: Biz sürekli eğitim alıyoruz fakat uygulama konusunda yetersiz kalıyoruz. Mesela ileri Excel eğitimi aldık ama ileri seviyede bir tablo yapamadığımız için alınan eğitimler unutuluyor. Global firmaların sağladığı çalışmaları şirketimizde de duyurabiliriz.

Katılımcı 4: Diğer arkadaşlarıma ek olarak yeterlilik test etme çalışmaları yapılabilir. Eğitimin kullanılıp kullanılmadığının, yeterli olup olmadığının denetlenmesi gerekir.

Katılımcı 2: Eğitim veriliyor ama eğitim sadece orada kalıyor. Ne yazık ki, gerisi yok. Verilen eğitimlerin uygulama ve uygulatma kısmına geçilmesi gerekiyor.

Katılımcı 6: Eğitimler uygulamalı olmalı. Eğitim sonunda bir iyileştirme var mı yok mu? Uygulamalı olarak test etmek gerekir

Katılımcı 3: Beklentim, personelin işe girişindeki verilen donanımların tam ve uygun olması.

Katılımcı 7: Sunulan imkanlar olabilir. Ben kendi sürecimi düşünüyorum, görev tanımım belliydi. Fabrikanın bana telefon vermesi bir sene sürdü ve ben bu bir sene de yapmam gereken tüm görüşmeleri şahsi numaram ile yapmak zorunda kaldım. Bu yüzden şu anda herkeste şahsi numaram oldu. Bunun talebini de amirlerime yapmıştım. Ama benim bunu talep etmem gerekmiyordu. Birim amiri ya da insan kaynakları biriminin bunu takip edip bana gelmeden hazırlaması gerekiyordu. Eskiden verildiğinde dolayı ben artık numaramı değiştirmiyorum ve aynı zamanda bana eski bir telefon verildi. Bu durum da benim motivasyonumu kırdı. Yaptığımız işler dijitale geçecekse ve iş takibi daha sık yapılacaksa, performans yönetimi ve benzeri bir şey ile ödül sistemi getirilecekse ben daha motivasyonlu çalışırım. Netice de amaç motivasyonun arttırmak ve teknolojiye daha hızlı adapte olabilmek.

EK-2

GRUP 2-ODAK GRUP GÖRÜŞMELERİ

1- Sizce sizin Teknolojiye hazır oluş ve dijitalleşme sürecini hızlandıran parametreler nelerdir?

Katılımcı 8: Gerekli eğitimin verilmesi kesinlikle süreci hızlandıracaktır. Fırsat, yani örneğin AX modülünü kullanıyorum ama hep aynı modülü yani satış tarafını kullanıyorum. Mesela banka modülünü de verseler onu da öğrenirim. Yeni bir kazanım elde etmiş olurum. SAP modülünde sadece tek bir noktayı değil de başka noktaları da kullanmak fırsat yaratabilir. İnsan müdahalesinin daha az olması süreci hızlandırabilir. İnsan beyninin devreye girmesi gereken yerde girmeli, onun dışında yapay zeka sistem kullanılmalı.

Katılımcı 12: Maliyetleri düşürüp teknolojiyi daha sık kullanabiliriz ve teknoloji kullandığın için orda bir maliyet kazancı elde edersin. Eldeki insan kaynağının teknolojiyle uyumlu olması, teknoloji algısının yüksek olması ve personel sayısının da yeterli olması gerekiyor. İnsan kaynakları birimi alacağı personelleri teknolojiye olan yatkınlığını da irdeleyerek almalı ki bu süreci hızlandırsın.

Katılımcı 10: Uygunluk kısmı ve kullanım kolaylığı. Mesela, programların ara yüzü teknolojinin kullanılabilirliğini zorlaştırabiliyor bazen. Gerçekleştireceğimiz teknolojik dijital dönüşümü personele entegre etmek için daha kolay ve anlaşılabilir hale getirmeli. Basite indirgenmiş programlar tercih edilmeli. Çünkü kolay olması, sürece büyük bir katkı sağlar. Kullanım kolaylığı arttırılırsa, bu sayede yüksek yaş kesiminin kullanılabilirliğini arttırabiliriz. Basite indirgediğimiz programlar tercih edilmeli. Kolay olması katkı sağlar. Yapacağımız teknoloji dijital dönüşümü personele entegre etmek için daha kolay anlaşılabilir hale getirmeli. Sistem kurulmadan önce demo sürümü olabilir. Mesela şu an dışardan program aldığımızda kullanıcının inisiyatifine bırakıyoruz. Biz QDMS sisteminin kullanmıyoruz ama dışarıdaki herkes bu sistemi kullanıyor. Sistemler kurulmadan önce demolar kurularak bir deneme sürümü yapılabilir.

Katılımcı 9: Teknolojinin uygunluğu, kullanım kolaylığı da çok önemli bir şey. Teknolojinin gerçekten sorunlara/aksaklıklara çözüm üretmesi gerekir. Şirketin kültürüne uygun ve işleri kolaylaştıracak bir dijitalleşme süreci hızlandırır.

Katılımcı 11: Personel bu teknolojiye uygun mu? Telefonu verdiğinde onu kullanıp kullanamadığına bakılmalı. Teknolojiyi kullanabilen bir profil mi?

2- Sizin teknolojiye hazır oluşunuzu arttırmaya yönelik şirketimizde ne tür uygulamalar yapılabilir?

Katılımcı 8: Şahsi olarak benim için en önemli kısım şu, bir personel işe başladığında ilgili donanımlara direk ulaşabilmesi çok önemli. Ben işe başladığımda ihtiyaç duyduğum donanımlar karşılandı. Fakat Power BI gibi bazı programların kurulumu ve kullanımında bekledim. Teknolojinin ve donanımın var olması sadece yetmiyor, sürecin de doğru yönetilmesi gerekiyor. Aksi durumda işler zorlaşıyor. Bu

yüzden teknolojik alt yapı ve donanım önemli fakat bunlara sahip olsanız bile doğru yönetilmesi de olayın bir diğer önemli boyutu.

Katılımcı 11: En basit ifade ile teşvik unsuru olabilir. Bu dediğim maddi ve manevi hepsini içerir. Kişilerin öğrenme sürecinin hızlandırmak için beyaz yaka için kolay ama mavi yaka için kolay olmayacaktır. Optimum veya maksimum kullanım sağlayan kişilerin durumuna göre ödüllendirilmesi gerekir. Kişi şirket dışında da sonuçta öğrenme sürecini sürdürecektir. Eğitim ile buna destek olunmalı, lokal eğitimler ile ödül tarzı sistem olmalı.

Katılımcı 9: Takdir etme meselesi bu süreçlerde çok iş yarar. Mesela dijital süreçler, kağıt kullanımı azaltacak, işleri hızlandıracak. Bu nedenle kağıt kullanımını azaltan personele en çok dijital kullanan kişiye yani geri dönüşüm için ödüllendirme yapılabilir. Ama öncelikle yapılacak işlerin entegrasyonu sağlanmalı. Bir de “yönlendirme” meselesi, bence bir işi yaparken o kişiyi o işe yönlendirmeliyiz. Süreçlerin tamamen teknoloji tarafında işlem görmesi.

Katılımcı 13: Benzer tesisteki sistemler yerinde ziyaret ile kişilere sorular sorularak akıldaki soru işaretleri süreç öncesinde giderilebilir. Bu da bizim daha fazla hazır olma durumumuzu artırır. Mesela enerji santralleri için simülasyonlar var. Personeli alıyorsunuz yurt dışına götürür gibi simülasyonda eğitim verdiriyorsunuz.

Katılımcı 12: Şirketin finans gücü ile seni teknolojiye yönlendirmeli. Teknolojik kılavuz olabilir, uygulama ile hızlandırmak gerekiyor. Bizim insanımız ne yazık ki düz yazıyı çok fazla okumuyor. Görsel içeriğe sahip içerikler daha çok dikkat çekiyor. Ödül tarzı bir sistem, adaptasyon sürecini hızlandırma açısından personeli motive edebilir. Optimum verimlilikte kullanan kişilerin tespiti için sistemin takip edilmesi gerekiyor. Kimler hızlı adapte olur, kimler süreçlerin yüzde kaçına hâkim olabilir gibi. Yetişmiş personelin yoksa, maliyet yüksek olsa da evet bu uygulamayı yapmak zorundasın. Mesela İK ile alakalı EBA kullanıyoruz ama personel yine bir şekilde kullanmak istemediği için insan kaynaklarına kadar gidiyor bu büyük bir eksiklik. Bir şey yaparken arka planını da düşünmek zorundasınız bunu yaptık, tamam ama personel buna ne kadar hazır? Bunu yapacaksınız deyip personeli zorlamak da olmuyor.

Katılımcı 10: Arkadaşlarım, söyleyeceklerime değindi zaten onlara katılıyorum.

3- İnsan Kaynakları Biriminin teknolojiye hazır oluşunuzdaki, mevcut katkısını değerlendirebilir misiniz?

Katılımcı 9: Genel manada mevcut katkısı için olumsuz bir şey söylemem. Fakat bir konuya da değinmek isterim; yeni başlayan personelin mailini açmak için İnsan Kaynaklarına atmak gerekiyor. Bu süreç dijitalleştirilse güzel olur. Talebi doğrudan biz açsak ama talep yine insan kaynaklarına düşse, insan kaynakları onay verse çok daha güzel olacaktır. Satış birimi müşteri için teklif açıyor. Sisteme düşüyor, müdür onaylıyor bizim sisteme düşüyor. Bunun gibi bir şey olabilir demek istedim aslında.

Katılımcı 10: Teknolojiye yatkın kişilerin seçilmesi bu süreci hızlandırması.

Katılımcı 12: Bizim insan kaynakları plan ve organizasyon odaklı. Ya da eğitim düzeyinde seçme ve yerleştirme kısmında olmalı.

Katılımcı 13: Genel olarak İK açısından düşündüğümde, işe alımlarda personelden beklediğimiz teknoloji ve gelişme ise İK personeli zaten bu noktaya doğru yönlendiriyor. Nitelikli personel bulmak gerekiyor.

Katılımcı 11: Çalışanlar açısında soruyorsunuz ama şirket açısından bu durum nedir? Bir şirkette ne kadar a4 kullanıldığı bize teknolojik ilerlemeyi gösterir. Her personele o teknoloji verilecek mi? Bir bilgisayardan üretim hattındaki hamurdan, bobin dilimlemeye kadar tek bir noktadan çıkıp kanallize oluyor. Teknoloji dağılımını bu nedenle soruyorum. Teknolojini temini ile alakalı şirket bakışı, politikası nedir? Biz ilan açarken tüm teknolojiyi kullanıyor muyuz? Kâğıtla insanlar uzaya çıktı biz hala kâğıt kullanıyoruz. Bunları aşmamız lazım dijital imza var. Bu aşamalara geçmemiz gerekiyor.

4- Sizin teknolojiye hazır oluşunuzda, İnsan Kaynakları Biriminden beklentileriniz nelerdir?

Katılımcı 8: Ustaların mesai saatleri bizim üzerimizden yürüyor biz karar veriyoruz, mevzuatı bilmiyoruz. Genel olarak hata yapılma durumu engellenmeli. Dijitalleşme sürecinde çalışanların heveslerini arttırmaya yönelik çalışmalar uygulanmalı. Katlandığımız bu maliyet ve zahmetin bize ne gibi faydası olacağını mutlaka çalışanlara aktarılması gerekmektedir

Katılımcı 9: Eğitim taleplerini insan kaynakları tespit etmeli. Eğitimin sonunda değerlendirmeler yapılmalı. Bu değerlendirmeleri hem insan kaynakları hem de personel yapmalı. Dediklerinize eğitim olarak katılıyorum. Bir ara yüz bile olsa az da olsa nizami olarak eğitim alınması gerekmekte.

Katılımcı 10: Teknoloji bazen kötü niyetle de kullanılabilir. Kötü bir yazılım ile bir yere müdahale edebilirsiniz. İK' nın bu konuda gerekli hassasiyet göstermesi gerekiyor. Ama İK' nın göstereceği bir hassasiyet değil bunlar Bilgi İşlem ve ERP birimlerinden destek alınarak yapılabilir.

Katılımcı 12: Eğitim ve personelin teknolojiye daha hızlı adapte olmasını sağlayacak şeyler. İşe alımlarda teknolojik yatkınlığa bakılması gerekiyor en azından eline hiç teknolojik alet almamış birinin tercih edilmemesi gerekiyor. Aksi halde bakım modülünde SAP kullanırken, kişinin eline tablet vereceğiz anlamayacak ve böyle süreçler yaşayabiliriz. Mesela biz personelin sahada telefon kullanmasını istemiyoruz ama aynı zamanda telefonda uygulamalar üzerinden birbirlerine gereken şeyleri yönlendirdikleri oluyor bu anlamda da çelişiyoruz. Bunu suistimal edenler oluyor bu sefer yasaklıyoruz ama bazen de iş ile alakalı ihtiyaç oluyor.

Katılımcı 13: İletişim, yani bu teknolojik süreçler çalışanlara doğru bir şekilde aktarmalı. Süreç online eğitimlerle desteklenebilir. Aynı kişinin bir eğitimi farklı kişilere defalarca anlatması zor olabilir. Bu yüzden eğitimlerin video olarak kaydedilmesi daha iyi olur.

Katılımcı 11: Kullanacak bir program var. Açık olduğu için mevcut sistem izin vermiyor. Teknolojilerin kullanımı ile ilgili geri bildirim ve iyileştirmeler alınmalı. Eldeki insan kaynağının teknolojiyle uyumlu olması, teknoloji algısının yüksek olması ve personel sayısının da yeterli olması gerekiyor. İnsan kaynakları birimi

alacağı personelleri teknolojiye olan yatkınlığını da irdeleyerek almalı ki bu süreci hızlandırsın.

Katılımcı 14: Sahada daha çok tabletlerin kullanılması mantıklı olacak. İnsan kaynakları teknolojiyi sahada anlatabilir. Uygulamalı olarak dolaşarak, anlatabilir, pazarlamasını yapabilir. Mesela teknolojiye çok zıt bakılıyor ama insan kaynaklarının bu konuda projesi vardır. Personel aktif olarak o projenin içine alır hem o kişiyi orda kazanmış olur hem de eğitim verilmiş olur.

EK-3

GRUP 3-ODAK GRUP GÖRÜŞMELERİ

1- Sizce sizin Teknolojiye hazır oluş ve dijitalleşme sürecini hızlandıran parametreler nelerdir?

Katılımcı 14: Maddi anlamda hazır olmak da teknoloji kullanımını hızlandırır. Sistemsel ve donanımsal yoksun olunmaması lazım.

Katılımcı 15: Donanım, araç-gereç olması gerekiyor.

Katılımcı 16: Ulaşılabilirlik. Mesela bir sistem var ve ben ona kolay ulaşabiliyorsam eğer o bilgi hemen elimdeyse işim kolaylaşır. Bu sayede daha motive olur, çok fazla enerji harcamamış olurum. Bilgisayarlar ve telefonlar buna destek olur. Bu sistem ne için var dijitalleşme neden var dijitalleşmenin bize sunacağı faydalar dezavantajlar ne bunların doğru şekilde anlatılması gerekir. Sistem kuruldu bir sorun oldu bunu anında çözebilecek bir merci ekip olmalıdır.

Katılımcı 17: Kullanım yöntemleri ve kullanım talimatları gibi bir kılavuzun olması işimize yarar. Ben kendi işim açısından düşündüğümde, manuel olarak her gün üretim verisi giriyorum ve bu durum beni zorluyor. Fakat yeni sistem bunu otomatik girecek ve ben sadece bu verilerin doğruluk kontrollerini sağlayacağım. Bu durum benim işimi kolaylaştıracak. Böylelikle daha hızlı adapte olacağım. Ama buna yeterince hâkim değilsem dijitalleşmeyi de anlayamam hâkim olamam. Dil yeterliliği. Örneğin yeni teknolojiler yabancı dil odaklı oluyor. Fakat ben yabancı dil bilmiyorsam, bu durum bana kullanım esnasında zorluk çıkartır, anlamam uzun sürer. Bir şey aldığımda, kullanım kılavuzunda ilk Türkçeyi arıyorum İngilizce olduğunda tek tek bu sefer çeviri yapmaya çalışıyoruz.

Katılımcı 18: Teklif toplama onaya sunma gibi çıktı aldığımız şeyler oluyor bu süreçler işi biraz yavaşlatıyor. Teknolojiyi uygulanıp bu dijitalleşmeyi hayata geçirirsek bizim işimizde kolaylaşacaktır. Ama bunu diğer yöneticilerin de onaylayıp, birimlerin de teknolojiyi kullanması, yardım etmesi lazım. Yönetici ve ekibi birbiriyle organize bir şekilde çalışmalı, tek başına bir şey ifade etmiyor. Takım çalışması gerekli, fiziki imkanlar gerekli. Bir şey kurulurken ortada sistem yoksa, örneğin bilgisayar, elektrik, donanım gibi hızlandıracak parametreler yoksa dijitalleşemeyiz: Eğitimde buna destek olur mesela. İlk işe girdiğimizde teknolojiyi kullanmayı bilen biriysem üç günde öğrenebilirim ama bilmiyorsam öğrenmem belki üç ay sürer. Bundan dolayı kendime ve birimime katlı sağlayamam.

Katılımcı 19: İlgi, alaka, merak. Bir şeyi zorla yaptırmaktan ziyade, kişiye onu istekli bir şekilde yapmasını sağlamalıyız.

Katılımcı 20: Alt yapı ve eğitim sistemselsel alt yapı destek olur.

2- Sizin teknolojiye hazır oluşunuzu artırmaya yönelik şirketimizde ne tür uygulamalar yapılabilir?

Katılımcı 14: Uygulama ağırlıklı eğitimlerin olması gerekmekte. Kılavuzda çok önemli, eğitim her an alabilecek bir şey değil ama doğru hazırlanmış bir kılavuz ile bir derdim olduğunda o anki sorunumu kılavuz üzerinden çözebilirim. Zaten bütün sistemler hiç eğitim almasanız da bir süre sonra öğreneceğiniz bir şey. Zaten belli süre sonra öğreniliyor ama bunun bir öğrenme maliyeti var. İnsandan insana süreç, zaman değişir.

Katılımcı 19: Verimlilik olarak hedefimiz nedir? Biz buradan ne anlayacağız? Bakış açımızı belirlemek için kurgular, planlar, tartışmalar yapılmalı. Gün sonunda her şeyi netleştirmeliyiz diye düşünüyorum. Böyle bir uygulama ile daha hazır oluruz.

Katılımcı 16: Eğitimin sağlanması elbette. Sistemin daha sağlıklı ve verimli kullanılabilmesi için planlama yapılmalı. Ama bu böyle teknik olarak çalışanların toplanıp bilgisayardan izlemesi değil de herkese belirli ekipmanlar sağlanıp o ekipman üzerinden uygulamalı şekilde olmalı. Yani benim eğitimi izlettirip, önüme bir şeyler koyup, hadi göster denmemeli. Daha sonra ayrı bir şekilde tek başıma bir eğitime girip onu sonra pratik yapmalıyım. Şirketin benim yaptığım işi dijitalleştirecekse bu işi ben yaptığım için bana sormalı, beraber haberleşerek olmalı. Ben mesela AX sistemine giriş yapmaktan hiç memnun değilim mecbur olduğum için kullanıyorum. Benim sürekli AX' da olmam gerekiyor, sürekli kullanıyorum ve beni bazen kullanırken atabiliyor bu da beni çok zorluyor. Daha ilk etapta, internete giriş kısmında kısıntı yaşıyorum, bağlanamıyorum.

Katılımcı 18: Ben şunu sorarım. Teknoloji kime ulaşılacaksa, o kişi bunu algılar mı ve hedeflerimize onu ulaştırabilir miyiz? Mesela, bu teknolojide neye ulaşmak istiyoruz, bizi nereye getirecek. Bu uygulamayı beğendiniz mi? Bu uygulamayı nasıl buldunuz gibi sorular sorarım. İnsanlar bunu kullanmış ve faydasını görmüş mü bunu anlamaya çalışırım. Ulaşılabilirlik, hızlı bir şekilde olmalı, sisteme hızlıca giriş yapılabilmesi. Örneğin dışarıda bir yerdeyim ve bilgisayarım açık değil. O anda hemen telefonla işimi halledebilmeliyim. Hızlıca sisteme giriş yapmalıyım. Bunları birleştirip kullanmak amaç olmalı. Örneğin internet yoksa hiçbir işe yaramaz. Mesela benim bir onay almam gerekiyor. Sisteme girdim ve sitemden bir talep açtım. Onaylanıncaya ve talep işleme alınıncaya kadar çok zaman geçiyor. Bundan dolayı büyük bir zaman kaybı yaşıyoruz. Talepleri onaylayacak kişiye hemen gitmeli ve bildirim düşmeli ve ilgili kişide bunu hemen onaylamalı ki iş aksaklıkları yaşanmasın, süreçler askıda kalsın.

Katılımcı 20: Prim değil de bence taktir edilmek daha önemli. Eğitim her yerde var. Uygulamasını bilmediğimiz bir şeyi, programı zaten kolay kullanmayız. Eğitim seviyesi düşük olan insanların algılama seviyesi daha düşük oluyor.

İnsan kaynakları eğitim haricinde neler yapmalı gibi sorular sorulabilir. Bilgi işlemli sıkıntılar oluyor sistem değiştiği için uzak bağlantımız değişince çok sıkıntı oluyor güvenliği artırmak için yaptılar ama sıkıntısını da biz yaşadık. Örneğin bir zararlı e-posta geldi ve biz bilmediğimiz izin buna düştük ve benim bilgisayarım kitlendi.

3- İnsan Kaynakları Biriminin teknolojiye hazır oluşunuzdaki, mevcut katkısını değerlendirebilir misiniz?

Katılımcı 17: Şu an için böyle bir hazırlık olmadığı için bir şey diyemem. Ama neyi doğru yapıyor dersiniz; doğru personel seçimi bence.

Katılımcı 18: İletişimde biraz kötü müyüz acaba birkaç kere bunun sıkıntısını yaşadık. Örneğin servisler saat kaçta kalkacak öğrenemiyoruz bunun için bazı mesaj atılabilir mail atılabilir kopukluk olmaması için.

Katılımcı 14: Bazı eğitimler kademeli bir şekilde planlanmalı, hepsini birden yüklenip çalışanları bunaltmaktan ziyade sıralı bir şekilde ihtiyaca göre çalışanları boğmadan sıkıştırmadan yayararak planlanmalı ve yapılmalı. Misal öğrenmemiz gereken bir şey var bunun da 100 sayfalık bir çalışma olduğunu farz edelim. Bu 100 sayfalık çalışmanın hepsini bir anda anlamak yerine her sayfayı anlayarak tek tek anlayarak gitmek daha doğru olabilir. Ben bu şekilde sağlıklı bir öğrenme olduğunu düşünüyorum. Bir anda hadi 100 sayfayı çalışalım olsun bitsin şeklinde bir yaklaşım öğrenme sürecini olumsuz etkiler. Yavaş yavaş öğrenelim ama tam öğrenelim. Zaman kazanalım derken zaman kaybetmeliyim derim. Bu konularda çalışanlar adapte edilmeli, motive edilmeli. Eğitim ve bu şeyler birbirini destekleyen şeyler.

Katılımcı 15: Mesela biz ekip olarak almamız gereken eğitimleri kendimiz belirleyip size sunuyoruz. Bunun yerine ya insan kaynakları ya da birim amirleri bize sunulması fikrimizi alması daha iyi olur. Onların arasından seçsek daha iyi olmaz mı?

Katılımcı 16: Ben bunu donanım açısından değerlendireyim bilgisayar ve telefon talebi bir personel işe alındığında ve bunları kullanacaksa insan kaynakları bu talebi açıyor bu tamamen teknolojik süreçlere bağlı ve bunların hepsinin tetikleyicisi insan kaynakları. Tetikleyen şey insan kaynaklarının yapmış olduğu talep ve sonrasında sürecin takip edilmesi yine bunlarda teknolojik alanda gösterdiği faaliyetler içerisine giriyor.

Katılımcı 20: İngilizce eğitimi, ofis eğitimleri var. Yüksek lisans gibi bunlar da teknolojiye katkı sağlar. Tabi biraz da çalıştığımız alan ile de alakalı olmalı bu da bilincimizi artırır. Bunun haricince işi alım esnasında kişide yetenek var mı diye bakılması gerekiyor.

4- Sizin teknolojiye hazır oluşunuzda, İnsan Kaynakları Biriminden beklentileriniz nelerdir?

Katılımcı 17: Teknolojik değişim dönüşümün faydalarını, handikaplarını doğru şekilde tespit edip çalışanların bu konuda bilinç seviyelerini arttırmak gerekli. Ayrıca teknolojiyi kullanmaları durumunda elde edilecek katkıyı önceden göstererek, süreci personele sevdirek oryantasyon sağlanmalı.

Katılımcı 16: Farkındalık eğitimleri ve seminerler yapılmalı diye düşünüyorum. İnsan kaynakları ve teknoloji arasındaki bağlantıyı düşünürsek bu konuştuklarımız yeterli olacak. Bence asıl konu eğitim. İşe alımlarda işe daha yatkın kişiler alınmalı.

Katılımcı 15: Sahada daha çok tabletlerin kullanılması mantıklı olacak. İnsan kaynakları teknolojiyi sahada anlatabilir. Uygulamalı olarak dolaşarak, anlatabilir, pazarlamasını yapabilir. Mesela teknolojiye çok zıt bakılıyor ama insan kaynaklarının bu konuda projesi vardır. Personel aktif olarak o projenin içine alır hem o kişiyi orda kazanmış olur hem de eğitim verilmiş olur.

Katılımcı 20: Alt yapı ve eğitim destek olur. Az önce konuştuğumuz gibi ana veri eğitim ve teknolojik donanımların insan kaynakları üzerinden destekleniyor olması gerekiyor.

Katılımcı 19: Teknolojilerin takip edilmesi gerekiyor bunu insan kaynakları genel olarak yapmalı. Eğitimi, insan kaynakları veremese dahi bunu insan kaynakları kurgulamalı, yönetmeli ve planlamalıdır. Bir yerde sistem varsa bunu daha iyi bilen, deneyimlemiş ve veya hızlı kavrayabilecek birini almak bu süreç geçişinde daha olumlu katkı sağlar. Hatta bunu sadece geçilecek sistem üzerinden değil de genel anlamda düşünülerek hareket edilmeli. Teknoloji konusunda şirketimizde çok sıkıntı görmüyorum.