



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN DİJİTAL TEKNOLOJİYE İLİŞKİN
TUTUMLARININ, UZAKTAN ÇALIŞMA VE DİĞER
ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİNE YÖNELİK
ALGILARINA ETKİSİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Tez Türü: Doktora

Beste ŞİRİN

Numara

195600129

Danışman: Prof. Dr. Gönen İlkar Dünder

İSTANBUL, 2022



T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN DİJİTAL TEKNOLOJİYE İLİŞKİN
TUTUMLARININ UZAKTAN ÇALIŞMA VE DİĞER
ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİNE YÖNELİK
ALGILARINA ETKİSİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Tez Türü: Doktora

Beste ŞİRİN

Numara

195600129

İSTANBUL, 2022

KABUL VE ONAY

Beste ŞİRİN tarafından hazırlanan “ÇALIŞANLARIN DİJİTAL TEKNOLOJİYE İLİŞKİN TUTUMLARININ UZAKTAN ÇALIŞMA VE DİĞER ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİNE YÖNELİK ALGILARINA ETKİSİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 01/12/2022 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği /oy çokluğu ile İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı Doktora Tezi olarak

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR

.....

İstanbul Üniversitesi

Üye

Prof. Dr. Fulya Aydınli KULAK,

T.C. İstanbul Üniversitesi

.....

Üye

Doç. Dr. Oben ÜRÜ

T.C. İstanbul Arel Üniversitesi

.....

Üye

Doç. Dr. Rıza Demir

T.C. İstanbul Üniversitesi

.....

Üye

Doç. Dr. Ebru Gözükar

.....

Arel Üniversitesi

İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun
..... tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Prof. Dr. Ali AKDEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “**ÇALIŞANLARIN DİJİTAL TEKNOLOJİYE İLİŞKİN TUTUMLARININ UZAKTAN ÇALIŞMA VE DİĞER ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİNE YÖNELİK ALGILARINA ETKİSİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01/12/2022

BESTE ŞİRİN

ÖZET

ÇALIŞANLARIN DİJİTAL TEKNOLOJİYE İLİŞKİN TUTUMLARININ UZAKTAN ÇALIŞMA VE DİĞER ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİNE YÖNELİK ALGILARINA ETKİSİNDE YETENEK YÖNETİMİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Beste ŞİRİN

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

(DANIŞMAN: Prof. Dr. GÖNEN İLKAR DÜNDAR)

İSTANBUL, 2022

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte iş dünyasında sürekliliğini devam ettirmek isteyen işletmeler dış şartlarda meydana gelen değişikliklere uyum sağlayabilmeli ve bu konuda değişime ve gelişime açık olmalıdır. Son yıllarda gerçekleşen değişimler işletme içerisinde insan kaynakları biriminin önemini artmasını sağlamıştır. İnsan kaynakları departmanları, entegre yetenek yönetimi süreçleri ile işletmelerin gelişimine, sağlıklı büyümesine, stratejilerine ulaşmasına, sürdürülebilir politikalarla, temel yetenekleri olan çalışanlarına mutlu bir çalışma ortamı sağlamaya yönelik çalışmalar yürütmektedirler. Yeteneklerin doğru yönetilmesi, işletme içerisinde sürekliliği sağlayan, kar oranlarını arttıran bakış açılarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Özellikle son yıllarda çok hızlanan dijital dönüşüm, çalışanlar boyutunda değerlendirildiğinde, çalışanların dijital teknolojiye ilişkin olumlu veya olumsuz tutumlarının etkilerini anlayabilmek ve ihtiyaç duyulan durumlarda düzenleyebilmek maksadı, insan kaynakları departmanlarının yeni yaklaşımlar ve yeni yöntemler geliştirmelerine teşvik edici olmuştur. Bu çalışmada, çalışanların dijital teknolojiye olan tutumlarının, uzaktan çalışma ve diğer esnek çalışma modellerine yönelik algılarına etkisinde, entegre yetenek yönetiminin düzenleyici rolü incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Dijital Teknoloji, Yetenek Yönetimi, Uzaktan Çalışma, Esnek Çalışma

ABSTRACT

REGULATORY ROLE OF TALENT MANAGEMENT IN THE EFFECT OF EMPLOYEES' ATTRIBUTES TO DIGITAL TECHNOLOGY ON THEIR PERCEPTIONS OF REMOTE WORK AND OTHER FLEXIBLE WORKING TYPES

PH.D THESIS

Beste ŞİRİN

GRADUATE SCHOOL, ISTANBUL AREL UNIVERSITY

BUSINESS ADMINISTRATION

(SUPERVISOR: PROF. DR. İLKAR GÖNEN DÜNDAR)

İSTANBUL, 2022

With the effect of globalization, organizations that want to maintain their continuity in the business world should be able to adapt to changes in external conditions and be open to change and development their processes. Changes that have taken place in recent years have increased the importance of the human resources departments in the organizations. Human resources departments carry out activities aimed at the development of organizations, their healthy growth, reaching their strategies, and providing a happy working environment for their employees with basic skills, with sustainable policies, through integrated talent management processes. Management of talents is considered as one of the perspectives that ensure continuity within the organization and increase profit rates. When the digital transformation, which has accelerated especially in recent years, is evaluated in terms of employees, it has encouraged human resources departments to develop new approaches and new methods in order to understand the effects of positive or negative attitudes of employees towards this digital technology and to regulate them when needed. In this study, the moderator role of integrated talent management in the effect of employees' attitudes towards digital technology on their perceptions of the transition to remote working and other flexible working models was examined.

Keywords: Digital Transformation, Digital Technology, Talent Management, Remote Working, Flexible Working

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL AÇIDAN DİJİTAL DÖNÜŞÜM	6
2.1. Dijitalin Tanımı	6
2.2. Dijitalleşmenin Tanımı	6
2.3. Dijitalleşmenin Önemi	9
2.4. Dijital Dönüşümün Tanımı	10
2.5. Dijital Dönüşümün Yapıtaşları.....	12
2.5.1. Nesnelerin İnterneti	12
2.5.2. Yapay Zekâ	13
2.5.3. Öğrenen Robotlar	14
2.5.4. Siber Güvenlik.....	14
2.5.5. Bulut Bilişim	15
2.5.6. Büyük Veri ve Veri Analitiği	15
2.5.7. Sanal Gerçeklik	15
2.5.8. Artırılmış Gerçeklik.....	16
2.5.9. Endüstri 4.0	17
2.6. Dijital Dönüşümdeki Zorluklar	17
2.7. Dijital Dönüşümün Geleceği.....	18
2.8. Dijital Yeniliklerin Benimsenmesi	22
2.8.1. Tutumlar ve Yenilik Benimseme Süreci	22
2.8.2. Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumlar	26
2.8.2.1. Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumların İş Yapış Şekillerine Etkisi	29

2.8.2.2. Dijital Yeterliliği Geliştirme	34
3. ESNEK ÇALIŞMA	35
3.1. Çalışma Kavramı	35
3.2. Çalışma Yaşamında Esneklik ve Esneklik Kavramı	35
3.3. Esnek Çalışma Kavramı.....	37
3.4. Esnek Çalışmanın Tarihsel Gelişimi.....	39
3.5. Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Faktörler.....	40
3.6. Esnek Çalışmanın İş yaşamındaki Yeri ve Önemi	41
3.7. Esnek Çalışma Türleri.....	42
3.7.1. Fonksiyonel (İç) Esneklik	42
3.7.2. Sayısal (Dışsal) Esneklik	42
3.7.3. Ücret Esnekliği	44
3.7.4. Çalışma Süresi Esnekliği	44
3.7.5. Coğrafi Esneklik	44
3.8. Esnek Çalışma Modelleri	45
3.8.1. Kısmi Süreli (Part-Time) Çalışma Modeli.....	45
3.8.2. İş Paylaşımı Modeli.....	46
3.8.3 Esnek İş Süresi Modeli	46
3.8.4. Çağrı Üzerine Çalışma Modeli.....	46
3.8.5. Uzaktan Çalışma Modeli	47
4. KAVRAMSAL AÇIDAN YETENEK YÖNETİMİ.....	50
4.1. Yetenek Kavramı	50
4.2. Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi	50
4.3. Yetenekle İlişkili Temel Kavramlar	51
4.3.1. Beceri.....	51
4.3.2. Yetkinlik.....	52
4.3.3. Yeterlilik	52
4.3.4. Tecrübe	53
4.3.5. Potansiyel	53
4.3.6. Zekâ	53
4.4. Yetenek Yönetimi Kavramı	54
4.5. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	55
4.6. Yetenek Yönetimi Uygulama Aşamaları	56
4.6.1. Yetenek Yönetimi Modeli Oluşturmak.....	57

4.6.2.	Kilit Pozisyonların Belirlenmesi ve Yönetilmesi	57
4.6.3.	Yetenekli İş Görenlerin Belirlenmesi	58
4.6.3.1.	Yetenekli İş Görenleri Çekme	58
4.6.3.2.	Yetenekli İş Görenleri Seçme	58
4.6.4.	Yetenekli İş Görenlerin Yerleştirilmesi	59
4.6.5.	Yetenekli İş Görenlerin Eğitim ve Geliştirilmesi	60
4.6.6.	Yetenekli İş Görenlerin Elde Tutulması	61
4.7.	Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Sebepler	62
4.8.	Ücret Yönetimi Genel Bakış	64
4.8.1.	Ücret Yönetimi Kavramı	64
4.8.2.	Ücret Yönetimini Amaçları.....	65
4.8.3.	Ücret Yönetimi İlkeleri	65
4.9.	Dijital Dönüşümün Yetenek Yönetimine Etkisi	66
4.9.1.	Bilgi Teknolojilerinin İş Dünyasına Etkileri.....	66
4.9.2.	Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi	67
4.9.3.	Bilgi Çağında İnsan Kaynaklarının Kurumlardaki Stratejik Önemi	67
4.9.4.	Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Faaliyetleri	67
5.	YÖNTEM VE VERİ ANALİZİ	69
5.1	Araştırmanın Önemi	69
5.4.	Materyal ve Yöntemin Genel Çerçevesi.....	71
5.4.1.	Evren ve Örneklem.....	71
5.4.2.	Literatür Taraması	72
5.5.	Pilot Data Sonuçları.....	74
5.5.1.	Demografik Özellikler	74
5.5.2.	Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları (Pilot Çalışma).....	75
5.5.3.	Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları (Pilot Çalışma).....	77
5.5.4.	Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları (Pilot Çalışma).....	78
5.5.5.	Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları (Pilot Çalışma)	79
5.6.	Ana Çalışma Data Sonuçları	80
5.6.1.	Ana Data Demografik Özellikler.....	80

5.6.2. Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları.....	80
5.6.3. Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları.....	86
5.6.4. Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları.....	90
5.6.5. Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları	94
5.6.6. Ölçüm Araçlarına Ait Betimleyici Bulgular ve Verilerin Dağılımı	99
5.6.7. Ölçüm Araçlarına Ait Ortak Yöntem Varyansının Harman Testi İle İncelenmesi.....	100
5.7. Araştırma Modeli ve Hipotezlerine Ait Bulgular	104
5.7.1. Araştırmanın Birinci ve İkinci Hipotezine Ait Bulgular	104
5.7.2. Araştırmanın Düzenleyici Hipotezlerine Ait Bulgular	107
6. SONUÇ ve TARTIŞMA.....	112
6.1. Çalışmanın Başlıca Bulguları.....	112
6.2. Kuramsal Çıkarımlar.....	116
6.3. Çalışmanın Güçlü Yönleri, Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar	117
6.4. Uygulamadaki Çıkarımlar	118
6.5. Son Sözler	118
KAYNAKÇA.....	123
EKLER.....	138
EK-1	138
EK-2	140
EK-3	141
EK-4	143
ÖZGEÇMİŞ	144

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli.....	102
Şekil 5.2: Araştırmanın İlk İki Hipotezine Ait Path Diyagramı	104
Şekil 5.3: Düzenleyicilik Etkisine Ait İstatistiksel Model.....	106
Şekil 5.4: Düzenleyicilik Etkisine Ait Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli.....	107
Şekil 5.5: Düzenleyicilik Etkisine Ait Eğitim Modeli.....	108



TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 5.1: Pilot Çalışmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....	73
Tablo 5.2: Uzaktan Çalışma Yönelik Algı Ölçeğine Ait Güvenirlilik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 5.3: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Güvenirlilik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları	75
Tablo 5.4: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğine Ait Güvenirlilik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları	76
Tablo 5.5: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğine Ait Güvenirlilik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları	77
Tablo 5.6: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	78
Tablo 5.7: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeği'ne İlişkin Yeni Madde İstatistikleri.....	79
Tablo 5.8: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri	80
Tablo 5.9: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu	81
Tablo 5.10: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Faktör Yükleri Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri	83
Tablo 5.11: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Faktör Maddelerine Ait Faktör Yükleri, T değerleri, P değerleri ve Uyum Kriterleri	84
Tablo 5.12: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Ayırışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)	85
Tablo 5.13: Esnek Çalışma Ölçeği'ne İlişkin Yeni Madde İstatistikleri.....	85
Tablo 5.14: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri.....	86
Tablo 5.15: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu	86

Tablo 5.16: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Faktör Yükleri Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri	87
Tablo 5.17: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Maddelerine Ait Faktör Yükleri, T değerleri, P değerleri ve Uyum Kriterleri	87
Tablo 5.18: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri).....	87
Tablo 5.19: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeği'ne İlişkin Madde İstatistikleri	88
Tablo 5.20: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri	89
Tablo 5.21: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu	90
Tablo 5.22: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Faktör Yükleri Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri	91
Tablo 5.23: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Maddelerine Ait Faktör Yükleri, T değerleri, P değerleri ve Uyum Kriterleri	92
Tablo 5.24: Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri).....	93
Tablo 5.25: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeği'ne İlişkin Madde İstatistikleri	90
Tablo 5.26: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğinin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri	94
Tablo 5.27: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu	94
Tablo 5.28: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğinin Faktör Yükleri Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri	95
Tablo 5.29: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Maddelerine Ait Faktör Yükleri, T değerleri, P değerleri ve Uyum Kriterleri	96
Tablo 5.30: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğinin Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)	97
Tablo 5.31: Katılımcıların Ölçüm Araçlarından Aldıkları Puanlara Göre Dağılımları.....	97
Tablo 5.32: Verilerin Dağılımlarına Ait Normallik Testi Sonuçları.....	97
Tablo 5.33: Ölçümler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları	98
Tablo 5.34: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğine Ait Harman Testi Sonucu	99

Tablo 5.35: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğine Ait Harman Testi Sonucu	100
Tablo 5.36: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Harman Testi Sonucu	101
Tablo 5.37: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Harman Testi Sonucu...	102
Tablo 5.38: Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçlarının Ölçüm Modeli Sonuçları.	103
Tablo 5.39: Araştırma Modellerinde Kullanılan Ölçüm Araçlarının Ölçüm Müdeline Ait Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)	103
Tablo 5.40: Araştırmanın Birinci Modeline Ait Model Katsayıları	104
Tablo 5.41: Araştırmanın Birinci ve İkinci Hipotezine Ait Etki Katsayıları	105
Tablo 5.42: Araştırmanın Üçüncü ve Dördüncü Hipotezine Ait Etki Katsayıları	106

KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ

AB:	Avrupa Birliği
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AVE:	Açıklanan Ortalama Varyans
BİT:	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BM:	İş Modelleri
DBM:	Dijital İş Pazarı
DFA:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
ICT:	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
IDC:	International Data Corporation
ILO:	Uluslararası Çalışma Örgütü
IoT:	Nesnelerin İnterneti
MIT:	Massachusetts Teknoloji Enstitüsü
NFI:	Normalleştirilmiş Uyum İndeksi
OECD:	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PERYÖN:	Türkiye İnsan Yönetimi Derneği
RFID:	Radyo Frekansı Tanımlama
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences
SRMR:	Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü
TDK:	Türk Dil Kurumu

ÖNSÖZ

Kariyer hayatımın 18. yılında aldığım radikal bir kararla, profesyonel kariyerim ve annelik kariyerimin yanında yeniden öğrencilik yıllarıma döndüm. Bu kararı alırken hayalim vardı, bunlardan ilki iş hayatı ile akademik dünyayı yakınlaştıracak ikincisi ise iş insanı kimliğimi bir gün üniversite sıralarındaki öğrencilerle buluşturduğumda bilimsel bir alt yapıya da sahip olarak bunu yapabilme. Tüm bu heyecanlı maraton bu kalbimden geçen bu dileklerle başladı.

Elbette kolay olmayan bir süreçti, yıllar sonra yeniden başvuru öncesi sınavlarına hazırlanmak, kabulün ardından başlayan yoğun ders programı, ödevler, sunumlar... Bu yolculuk elbette desteksiz yürünemezdi, oğlum Kaya, kızım Lal, çok sevgili Mert, sevgili ekibim bana çok destek oldular, her birine minnetim sonsuz.

İstanbul Üniversite İşletme Fakültesi öğrencisi olduğum yıllarda kendisinden ders alma şansını yakaladığım Değerli Hocam Sayın Prof. Dr. Gönen İlkar Dünder'la yirmi yıl sonra yeniden bir derslikte buluşabilmiş olmanın mutluluğu ve heyecanı beni yolda tutan en önemli motivasyon kaynaklarımdan biri oldu. Tüm bu süreçte desteğini bir an bile esirgemediği, beni hep cesaretlendirdiği ve üzerine de beni kırmayıp Tez Danışmanım olmayı kabul ettiği için kendisine sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yine bu süreçte içinden çıkamadığım tüm konularda bana cesaret veren, yol ve yöntem gösteren Değerli Hocam Sayın Doç. Dr. Oben Ürü'ye teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak beni bugün olduğum kişi haline getiren, maddi manevi benim için bütün fedakârlıkları yapan, arkamdaki varlıklarını her zaman hissettiğim Anneme ve beni gökyüzünden izleyen Babama teşekkür ederim.

1. GİRİŞ

Dijital ekonomi, dijital girdilerin kullanımına dayanan veya bu girdilerin kullanımıyla önemli ölçüde geliştirilmiş tüm ekonomik faaliyetleri kapsamaktadır. Benzer şekilde, işgücü piyasasının dijitalleşmesi, bazı dijital yazılımların mevcut işlere sunulmasından dijital yeni iş türlerinin yaratılmasına kadar tüm varyasyonları içermektedir (Charles vd., 2022:9). Günümüzde insan etkileşimi iş dağılımında önemli bir rol oynamaktadır ve çoğu insan hala organizasyonlarda çalışmaktadır. Ancak devam eden dijital devrim, bireyler arasında çevrimiçi olarak çalışmaya aracılık eden platformların etki alanını ve yaygın kullanımını her geçen gün artırmaktadır (European Union, 2017: 8).

Görev içeriği ve yöntemlerindeki çeşitliliğin çoğu mevcut işler arasında değil, içinde gerçekleşmektedir. Dijitalleşme kullanımındaki genel artış, neredeyse tamamen iş içi gelişmelerle açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle, BİT kullanımındaki büyük artış, BİT yoğun mesleklerin payındaki artıştan değil, çoğu hizmet mesleğinde BİT kullanımının yaygınlaşmasından kaynaklanmaktadır (Peña-Casas vd., 2018: 8).

Geleneksel çalışma programlarından standart olmayan çalışma düzenlemelerine geçiş, iletişim ve bilgi teknolojilerinde kaydedilen ilerlemeyle doğrudan bağlantılıdır. Bunun yanında çalışma ortamının daha fazla dönüşüme uğraması beklenmektedir (Popescu vd., 2019: 188). Dijitalleşmenin bir sonucu olarak, görevlerin ne zaman, nerede ve nasıl gerçekleştirileceği giderek esnekleşen bir iş organizasyonu ile belirlenmektedir. Esnek, şarta bağlı veya 'çevik' çalışma düzenlemeleri, çalışanlara sorumluluklarını ne zaman, nerede veya nasıl yerine getirecekleri konusunda daha fazla özerklik sağlamaktadır. Artan üretkenlik ve azaltılmış devamsızlık arayışında olan kuruluşlar son yıllarda giderek daha esnek çalışma düzenlemelerine yönelmişlerdir (Jarrahi vd., 2021: 72). Ağa bağlı altyapıların her yerde bulunması, esnek çalışanların daha fazla mobil olmalarını sağlamaktadır. Esnek çalışmayı sembolize eden mekânsal esneklik çalışanların, çalışmak için merkezi bir yere ihtiyaç duymaması ve evden çalışabilme ile karakterize edilmektedir.

Evden veya geleneksel ofis veya sanal çalışma dışında bir yerden çalışma anlamına gelen 'yeni çalışma' terimi artık daha yaygın kullanılmaktadır. Sanal bir

Çalışma ortamı veya sanal bir işyeri, coğrafi sınırlara bakılmaksızın teknolojik olarak birbirine bağlı (özel bir aė veya internet aracılığıyla) birkaç işyerinin bir ağı olarak dūřünülebilir. Sanal bir çalışma ortamında çalışanlar, bağlantı kurmak, iř birliği yapmak ve görevlerini tamamlamak için çeşitli teknolojik araçları kullanarak uzaktan etkileşime girmektedir (Jain, 2021: 4).

Dijitalleşme, geleneksel olmayan ve daha fazla esneklik sağlayan istihdam biçimlerini yaygınlaştırmıştır. BİT tabanlı mobil çalışma ve dijital olarak etkinleştirilmiş serbest meslek biçimleri gibi yeni istihdam modelleri dünya çapında ilgi görmektedir (Charles vd., 2022: 15). Dijital teknolojilerin kullanımında belirgin bir şekilde artışla beraber bu teknolojilerin kullanımını içeren meslekler, roller ve becerilerde gözle görülür bir değişim meydana gelmiştir. Dijital teknolojilerin daha fazla kullanılması ve bilgi yoğun görevlerdeki artış, çalışanların beceri gereksinimlerinde de iki büyük değişikliği beraberinde getirmiştir. Birincisi, küresel düzeyde eğitim ve öğretim seviyelerinde artış meydana gelmiştir. İkincisi istihdam piyasasında sosyal, iletişim ve yaratıcı beceriler büyük ölçüde önem kazanmıştır. Genel olarak, artan sayıda çalışan artık dijital cihazlara ve teknolojilere bağımlı, bilgi işi ve rutin olmayan görevler yürütmektedir. Ayrıca alışan kesimin büyük kısmı işlerini yapmak için sosyal etkileşime, iş birliğine ve yaratıcılığa ihtiyaç duymaktadır. Bu eğilimlerin, dijital teknolojilerdeki üstel büyümeye bir yanıt olarak önümüzdeki yıllar içinde daha da belirgin hale gelmesi beklenmektedir (Deloitte, 2018: 6).

Dijitalleşme sürecinde temel soru, yıkıcı rekabet şartları onları işsiz bırakmadan önce firmaların ve çalışanların kendi dijital dönüşümlerini gerçekleştirip gerekleştiremeyecekleridir. İşlerin dijital dönüşümü hızlandıkça ve daha düşük vasıflı işler, daha yüksek beceri gerektiren işler ile yer değiştirdikçe, daha düşük eğitim seviyelerine sahip olanlar giderek daha fazla dışarıda kalacaktır.

Geleneksel işletmelerde ve endüstrilerde bile dijitalleşme, işin daha yüksek esnekliği ve parçalanmasını beraberinde getirmiştir. Değişen iş izleme yöntemleri, işe alım stratejileri ve beceri ihtiyaçları nedeniyle mevcut organizasyon ve yönetim yapıları dönüşüm geçirmektedir. Dijitalleşmenin talep edilen emeğin hem niceliğini hem de niteliğini değiştirmesi daha yüksek, daha yaratıcı ve teknik becerilere duyulan ihtiyaı artırmıştır. Dijital araç ve uygulamaların basit görevleri kolaylıkla

üstlenmesi çalışanların daha yüksek niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Yeni uygulamaları tasarlamak, sürdürmek ve bunlarla çalışmak için farklı, genellikle daha yüksek, daha yaratıcı ve teknik becerilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Dijital teknolojiler, yeni giriş yapanların yerleşik firmalara meydan okumak için dijital teknolojiden yararlanmaları için bir araç olsa da -sonuçta endüstri düzeyinde radikal dönüşüme neden olur- aynı zamanda yerleşik firmalara ürün ve hizmet portföylerini yeni alanlara geliştirme ve genişletme fırsatları sunmaktadır. Bununla birlikte, dijital inovasyonu yönetmek isteyen herhangi bir firma için önemli bir zorluk, dijital inovasyon süreçlerinin benzersiz özelliklerini anlamayı gerektirmektedir (Nylen and Holmstrom, 2015: 59).

Birçok şirket bilgisayar uygulamaları kullanarak iş tahsis etmekte ve işleri yeniden tasarlamaktadır. Büyük veri analitiği, otomasyon, sanal gerçeklik ve nesnelerin interneti gibi yeni teknikler, karmaşık ve sofistike ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu ürünleri/hizmetleri geliştirmek ve sürdürmek için yeni işler genellikle daha yüksek beceriler gerektirirken, teknolojilerin uygulanması ise daha hizmet odaklı düşük vasıflı işler yaratmaktadır (European Union, 2017: 8). Veri toplama ve kullanma yeteneği, istihdam piyasasına başarılı adaptasyon için ana faktörlerden biri haline gelmiştir (European Union, 2017: 6). Dijital iş alanlarında çalışanların çevrimiçi yeni müşteriler bulma, yeni iş fikirlerinin prototipini oluşturma ve verilere dayalı iş fikirlerini geliştirme gibi temel girişimcilik becerilerine sahip olması gerekmektedir.

Dijital girişimcilik aynı zamanda çeşitli gruplara daha fazla istihdam fırsatı açmaktadır. Yalnızca yapay zekâ, sohbet robotları, sesli arama, artırılmış ve sanal gerçeklik gibi en son teknolojilerle değil, aynı zamanda bireyin girişimci olma maliyetini büyük ölçüde azaltan e-ticaret yoluyla da sağlanmaktadır. E-ticaret, internet üzerinden yiyecek ve hizmetlerin alım satımını veya fonların veya verilerin iletilmesini ifade etmektedir. Amazon, eBay, Alibaba ve Shein gibi e-ticaret platformlarının yaygın kullanımı, çevrimiçi perakendede önemli bir büyümeye katkıda bulunmuştur (Charles vd., 2022: 19).

Bilgi çalışanları daha çok karmaşık problem çözmeye odaklanmaktadır. Bilgi çalışması geleneksel çalışmaya göre daha karmaşık etkileşimlerle anılmaktadır. Analitik ve yaratıcı rollerin artan önemi esneklik gerektirmektedir. Bu tür rollerdeki

Çalışanlar genellikle sessizliğe ve konsantre olma yeteneğine ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle sessiz alanların mevcudiyeti ve esnek mekân düzenlemeleri bu rollerde üretkenliği desteklemektedir. Ayrıca, sosyal etkileşim ve iş birliği tüm çalışanların neredeyse yarısının işlerinin kilit unsurlarıdır (Deloitte, 2018: 6).

Esnek alışma olanakları sunmak, yeni çalışanları çekmek için en çekici faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Genç alışanlar, kariyer fırsatlarını değerlendirirken esnekliği birinci öncelik olarak görmektedir (Jarrahi vd., 2021: 72). Pandemi, neredeyse her sektörde dijital dönüşümü hızlandırmıştır. Covid-19 salgını sırasında evden çalışma deneyimi, çoğu sektörde işlerin evrimii olarak yapılabileceğini kanıtlamıştır. Salgın sona erdikten sonra bile uzaktan çalışmanın sürmesi ve esneklik akıllı iş stratejisi olarak öne çıkmaya devam etmesi beklenmektedir.

Dijital teknolojilerin tetiklediği hızlı değişim beraberinde fırsatlar getirdiği gibi riskler de sunmaktadır. Sabit maaşlar ve yan haklar, yerini saatlik ücretlere ve nicelleştirilmiş derecelendirmelere bırakmıştır. Esnek alışanlar, daha fazla risk, daha fazla sorumluluk taşıdıklarından ve kurumsal destek sistemleriyle ilişkili idari maliyetlerin (yani genel giderlerin) büyük bir kısmına maruz kaldıklarından sıklıkla öngörülemezlik ve belirsizlikle karşı karşıya kalmaktadır (Jarrahi vd., 2021: 72).

Doğru yeteneği çekmek, işe almak, elde tutmak ve geliştirmek, geleneksel insan kaynakları görevlerinin temel bileşenlerinden biridir. Günümüzde işletmeler için yetenek yönetimi zorluklarını öngörmek her zamankinden daha önemli bir konuma yükselmiştir. Tüm işletmeler mevcut en iyi yeteneğe sahip olmayı amaçlamaktadır. Bu ihtiyaç, bir şirket stratejisi açısından insan kaynakları departmanının ötesine geçmiştir. Dijital teknolojiler, kolay erişim imkanları sayesinde bu süreçlerin yönetilmesinde kilit oyuncular haline gelmiştir.

Dijital dönüşüm, dijital yetkinlik ve organizasyonel bir hazırlık gerektirmektedir. İşletmeler dijital yenilikleri en kritik organizasyonel zorluklara uygulayarak değer zinciri meydana getirmektedir. Çeşitli araştırmalar ihtiyaç duyulan yeteneği aramak için profesyonel sosyal ağları kullanan şirketlerin artan eğilimini göstermektedir. Yetenekli personelleri edinmek, elde tutmak, cezbetmek, eğitmek ve yönetmek zorlu uygulama stratejileridir.

İşletmeyle ilgili görevlerin dijital uygulamalara taşınması, çalışanların da dijital yeteneklere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. BİT araçlarını kullanabilmek, sektördeki en son dijital trendlerden haberdar olmak gibi özellikler dijitalleşme sürecinin getirdiği yetkinlikler arasındadır. Çalışanın değişime karşı direncini kırmak da bu sürecin kritik bir yönüdür.

Teknoloji benimseme konusundaki çalışmaların yanı sıra, genel olarak teknolojik değişim ve dijitalleşme ile ilgili çalışan algıları ve tutumları üzerine araştırmalar artış göstermektedir. İleri teknolojiye duyulan ihtiyacın artmasıyla, çalışanların yeniden vasıflandırılması, becerilerinin yükseltilmesi ve teknoloji kullanımına yönelik olumsuz algıları işletmeler için aşılması gereken zorluklardan birkaçıdır. Önde gelen endüstri raporları, işverenlerin artık kendi kendini yönetme, uyarlanabilirlik ve esnekliğin yanı sıra eleştirel düşünme, analitik ve problem çözme becerileri gibi çeşitli becerilere sahip çalışanlar aramasıyla birlikte, çoğu şirketin önümüzdeki yıllarda artan beceri boşluklarına sahip olacağı tahmin edilmektedir (Trenerry vd., 2021: 3).

Bu çalışma, çalışanların dijital teknolojiye olan tutumlarının uzaktan ve esnek çalışmaya etkileri üzerine odaklanmaktadır. Bu kapsamda dijitalleşmenin ve çevrimiçi platformların işgücü piyasası üzerindeki etkisini dikkate alarak iş organizasyonu yapısının nasıl değiştiği ve yetenek yönetiminin düzenleyici rolü incelenmektedir. Amaç dijitalleşme sürecinde çalışan algısının iş esnekliği üzerindeki etkisini analiz etmektir. Çalışmanın geri kalanı şu şekilde düzenlenmiştir. İlk bölümde dijital dönüşüm kavramsal bir açıdan ele alınmakta ve dijital teknolojiye yönelik çalışanların tutumları üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde yetenek ve yetenek yönetimi kavramları incelenmiştir. Üçüncü bölümde dijital dönüşümün yetenek yönetimine etkisi ele alınmıştır. Dördüncü bölümde esnek çalışma modelleri ve uzaktan çalışma konuları üzerinde durulmuştur. Son bölümde ise ampirik araştırmanın sonuçları ve bulgular değerlendirilmiştir. Bu çalışma, dijitalleşme sürecinde çalışanların farklı bakış açılarını sunarak, teknolojinin benimsenmesinin etkin bir şekilde nasıl yönetileceğinin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır.

2. KAVRAMSAL AÇIDAN DİJİTAL DÖNÜŞÜM

2.1. Dijitalin Tanımı

Dijital dönüşümü incelemeden önce, dijital dönüşümdeki “dijital”in tam olarak ne anlama geldiğini anlamak önemlidir. İlk olarak dijital kavramı Türk Dil Kurumu’nun Sözlüğünde “sayısal” veya “verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesi” olarak tanımlanmaktadır. “Dijital”in literatürde çeşitli tanımları bulunmakla birlikte, iş dünyası için yaygın olarak kabul edilen McKinsey’in tanımıdır. Buna göre dijital; “herhangi bir süreç hakkında daha az ve şirketlerin işlerini nasıl yürüttüğü hakkında daha fazla bilgi veren teknoloji” olarak yapılan tanım yaygın olarak kullanılmaktadır (Berman, 2012: 17). McKinsey’in “dijital” tanımında üç ana odak noktası bulunmaktadır:

- İş dünyasının yeni sınırlarında değer yaratmak,
- Müşteri deneyimini doğrudan etkileyen süreçleri optimize etmek,
- Genel iş inisiyatifinin tamamını destekleyen temel yetenekler geliştirmek.

2.2. Dijitalleşmenin Tanımı

“Dijitalleşme” terimi ilk olarak 1971’de Kuzey Amerika Dergisi’nde yayınlanan bir makalede kullanılmıştır. Dijitalleşmenin “insanları, sistemleri, süreçleri, işletmeleri, ürünleri ve hizmetleri birbirine bağlamak için neredeyse sonsuz bir potansiyele” sahip olduğu belirtilmiştir. Dijital ile “dijitalleşme” arasında çeşitli farklar bulunmaktadır (Aksu, 2018: 22). Dijitalleşme “ürünleri, iş süreçlerini, satış kanallarını ve tedarik zincirlerini” etkileyerek işletmelerin büyük bölümündeki işleyişi değiştirmiştir. İmalat şirketlerinde dijitalleşme çoğu zaman hizmetlere göre tartışılmalı olarak özel dikkat gerektirmektedir. Dijitalleşme teknolojik bir kavramdır ve şu anda sıklıkla şirket operasyonlarında ve şirketlerin işleyişlerinde öne çıkmak için genel rekabet ortamlarında kullanılmaktadır. Dijitalleşmenin olanı sürdürmekten ziyade dönüşümü tetiklediğini ve geleneksel çalışma biçimlerinin dönüştürdüğünü söylemektedir (Porter ve Heppelmann, 2014: 15). Dijitalleşme ekosistemleri, iş modelleri (BM’ler) ve temel işletme gücüne sahip bir şirketin işlevlerini etkilemektedir. Ayrıca işletme fonksiyonlarını dijitalleştirerek, bu işlevlerin her birini geliştirerek ve geliştirmek için veriler sağlayarak tüm değer zincirinin şekillenmesini sağlamaktadır. Organizasyon tarafından yapılan birçok işlem ve ekosistemdeki

milyonlarca müşteri verileri aylıktan haftalığa, hatta günlükten saatliğe kadar toplanabilmektedir (Gantz ve Reinsel, 2012: 1).

Dijitalleşme üst yönetim tarafından da yönlendirilebilir. Ancak çoğu şirket kaynak yetersizliği, yetenek eksikliği ve yöneticileri bırakarak dijital girişimleri yönetmek için ya proje şeklinde ya da sınırlı halde belirli bir alanda faaliyet göstermektedir. Yarının araçları akıllı, bağlı ve sonuçta sürücüsüzdür. Dijital teknolojiler, ürün ve hizmetlerin yanı sıra bunları destekleyen süreçlere de yerleştirilmiştir. Bu geçişe giden yol, endüstri değer zincirinde teknolojik ilerlemelerin ve iş yeniliğinin kod düzeyinde seçilmesi üzerine kuruludur.

Teknoloji kelime anlamına göre yapım tekniklerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri, bunların kullanılma şekillerini barındıran uygulama bilgisi şeklinde ifade edilmekte ve bireyin maddi çevresini kontrol etmek ve değiştirmek biçiminde açıklanabilmektedir (TDK, 2021). Teknoloji kavramı aynı zamanda etimolojik olarak sanat, zanaat ve ustalık manasını içermekte ve bilim ve sanatın sistemli olarak uygulanmasını da kapsamaktadır. Bu nedenle teknolojiyi yalnızca bir terim olarak araç gerece indirgemektense teknolojiyi bir uygulama bilimi, bir işi gerçekleştirmedeki profesyonel olmayı gerektiren anlama şekli olarak incelemek dijital teknolojinin birinci eylemlerinden birisidir (Merriam-Webster, 2021).

Dijital kavram genel olarak elektronik araçları ya da süreçleri ifade etmek amacıyla kullanılan bir kavramdır. Bilindik bir anlayışın tersine dijital, elektronik cihazlar değil verinin elektronik şekilde işlenerek arz edilmesidir. Bu yönden düşünüldüğünde, dijital terimi esasen 1 ve 0'ların birleşmesi ve bunun sonsuz döngüye girmesi ile iki bileşenli veri dizilerinin anlam kazanma süreci olarak ifade edilebilir. Dijital teknoloji, ekranlar aracılığıyla verilerin elektronik alanda görüntülenmesine olanak tanıyan, saklayan ve diğer ekranlara aktararak görünmesini sağlayan uygulamalar olarak ifade edilebilir. Günümüz dünyasında genel olarak bilinen dijital teknoloji ürünleri cep telefonları, internet, bilgisayarlar, video, kamera ve internet teknolojilerini barındıran çeşitli uygulamalar şeklindedir (Cabı, 2016).

Dijital teknolojinin gelişerek yayılım göstermesi pek çok yeniliği de kendisiyle birlikte getirmektedir. Bilginin yaygın hale gelmesi, depolanması ve aktarılması ile

tüm dünya eşanlı olarak senkronize olma imkanı elde etmiştir. Yazılı kaynakların yerini multimedia, video ve ses kayıtları almıştır (Karabıyık, 2009).

Medya, telekomünikasyon, iletişim gibi alanlara dijital teknolojilerin getirmiş olduğu yenilikler, bu alanlarla beraber hayatın neredeyse tüm alanlarında eskiye dönülmeyecek biçimde farklılıklar kazandırmıştır. Dijital Çağ olarak da isimlendirilen ve özellikle 1990 senelerinden bugüne dek geçen zaman süresince, bilgisayar ve dijital teknolojilerinin tüm alanlara dahil olması ile birlikte, sağlamış olduğu olanaklar ve kazandırdığı yenilikler negatif veya pozitif olarak hayatın tüm alanlarını etkilemiştir (Ürper, 2009).

Dijital sektör ürünleri olan akıllı sistemler, robotlar, e-ticaret, e-devlet, sosyal medya ve mobil iletişim benzeri uygulamalar sayesinde üretim sektörüyle birlikte bankacılık, eğitim, iletişim ve sağlık kurumları gibi hizmet kollarının çeşitli alanlarında da büyük değişimler meydana gelmiştir. Bu dönüşüm ve değişimin ana sebebi; teknolojinin sağlamış olduğu daha etkili, ucuz ve hızlı yapabilme imkanlarıyla beraber, bilgilerin anında kaydedilebilmesi, yüksek hızda işlenmesi ve iletilmesi, karar süreçlerinde bu sistemlerden yararlanılmasıdır. Mevcut duruma gelinmesinde, dijitalleştirme süreci önemli bir paya sahiptir. Dijital teknolojilerle ilk olarak analog kayıtların dijital alanda işlenmesi gerçekleştirilmiş (otomasyon) ve süreçlerin dijital ortama aktarılması sağlanmıştır (e-hizmet). Bu noktada bütün kurumsal varlıklar ve ortak ilişkileri dijital ortamda tekrardan ifade edilmektedir. Dijitalleşme süreci tek yönlü bir sistem değildir. Organizasyonlar yeni teknolojilerle daima kullandıkları otomasyonların verimliliğinin artmasını sağlamakta ve verdikleri hizmetlerdeki dijital teknoloji tecrübesini en iyi hale getirebilmektedirler.

Dünya genelinde 2021 yılı itibariyle 7,83 milyar civarında nüfusun %66,6'sı mobil telefon kullanıcısı, %59,5'i internet kullanıcısı ve %53,6'sı sosyal medya kullanıcısıdır 2021 itibariyle Türkiye'de 84,6 milyon civarında nüfustan %90,8'i mobil telefon kullanıcısı, %77,7'si internet kullanıcısı ve %70,8'i sosyal medya kullanıcısıdır. Dijitalleşme oranları dünya genelinde artış gösterirken, Türkiye'de dünya ortalamasının üstünde seyir izlemektedir. Dünya çapında devam eden dijitalleşme eğilimi Toplum 5.0 terimi ile dijitalleşen dünya da teknolojinin toplumun refahı ve faydası için kullanılacağı fikri oluşmuştur (Fukuyama, 2018).

Toplum 5.0 vizyonu, iletişim ve bilgi teknolojilerinin var olan problemlerinin ve gelişmenin devam ettirilebilir olmasında odağında insan olan bir toplum bünyesi yaratmaktır (Fukuyama, 2018). Teknoloji ve teknolojinin getirmiş olduğu avantajları görmezden gelmek, diğer deyişle dijital dönüşüme baş kaldırarak değişimin gerisinde kalmak olacağı için, toplumsal ve kişisel yönden dijital dönüşüm ihtimali yüksek bir senaryo şeklinde nitelendirilmektedir (Kocaman-Karoğlu vd., 2020).

Dijitalleşme ve dijital toplum terimlerini toplumun esas kıstaslarını ortaya koyan bir faktör ve dijitalleşme ile oluşan toplum şeklinde değerlendirmek yerine, dijitalleşen dünyada bulunan toplum olarak değerlendirmek daha doğru bir yaklaşım olmaktadır. Neticede dijitalleşmeye neden olan bilgiyi de dijital teknolojileri de insanlar ortaya koymaktadır. Bu nedenle dijital toplum ve teknoloji kavramlarını ifade ederken özne ve nesnenin ne olduğunu göz önüne almak; argümanları bu bağlamda belirtmek stratejik önem arz etmektedir (Martin, 2008).

2.3. Dijitalleşmenin Önemi

Dijitalleşmenin şirketlere ve tüm endüstrilere farklı etkileri bulunmaktadır. Dünya Ekonomik Forumdaki tanıtımında dijitalleşmenin “dijital devrim şirketleri ve hatta tüm endüstrileri dönüştürüyor” ifadesi kullanılmıştır. Dijitalleşme, son yönetim literatüründe ortak bir temadır. Bu ilginin ana nedeni, dijitalizasyon, iş modelleri üzerinde sadece şirket operasyonlarının ve tekliflerinin değil, aynı zamanda şirketlerin müşterilerle etkileşimini kolaylaştırmış ve daha etkin hale getirmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin; farklı hizmetlere ihtiyaç duyan müşteri portföyü olan ve müşterileri daha geniş bir şekilde desteklemek için önceki ürün teklifleri olan imalat şirketlerinde servis geçişini kolaylaştırdığı belirlenmiştir (Coreynen, 2017: 42).

Araştırmalar, dijitalleşmenin endüstrileri önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. MIT Sloan yönetim incelemesi ve Deloitte tarafından yapılan yeni bir küresel araştırma sonucuna göre; şirket yöneticilerinin % 90'ı endüstrilerin dijital eğilimlerden büyük veya orta derecede etkileneceğini tahmin ettiklerini belirlemiştir. Bu sebeple, yöneticilerin işletmelerinde beklenen aksamaları daha derinlemesine anlamaya ihtiyaç duydukları aşikardır. Birçok bilim adamı uzun zamandır yeni teknolojilerin sıklıkla ürün ve süreçlerdeki değişiklikleri kolaylaştırdığını ve tüm endüstrileri yeniden şekillendirdiğini söylemiştir. Dijitalleşme ve dijital iş geliştirmedeki uygulamalar küresel büyüme fırsatları yaratmaktadır. Ancak aynı

zamanda araştırma ve uygulayıcılar tarafından cevaplanacak soruları da gündeme getirmektedir. Geleneksel yöntemlerle iş yapma, müşteriler ve ekosistemlerle etkileşime girme yolları, verilerin kullanım yoluyla değişmektedir. Aynı zamanda bu gelişmeler birçok yerleşik platform, kavram ve modelin geleceğini değiştirecektir. “Dijitalleşme” gelip geçici bir fenomen, bir moda, bir furya değildir. Dijitalleşme çok önemlidir. İnsanlığı ilerletecek, geliştirecek, pek çok sorunu çözeceği düşünülmektedir. Ayrıca dijitalleşme modern medeniyetin vazgeçilmez temel bir teknolojisidir. Dijitalleşme bir makro trenddir ve her şeyi, herkesi etkileyecektir. Dolayısıyla “dijitalleşme” ile yakından ilgilenilmelidir. Henüz dijitalleşmeyen firmalar hızlı bir şekilde hazırlıklarını tamamlayıp, dijital dönüşümlerini gerçekleştirmelidir (Aksu, 2018: 24).

2.4. Dijital Dönüşümün Tanımı

İnsanlık tarihinin gelişimi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde birtakım kırılmaların olduğu görülmektedir. İnsanlar ilk dönemlerde avcılık ve toplayıcılık faaliyetleri yaparak hayatta kalmaktaydılar. Daha sonra insan toplulukları göçebe hayattan yerleşik hayata geçerek tarım yapmaya başlamışlardır. Sanayi devrimi ile birlikte insanlık tarihi gelişimi daha ileri bir seviyeye gelmiştir. İnsanların kas gücü yerine makine gücünü kullanması ile toplum genelinde işçi sınıfı oluşmuştur. Ürünler fabrikalarda hızlı ve seri bir şekilde üretilerek üretim faaliyetlerinde büyük bir gelişim yaşanmıştır. İnsanlık tarihinin kronolojik yapısına bakıldığında sanayi devriminde işleme üretim ve aktarma gibi faaliyetlerin gerçekleştiği görülmektedir. Sanayi devrimi gelecekte gerçekleşen dijital dönüşümün ilk adımlarından birisi olarak kabul edilmektedir. Teknolojik gelişmelerle beraber dijital dönüşüm ve üretim faaliyetleri artmıştır (Doğru ve Meçik, 2018: 1582).

Dijital dönüşüm ile akıllı robotlar, büyük veri analizleri, siber güvenlik, nesnelerin interneti, sanal gerçeklik ve bulut sistemi gibi konular ortaya çıkmıştır. Endüstri 4.0'ın etkisiyle beraber dijital dönüşüm tüm dünyada hissedilmeye başlanmıştır. Bilişim teknolojileri ile mobil uygulamalar bulut, bilişim, siber güvenlik ve oyun alanında birçok dijital dönüşüm uygulamaları gerçekleşmiştir. Günümüzde dijital dönüşüm konusu küreselleşmenin etkisi ve teknolojinin gelişmesi ile oldukça önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Dijital dönüşüm uygulaması ile e-ticaret uygulamaları, tüketici ve üretici davranışları, dijitalleşme gibi konularda büyük bir değişim yaşanmıştır. İşletmelerin yapmış oldukları tüm

faaliyetler ve müşteri memnuniyeti sorgulanır hale gelmiştir. Bu nedenle dijital dönüşüm toplum genelinde büyük bir değişimi beraberinde getirmiştir (Bedir, 2017: 48).

Teknoloji üretimi: teknolojide meydana gelen gelişmeler insanların davranışlarını ve duygularını değiştirme konusunda oldukça güçlüdür.

Bilgi üretimi: dijital dönüşüm gerçekleşikten sonra bilginin aktarılması veya uygulanması kolay hale gelmiştir. Bu durum basit bir şekilde güvenilirliği, uygulanabilirliği ve doğruluğu test edilmemiş olan birçok bilginin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bilgi petrolü: insanlar dijital dönüşüm uygulamaları ile, istedikleri bilgilere çok kolay bir şekilde ulaşmış, insanlığın doğuşu ve gelişimi ile ilgili temel farkındalık oluşmuştur

Gerçeklik ve zaman tüketimi: teknolojinin gelişmesi ile, sanal dünyada harcanan zaman artmış insanların fiziksel dünyadan uzaklaşarak sanal dünyada daha fazla zaman geçirmesine neden olmuştur.

Dijital dönüşüm uygulamaları ile, gerçekleşen tüm faaliyetler dijital davranış modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dijital davranış konusu insanların düşüncelerinin değişmesine neden olmuştur. Günümüzde işletmeler robotik ve yapay zekâ uygulamalarını hedef kitlelerini belirlemek, veri analizleri yapmak ve iletişim sağlamak için kullanmaktadırlar. Böylelikle işletmenin toplayacağı bilgilerin işlem hızı, müşteri memnuniyeti ve karar verme aşamasındaki faaliyetlerde artış gözlemlenmiştir (Altuntaş, 2018: 11).

Dijital dönüşüm uygulamaları ile, işletmelerdeki arz talep dengeleri değişmiştir. İşletmeler stok yönetimi, lojistik, işgücünden tasarruf etme, kalite yönetimi, kâr zarar oranları gibi konulardan dijital dönüşüm uygulamalarından yararlanmaya başlamışlardır. Sunulan bu hizmetler ile müşterilerin en fazla gittiği müzeler, oteller, restoranlar, tren istasyonları ve havaalanları gibi bölgelerde dijital dönüşüm uygulamaları hayata geçirilmiştir. Günümüzde self servis teknolojileri ve robotlar insan davranışlarının test edilebilmesi için kullanılmaktadır (Kayıkçı ve Bozkurt, 2018: 58).

2.5. Dijital Dönüşümün Yapıtaşları

Geleneksel yönetim anlayış ve stratejilerinden dijital yönetime geçişte dönüşümü tetikleyen dijital dönüşümün yapıtaşı denilebilecek olan çok sayıda ana ve bunların türevi niteliğinde teknoloji mevcuttur. Bunlardan bazıları hakkında aşağıda açıklamalar yapılmıştır.

2.5.1. Nesnelerin İnterneti

Dijital dönüşümün ilk en önemli kavramlarından biri olan nesnelerin interneti (Internet of Things (IoT)); cihazların/nesnelerin internet, bulut sistemler ve servis sağlayıcılar aracılığı ile birbirine bağlanmasını ifade etmektedir. Örneğin, üretim sisteminde stok noktasında otomatik yanıt/sipariş, evdeki cihaz ile işyerindeki cihazın eşleşmesi vb. gibi gösterilebilir. IoT her geçen gün daha fazla yaygınlaşmakta olup 2020 yılı sonunda dünya genelinde 20 milyardan fazla cihazın birbirine bağlanmış olması tahmin edilmektedir (Ercan ve Kutay, 2016: 600).

IOT: hesaplama yapılandırma algılama ağ kurma ve tanımlama gibi işlemlerin entegrasyonunu sağlamakla beraber kullanıcıların uygulamalar ile olan etkileşimlerini arttırarak katma değer ve teknolojik yenilik hizmeti sunan bir kavram olarak ifade edilmektedir. 1999 tarihinde ortaya çıkan radyo frekanslı nesnelerin interneti gibi kavramlar teknolojik gelişimlere bağlı olarak tanımlanmaktadır. Nesnelerin internetim ve radyo frekanslı gibi kavramlar ve belirli protokollere ve standartlara bağlı olarak gerçekleştirilen küresel ağ yapısı şeklinde ifade edilmektedir (Gündüz ve Daş, 2018: 330).

Teknolojinin gelişmesi ile, nesnelerin birbirleriyle olan iletişimi günden güne artmaktadır. Toplu taşıma, kanalizasyon, kamu sektörü, sağlık sektörü gibi birçok hizmette teknolojinin gelişmesi ile, nesnelerin internetinden yararlanıldığı bilinmektedir. Nesnelerin interneti ve dijital teknolojinin kullanıldığı bazı alanlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir;

- Nesnelerin interneti enerji alanında tüketici ve tedarikçi arasındaki iletişimin kurulmasına bağlı olarak kullanılmaktadır. Aynı zamanda güç dağıtımı ile ilgili organizasyona ve optimizasyonun yapılmasında kullanılmaktadır
- Çevre alanında nesnelerin interneti hava, su, toprak gibi çevresel parametrelerin düzenlenmesinde veri analizlerinin yapılmasında çevre

kirliliğine etki eden faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve bu sorunlara çözüm üretilmesinde kullanılmaktadır.

- Tarım alanında nesnelerin interneti, su tüketiminin azaltılması ve toprak verimliliğinin arttırılmasına yönelik kullanılmaktadır. İş yerlerinde ve binalarda nesnelerin interneti alarm gözetim ve güvenlik sistemlerinin oluşturulmasında otomatik devreye giren sensörlerin oluşturulmasında ve aydınlatma sistemleri ile ilgili kurulumlarda kullanılmaktadır.
- Sağlık alanında nesnelerin interneti verilerin toplanması, sağlık izleme faaliyetleri ve uzaktan müdahale uygulamaları kapsamında kullanılmaktadır.
- Ulaşım alanında da nesnelerin interneti kavramının kullanıldığı bilinmektedir. Ulaşımında akıllı trafik kontrolleri, yol yardımı ve güvenlik gibi konularda nesnelerin interneti uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır

2.5.2. Yapay Zekâ

Yapay zekâ konusu ilk kez 1956 yılında akademik bir çalışma sırasında John Mc Carthy aracılığıyla kullanılmıştır. Literatürdeki bazı araştırmalara göre yapay zekâ kavramı 1945 senesinde Vannevar Bush'un "As We May Think (Düşünebileceğimiz Gibi) isimli makalede yer almaktadır. 1950 senesinde Alan Turing yapmış olduğu çalışmalarda robotların insanların hareketlerini taklit ettikleri ile ilgili araştırma yapmıştır. Günümüzde yapılan akademik araştırmalara bakıldığında yapay zekâ ile ilgili kabul görülen bir tanımlamasının olmadığı görülmektedir. Çıkarım, planlama, teorem kanıtlama, arama gibi uygulamalarda yapay zekâ kullanılmaktadır (Arslan, 2020: 77).

Yapay zekâ ile ilgili yapılan akademik çalışmalar son dönemlerde oldukça önemli hale gelmiştir. Sinirlerin ve beynin çalışma prensibi ile ilgili çalışmalar yapay zekâ gibi kavramların dikkat çekici hale gelmesini sağlamıştır. Silikon vadisinde bir araştırmacı Dr. Algoritma adındaki yazılımıyla doktorlar olmadan teşhis yöntemleri, verilerin analiz edilmesi ve tıp yazılımlarının yapıldığını keşfetmiştir. Ekonomik açıdan bakıldığında yapay zekâ kavramıyla ilgili akademik çalışmaların artmasıyla yapay zekâyla ilgili çalışmaların artması söz konusu olmuştur. Devletler yapay zekâ ile ilgili pilot uygulamaların arttığı görülmektedir (Karagöz, 2020: 65).

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde yapay zekâ; cihazların belirli bir standartta kendi zekâsını kullanma yeteneği olarak ifade edilmektedir. Adalı 2017

çalışmasında yapay zekâ ve doğal zekânın birbirleri üzerinde birtakım üstünlükleri bulunmaktadır. Doğal zekâ yaratıcı olarak tanımlanırken yapay zekâ kalıcı olarak bilinmektedir (Adalı, 2017: 37).

2.5.3. Öğrenen Robotlar

Teknolojik dönüşüm faaliyetleri incelendiğinde insan odaklı uygulamaların olduğu görülmektedir. Farklı keşifler ve yeniliklerin insanlara hizmet ettikleri bilinmektedir. Yapay zekâ ve robotik faaliyetlerin işletmelerde istihdam ile ilgili endişeler haricinde genellikle olumlu etkiler ortaya çıkardığı bilinmektedir. Yapay zekâ ve robotik insanların hata paylarını azaltarak daha hızlı ve maliyeti düşük bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Hasta bakıcı robotlar, aşçı robotlar, insansı robotlar örnek olarak verilmektedir (Büyüksu, 2019: 11). Diğer taraftan çalışmalarda yapay zekâ ve öğrenen robot karşılaştırması yapıldığı görülmektedir. Öğrenen robot olarak ifade edilen uygulamada standart davranışlar söz konusu iken yapay zekâ da bilgisayarlar ile komutlar gerçekleştirilmektedir (Karagöz, 2018: 29).

2.5.4. Siber Güvenlik

Dijitalleşme sürecinde verilerin korunması, sonrası için depolanması, analize uygun olarak hazır tutulması, sızma ve bozucu etkilerin azaltılması vb. gibi konularda alınacak önemler siber güvenlik olarak kabul edilmektedir. Büyük veri çağında, devletlerin, işletmelerin ve vatandaşların verilerinin korunması zaman zaman dijitalleşme sürecinin de önüne geçmektedir. Dijitalleşme ile birlikte elde edilen verilerin korunması sorunu ortaya çıkmıştır. Kötü niyetli kişilerce bilgilerin çalınması, engellenmesi ve verilere sızılmasının önüne geçilebilmesi için güvenlik sistemlerinin de en üst seviyede olması gerekmektedir. Bununla birlikte kamu, özel sektör ve vatandaşlarının dijital sistemlere olan güveni ve kullanım tutumları güvenliğin temini ile yakından ilgilidir. Bundan dolayı başarılı bir dijitalleşme için güvenlik tamamlayıcı ve önemli bir unsurdur. Dijital verilerin güvenliği ülkelerin ulusal güvenliklerini de ilgilendiren hayati bir konudur. Sağlıklı bir dijitalleşmenin başlıca göstergesi beklenen faydanın yaratılması, amaca uygunluk, işlevsellik, erişilebilirlik vb. şeklinde olduğu anlaşılmaktadır. Bunların gerçekleştirilebilmesi için ise güvenlik en temel hususlardan biridir denilebilir (Sağıroğlu ve Alkan, 2018: 34).

2.5.5. Bulut Bilişim

Bulut bilişim veya sisteminin temel mantığı; mevcut cihazlara sığmayan, ikincil yedek gerektiren, sonrası için güvenli saklanması arzu edilen verilerin başka cihazlarda veya sunucularda saklanabilmesidir. Bununla birlikte büyük verilerin kurumsal ve kişisel bilgisayarlarda saklanması mümkün olmadığında veya yedeklenmesi gerektiğinde bulut hizmetlerinden yararlanılabilmektedir. Çoğu bulut bilişim hizmeti self servis ve talep üzerine sunulmaktadır. Bu sebeple çok az miktarda kaynakla bile çok hızlı bir şekilde, çok yüksek esneklikle ve kapasite planlaması baskısını keserek sağlanabilirler. Başka bir deyişle, bulut bilişim, kullanıcılar için net sermaye yatırımı yapmadan ve birçok sektörde pazara daha kısa sürede ulaşma olanağı içeren kaynaklara (donanım vb.) anında erişim sunmaktadır. Ayrıca üçüncü taraf bulutları, işletmelerin bilgisayar altyapısına veya bakımına kaynak harcamak yerine ana çalışma alanlarına odaklanmalarına imkân vermektedir. Bulut bilişim sayesinde şirket uygulamaları birkaç tıklamayla küresel olarak birden fazla bölgeye yerleştirilebilmektedir. Bu da müşteriler için daha düşük gecikme süresi ve daha iyi bir deneyim sağlanabileceği anlamına gelmektedir (Malcol, 2014: 124).

2.5.6. Büyük Veri ve Veri Analitiği

Teknolojik gelişmelere paralel olarak veri artışı gerçekleşmektedir. 2000 tarihinde veriler ile 8-10 yıl içinde üretilen veriler denklemiştir. Son iki yıl içerisinde insanlık tarihinde en fazla veri üretimi gerçekleşmiştir. İnsanoğlu merak eden ve araştıran bir varlıktır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte insanlık büyük bir veri artışı gerçekleştirmiştir. Literatürde yer alan tahminler incelendiğinde 2020 yılında son dönemlerin en büyük veri artışı gerçekleşmiştir. Verilerin saklanması, işlenmesi, analiz edilmesi büyük veri ayrıcalıklarındandır (Bayrakçı, 2015: 25). Büyük veri özellikleri dikkate alındığında 3V kavramından söz etmek mümkündür. Verilerin yönetilmesi, işlenmesi ile ilgili araştırmalar dijital dönüşüm uygulamalarında zorunludur (Yengi, 2016: 35).

2.5.7. Sanal Gerçeklik

Sanal gerçeklik; bireylerin deneyimlerine katkıda bulunmak üzere gerçek dünyadaki nesnelerin ya da yerlerin dijital olarak yüksek kaliteli görüntü ve ses olarak aktarılmasıdır. Artırılmış gerçeklik aslında olunmayan/bulunulmayan bir yer

de kişiye oradaymış hissi verebilen bir teknolojidir. Başka bir deyişle gerçeğin sanal olarak yaşatılmasıdır (İçten ve Bal, 2017: 112).

Sanal gerçeklik kavramı senaryoların yönetimi ve etkileşimlerini sağlayan dijital ortamı oluşturmaktadır. Günümüzdeki dünyada insan kaynakları, müşteri hizmetleri, üretim gibi faaliyetlerde sanal gerçeklik uygulaması yapılmaktadır. Genellikle sanal gerçekliğin yapabileceği faaliyetler pratik uygulamalar ve eğitim olarak ikiye ayrılır. Eğitim amaçlı olarak sanal gerçeklik, bilgisayarda simüle edilebilecek herhangi bir durumda kendimizi bu dünyanın içine dâhil etme imkânı sunmaktadır. Pratik uygulamalar bağlamında, neredeyse sınırsız biçimde, fiziksel olarak mevcut olmayan nesnelerin simülasyonlarını modelleme ve etkileşime girme olasılıkları sunmaktadır.

2.5.8. Artırılmış Gerçeklik

Artırılmış gerçeklik, kullanıcılara gerçek ortamın ve sanal ortamının eş zamanlı olarak birleştirilmesidir. Aşağıda artırılmış gerçekliğin hangi alanlarda kullanılabileceğine dair örnekler sunulmuştur;

- Uzaktan iş birliği: Uzakta bulunan personelin yapay gerçeklik ile bir odada toplanabilmelerini, katılım sağlayabilmelerini mümkün kılmaktadır.
- Eğitim ve öğretim: Yapay gerçeklik teknolojisine sahip eğitim personeline, tipik bir anlatımdan veya sadece okuma talimatlarını ve kılavuzlarını okumaktan çok daha etkili ve güçlü olan, birçok duyuda sürükleyici, etkileşimli bir deneyim yaratmaktadır.
- Üretim ve onarımlar: Onarım konusunda uzman olmayan kişilerin bile karmaşık makineleri veya diğer cihazları onarabileceği daha iyi bilgi vaat etmektedir. Bir makinenin her bir bileşen parçasını, ona erişmek ve daha sonra tamir etmek için tam olarak nelerin tamamlanması gerektiğini göstermek suretiyle, artırılmış gerçeklik bildirimleri hemen hemen her şeyi onarma işlemini dikkatle göstermektedir.
- Vitrin ürünleri: E-ticaretin yükselişi, masaüstü ve mobil cihazlarda çevrimiçi perakende büyüme potansiyeli, vitrin ürünlerini özellikle önemli kılmıştır. Artık çevrimiçi müşteriler, satın almayı düşündükleri ürünleri sanki oradaymış gibi inceleyebilmektedir.

2.5.9. Endüstri 4.0

Endüstri 4.0 konusu 2011 tarihinde “Endüstri 4.0 Manifestosu” aracılığı ile rapor edilmiştir. Bu rapora göre Endüstri 4. 0 işletmelerin müşteriler ile iletişim sağlamasını, gerçek ve sanal bağlantının kurulmasını ve iletişim faaliyetlerinin artırılmasını sağlamaktadır. Endüstri 4.0 kavramıyla cihazlar ile ilgili süreçlerin oluşturulması, akıllı ürün faaliyetleri ve geleneksel üretim uygulamaları gerçekleştirilmektedir. 2013 tarihinde Acatech Endüstri 4.0 ile ilgili nesnelerin veya hizmetlerin kullanımını kolaylaştırdığına yönelik rapor sunmuştur (Kağncıoğlu ve Özdemir, 2017: 904).

Nesnelerin interneti ve robotik ile ilgili incelenen Endüstri 4.0 kavramı üretim ve bilim kurgu ile ilgili tüm faaliyetlerde kullanılmaya başlanmıştır. Robotik teknolojilerinin kullanılması ile, işletmelerde modern işgücü faaliyetlerinde büyük bir yükselme yaşanmıştır. Ülkelerin gelişmişlik seviyesini arttırmasında teknolojiye adaptasyon sağlaması önemli bir kriter olarak ifade edilmektedir. Robotik uygulamaların kullanılmaya başlaması ile, beden işçilerinin istihdam oranlarında büyük bir düşüşün yaşanması önemli bir endişedir. Dijital dünyaya adaptasyon sağlayan ülkelerde dijital teknolojiler ve robotlar ile ilgili yeterli eğitimlerin verilerek yeni istihdam alanlarının oluşturulması öngörülen çözümlerden birisi olarak ifade edilmektedir (Yazıcı ve Düzkaya, 2016: 59).

2.6. Dijital Dönüşümdeki Zorluklar

2015 yılında yapılan IBM çalışmasında, mevcut IT teknolojilerinin yetersizliği, bilgi eksikliği ve yüksek yatırım maliyetleri nedeniyle Endüstri 4.0 dönüşümünün birçok zorluğu olduğu belirtilmiştir. Şirket işletmelerinin ve operasyonlarının dijital dönüşümü, bilgi ve telekomünikasyon teknolojilerine ve yeni makinelerle yapılan yatırımlardan oluşmaktadır. Ayrıca, mevcut teknolojilere, yeni makinelere ve otomatik iş süreçlerine entegrasyon ihtiyacı, değer zinciri boyunca yatay ve dikey entegrasyonu kısıtlamaktadır. Endüstri 4.0 dönüşümüne ilişkin zorluklar şu şekilde belirlenmiştir (Erol, 2016: 2);

- Finansman kaynaklarının sınırlı olması,
- Teknoloji ile ilgili yatırımlar konusunda ürünler ve süreçler ile ilgili belirsizlik yaşanması,
- Teknolojinin getirmiş olduğu avantajlar konusunda bilgi eksikliği,

- Planlama ile ilgili faaliyetlerde risk analizlerinin tespit edilmesi ile ilgili yetersizlikler,
- İşletmelerde yeni ürün ve iş modelleri ile ilgili müşteri memnuniyeti ile ilgili bilgi eksiklikleri,
- Teknoloji kaynaklı yatırımların planlanmasında yaşanan zorluklar ürün üretimi ve süreçler ile ilgili faaliyetler konusundaki ihtiyaçlar,
- Mevcut kaynakların belirlenen projelere ayrılması daha önceden çalışılmayan ortaklar ile iş birliği faaliyetlerinin yapılmaması.

Endüstri 4.0 ile artan veri yoğunluğu, bilgi teknolojisi ve operasyonel teknolojinin kaynaşması, beraberinde özellikle siber güvenlik konusunda daha yeni tehditler getirmektedir. Siber güvenlik, tüm hükümetlerin en üst düzeyde takip ettiği temel meseledir. İş bilgilerinin ve bir konu veya sistem hakkındaki değerli bilginin dijital biçimde kötüye kullanımı, yetkisiz erişim ve hırsızlığa karşı korunmasıdır. Bu nedenle, IoT'nin en yüksek potansiyelini elde etmek için tehditlere ve güvenlik açıklarına karşı korunması gerekmektedir (Kizza, 2009: 52).

2.7. Dijital Dönüşümün Geleceği

Bir işletmenin gelecek iş süreçlerine ve ürünlerine yatırım yaparken ve yeni teknolojiler benimserken izlediği strateji, kritik öneme sahiptir. İlk adım olarak kuruluş, stratejik hedefler koymaya ve yeni teknolojiler, ürünler ve hizmetlerin potansiyelini tahmin etmeye olanak tanıyan karmaşık bir uzun vadeli planlama aracı olan gelecek yol haritası geliştirmelidir. Dijitalleşmenin geleceğinin nasıl olacağı sorusunun basit bir cevabı yoktur. Yapay zekâ, robotik ve blok zincirleri gibi dijital teknolojiler, hiç beklenmedik sektörlerle ve uygulamalara girmektedir. Büyük şirketler dijital iş gelişimine liderlik etseler de dijital start-up'lar daha yıkıcı dijital iş modeli yeniliği için yeni yolları tanımlamaktadır. Ancak aynı zamanda yeni teknolojiler ortaya çıkmaktadır. Bütün bunlar şirketleri- şimdi ve özellikle gelecekte- dijital dönüşümlerinde, veri kullanımlarında ve DBM inovasyonlarında daha radikal olmaya zorlamaktadır. Bu şekilde küresel olarak farklılaşabilmekte ve rekabet edebilmektedir. Böylece, yeni çerçeveler ve daha radikal DBM'leri keşfetmek, geliştirmek ve dağıtmak için modeller icat edilmelidir. Ayrıca, dijital girişimcilerin artan eğilimleri, girişimci araştırmaları ve süreçleri ile bu dijital girişimcilerin ve işletmelerin yönetiminde, kolaylaştırılmasında ve değerlendirilmesinde çerçeve ve modellerin geliştirilmesi için yeni mekanlar sunmaktadır. DBM inovasyonu tamamen

ekosistemler arasında açık inovasyon ve ara bağlantı ile ilgili olduğundan, yeni ve birden fazla paydaş arasında yeni tipler ve iş birliği biçimleri teorik ve pratikte araştırılmalıdır. Stratejiler, istenen sonucu elde etmek için ne yapılması gerektiği sorusunu cevaplar. Diğer taraftan, teknoloji geliştirme ve pazar talepleri dünyadaki değişiklikleri hızlandırmaktadır. Stratejik perspektiften bakıldığında, teknoloji inovasyonunun işletme performansının iyileştirilmesi ve hayatta kalması için anahtar avantajlı bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında ulusların sürdürülebilir ekonomik büyümesi ve halkının kaliteli yaşam iyileştirmesi için belirleyici bir faktör olduğu bulunmuştur (Osterwalder ve Pigneur, 2010: 12).

Birçok endüstriyel yetenek işleri dijitalleştirmeye başlamıştır. Ancak dijitalleşme genellikle kuruluşun düşük seviyelerinde gerçekleşmiştir. Dijitalleştirmeyi gelecekteki çözümlerle birleştirmek için hangi sistemlere / süreçlere ihtiyaç duyulduğunu, kuruluşun gelecekte nereye gitmek istediğini düşünmek için eş zamanlı olarak, mevcut sınırlamalara dayalı vizyonu kısıtlamadan kuruluşun müşteriler, tedarikçiler, teknoloji ortakları ve hatta rakiplerle iş birliği yaparak ne kazanabileceği düşünülmelidir. Odak, teknik detayların ötesinde olmalı ve yeni uygulamaların kuruluşun değer zinciri üzerindeki etkileri tahmin etmelidir. Yol haritasının müşteri davranışında gelecekteki değişiklikleri ve onlarla ilişkisinin nasıl değişeceğini dikkate alması gerekecektir. Mevcut durumdan gelecekteki istenen duruma geçmek, kesin adımlar ve net bir öncelik gerektirecektir. Gelecekte, dijital teknolojiler ne kadar ileri gidebileceğini görmek için daha iyi, daha verimli ve sürdürülebilir toplumlar ve işletmeler inşa edilmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, hükümetler artan dijital dönüşümün sosyal etkilerini ülkeler, vatandaşlar ve çalışanlar yaratma olasılığından nasıl kaçınacağını söylemektedir. Dijitalleşmeyi en üst düzeye çıkarırsak, verilerin yeni para birimi olduğu ve her yerde robotlar tarafından karşılandığını, karşılaştığımız her cihaza yapay zekâ yüklediği toplumda yaşamaktayız. Bu nedenle, dijital teknolojilerin ve DBM'lerin, yalnızca insanları ve toplumları daha verimli değil, aynı zamanda daha mutlu ve daha sürdürülebilir kılan sürdürülebilir, dijital bir dönüşümde nasıl uygulanması gerektiği konusunda yeni araştırmalar talep edilmektedir (Aagaard, 2019: 255).

Sanayi şirketlerinin deneyimlerinden gelecekteki yönelimler, akıllı ve bağlantılı ürünlerin üretiminin, kontrolünün ve izlenmesinin insan emeği merkezli üretimden tam otomatik bir şekilde değişeceğini göstermektedir. Bu açıdan, Endüstri

4.0'ın dönüşümü stratejik işgücü planlaması, ortaklıklar geliştiren ve teknolojik gelişmeleri yönlendiren temel faktörler olan teknolojik standardizasyona katılan ve paylaşan doğru organizasyon yapısı gerektirmektedir. Ek olarak, destekleyici teknolojiler nano teknoloji ve robot teknolojisinin Endüstri 4.0 uygulamasına uyarlanmasıyla daha etkili olacaktır. Ayrıca, daha gelişmiş yapay zekâ algoritmaları kullanılarak kendi kendini organize eden, kendi kendini motive eden ve kendi kendine öğrenen sistemler deneyimlenecek ve yakın gelecekte iş süreçlerinin otomatik yaratılmasıyla karşılaşılacaktır (Salkin, 2018: 4).

Günümüzün rekabetçi ve hızla değişen pazar ortamlarında şirketler esnek, modüler, uyarlanabilir, ölçeklenebilir ve bilgi tabanlı olmakla kalmayıp bilgi ve iletişim teknolojilerini çok iyi kullanmalıdır. Bu nedenle, teknolojik değişikliklere ve talep dalgalanmalarına uyum sağlamak için, büyük fabrika tasarım kararları vermeden önce, fabrikanın simülasyon modellemesi büyük bir iç görü sağlamalıdır. Küresel pazar istihbaratı sağlayıcısı International Data Corporation (IDC), 2018 yılına kadar Nesnelerin İnterneti sayısının (IoT) cihazları iki katına çıkacağını tahmin etmiştir. Bu nedenle, kısmen mobil uygulama geliştirmenin yakın zamanda yavaşlaması beklenmemelidir. Daha da önemlisi, IDC dijital dönüşümün makroekonomik bir ölçeğe ve etkiye ulaşacağını tahmin etmektedir. Gelecek üç ile dört yıl boyunca, dijital dönüşümü çabaları artık çoğu işletme için özel iş birimleri olmayacaktır. Gerçekte her büyüyen işletme, yaşı veya endüstrisi ne olursa olsun, yöneticilerinin ve çalışanlarının düşünme ve çalışma biçimleriyle çözüm oluşturacaktır (Gens, 2016: 18).

Bilgisayar becerileri ve yeteneklerindeki hızlı ve önemli gelişmeler, otomasyonu sadece daha geniş bir meslek yelpazesinde insan işgücünün yerine koymak için daha uygun hale getirmekle kalmaz, aynı zamanda endüstriler ve meslekler arasındaki işin doğasını ve kapsamını da değiştirmektedir. Makine istihbarat kapasiteleri daha da geliştikçe, makine öğrenimi, 3D yazıcılar, sürücüsüz arabalar ve diğerlerinin ise sadece üretimde değil, hizmet endüstrilerinde de insanlar tarafından hâlihazırda yapılan daha fazla işi ortadan kaldırması beklenmektedir. Bazı araştırmacılar ve uzmanlar, otomasyonun sonunda insan işgücünün yerini büyük ölçüde alacağını ilan etse de diğerleri, insan işgücünün otomasyon yoluyla kitlesel olarak değiştirilmesinin mümkün olmadığını iddia ederken, dijital sistemler yalnızca

insan iş gücüne daha fazla yardımcı olmak için gelişmiş dijital platformlar kullanılacağını iddia etmektedir (Autor, 2015: 3).

Sonuç olarak, giderek daha fazla sistem çok verimli bir şekilde dijitalleştirilebilir. Bu bağlamda, er ya da geç daha fazla meslek otomatikleştirilecektir. Ancak aynı zamanda yeni işler ve meslekler ortaya çıkacak, ayrıca hibrit konfigürasyonlar insan-makine entegrasyonları dijital dönüşümler arttıkça ve daha uygulanabilir hale geldikçe, yeni iş modelleri getireceklerdir. Diğer sosyo-ekonomik faktörlerle etkileşime girerek, iş modellerindeki önemli değişiklikler yeni iş tanımları ve yeni iş rolleri yaratarak işgücü piyasalarındaki aksamaları tetiklemektedir. Geleceğin bazı yeni iş rolleri; robot koordinatörü, dijital ürün yönetici, dijital iş geliştirici, veri koruma görevlisi, web proje yöneticisi, web entegratörü, dijital iletişim planlayıcısı, dijital metin yazarı, kullanıcı deneyimi tasarımcısı, kalabalık yenilik kolaylaştırıcı, sosyal medya yöneticisi, içerik küratörü, dijital iş deneyimi uzmanı ve tasarım öğrenme yöneticisi vb. Bu nedenle, dijital teknolojilerdeki son gelişmeler, çoğunlukla otomasyonun insanlar tarafından geleneksel olarak gerçekleştirilen görevleri ve faaliyetleri kolayca değiştirebildiği endüstrilerde bazı potansiyel iş yer değiştirmeleri ve iş kayıplarına yol açabilse de dijitalleşmenin yükselmesi çeşitli sektörlerde yeni işler ve rollerde istihdam üzerinde önemli bir olumlu etki yaratacaktır (Cisco, 2011: 63).

İş süreçlerinin otomasyonu ve dijitalleşmesi arttıkça, işçilerin yumuşak otonomi, koordinasyon ve ICT becerileri ile katı okuryazarlık, aritmetik, problem çözme becerilerini gerektirecektir. Aynı zamanda daha az otomatik ve daha karmaşık görevlerin sorumluluğunu üstlenmeleri gerekecektir. Dördüncü sanayi devrimi, iş süreçlerini daha verimli ve üretken hale getirecektir. Ürün tarafında, aynı zamanda yeni pazarlara yolu açacak şekilde, kullanıma dayalı tasarım ve kitlesel özelleştirme için verilerden daha fazla değer elde edecektir. Bununla birlikte, Endüstri 4.0'ın benimsenmesi, otomasyon ve dijitalleşme yoluyla daha düşük vasıflı işlerin ortadan kaldırılmasına neden olacaktır. Bu dönüşüm, işgücü becerileri, organizasyon yapıları, liderlik mekanizmaları ve kurum kültüründe önemli bir değişiklik gerektirecektir.

2.8. Dijital Yeniliklerin Benimsenmesi

2.8.1. Tutumlar ve Yenilik Benimseme Süreci

Tutum, uzun yıllardır sosyal psikolojide, davranıştaki tutarlılıklara ve farklılıklara uygulanan bir ölçüt olarak ele alınmıştır. Bir kişinin herhangi şeyi ne kadar sevdiğinin veya sevmediğinin veya o şeyle ilgili kendi davranışının gücünün bir göstergesi olarak görülmektedir (Edison and Geissler, 2003: 140).

Tutum teorisi, yeniliğin benimsenmesinin, bir kişinin benimsemeyle ilişkili nitelikler hakkındaki inançlarından ve bu inançların algılanan öneminden ve değerlendirilmesinden etkilendiğini öne sürmektedir. Örneğin, bir bireyin tarımsal bir yeniliği benimsemeye yönelik tutumu, muhtemelen çeşitli inançların algılanan önemi ve değerlendirilmesi ile ilgili olacaktır. Bu inançlar, aşağıdakiler gibi nesnel niteliklerle bağlantılıdır (Brown, 1980: 175): (1) yeniliğin mekânsal erişilebilirliği (örneğin, benimseme için gerekli mal ve hizmetleri sağlayan en yakın satış noktasına olan mesafe); (2) yeniliğin diğer nitelikleri (örneğin, benimsenmesiyle mümkün olan işgücü tasarrufu veya artan üretkenlik); (3) bireyin bilgi düzeyi (örneğin, yeniliğin nasıl satın alınacağı ve kullanılacağına aşinalığı); ve (4) bireyin çalıştığı işletmesinin özellikleri (örneğin, çiftliğin büyüklüğü, toprak özellikleri, nakit rezervleri vb.). Tipik olarak inançların tutumlar üzerinde ortak etkileri olmadığı varsayılır.

Yeni teknolojinin ekonomik büyümeye katkısı, ancak yeni teknolojinin geniş çapta yayılması ve kullanılmasıyla gerçekleşebilir. Yeni teknolojilerin benimsenmesi ve yayılması bireysel karar ve tutumlara bağlı gerçekleşmektedir. Yeni teknolojiyi kullanmaya başlamak için, genellikle yeni buluşun belirsiz faydalarının, onu benimsemenin belirsiz maliyetleriyle karşılaştırmasının sonucu dikkate alınır. Bu seçimi etkileyen faktörlerin anlaşılması hem büyümenin belirleyicilerini inceleyen ekonomistler hem de bu tür teknolojilerin yaratıcıları ve üreticileri için çok önemlidir (Hall and Khan, 2003: 1). Başka bir deyişle, çalışanların bir sistemi benimseme veya kullanma konusundaki yetkinliği ve güveni, sırasıyla algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı derecesinden etkilenen davranışsal niyet ile açıklanır (Tenakwah vd., 2022: 4).

Yeniliğin benimsenmesi çok karmaşık ve çok boyutlu bir süreçtir. Yeniliği benimseme sürecinin özgüllüğüne ilişkin en iyi bilgi kaynağı, esas olarak kuruluşlar içinde yeniliklerin başlatılması, benimsenmesi kararı ve uygulanması ile ilgili

faaliyetlere aşına olan uzmanlara aittir (Pichlak, 2015: 482). Organizasyonlardaki karar vericiler değişiklikleri gerekli görmediklerinde, rutin uygulamalarda değişimi teşvik etmek özellikle zordur (Wisdom vd., 2014: 2). Yenilik süreci ancak yenilik kabul edildiğinde ve organizasyona entegre edildiğinde ve hedef benimseyenler ürünü belirli bir süre boyunca kullanmaya devam ederek bağlılık gösterdiğinde bir başarı olarak kabul edilmektedir (Frambach and Schillewaert, 2002: 164).

Yenilik benimseme süreçlerini anlamak, örgütsel öğrenme için kritik öneme sahiptir ve sistemsel değişim açısından önemli sonuçları vardır. Ancak araştırmalar, organizasyonların genellikle yenilikleri benimsemekte veya uygulamakta çeşitli zorluklarla karşılaştığını ve iletişim sorunlarının organizasyonel inovasyondaki başarısızlıkların önde gelen nedenleri olduğunu göstermektedir (Fu vd., 2020: 498).

Yenilik-karar (benimseme) süreci, bir bireyin (veya diğer karar verme biriminin) bir yeniliğe ilişkin ilk bilgisinden yeniliğe karşı bir tutum oluşturmaya, benimseme veya reddetme kararına, yeni fikrin uygulanmasına ve yeni fikrin uygulanmasına kadar geçen süreçtir. Yenilik karar süreçleri literatüründe geliştirilen çok sayıda çerçeve arasında, yeniliğin benimsenmesi çalışması için en yaygın olarak tanınan teorik temel, Rogers (1995) tarafından geliştirilen yenilik yayılımı teorisidir. Bu teori, bir yeniliğin beş niteliğe, yani göreceli avantaj, karmaşıklık, uyumluluk, denenebilirlik ve gözlemlenebilirliğe sahip olarak algılanması durumunda bireyler tarafından daha hızlı benimsendiği genel varsayımına dayanmaktadır (Pichlak, 2015: 481).

Zaman içinde yenilik dalgaları yoluyla yayılma, toplumları değiştirmektedir. Bazen bu değişiklikler, bilgi farklılıkları, kamu hizmetlerine ve ticari faaliyetlere orantısız erişim ve eşitsizliğin artması olarak yansımaktadır. Çünkü kaynak açısından zengin topluluklar, yoksul topluluklara göre yenilikleri daha erken benimseme eğilimindedir. Zengin topluluklar, yenilikleri edinme ve bunlardan yararlanma konusunda daha büyük kapasite sergiler. Düşük gelirli topluluklar ise yeniliğin benimsenmesinden yararlansa bile, zenginler ve yoksullar arasındaki boşluklar genelde büyümektedir (Dearing and Cox, 2018: 185).

Rogers 1983'te yapmış olduğu çalışmada yenilik sürecini 5 ana başlık altında incelemiştir. Bunlar sırasıyla karar, uygulama, ikna etme, doğrulama ve bilgi şeklinde ifade edilmektedir. Bilgi herhangi bir konuda yeniliğin gerçekleşmesi

halinde yeniliğin ne şekilde işleneceğine dair fikirler vermektedir. İkna kavramı ise bireyin herhangi bir davranış veya düşünce konusunda pozitif veya negatif yönde düşünce oluşturmaları ile ortaya çıkmaktadır. Karar kişinin yenilik ile ilgili uygulamaları ve davranışları benimseme ya da kabul etme, duyguları doğrultusunda gerçekleşmektedir. Uygulama kişiliğin yenilik adı altında insanlığın kullanımına sunmuş olduğu tüm faaliyetlerdir. Yeniden keşfetmeye çalışmaları genellikle uygulama basamağında ortaya çıkmaktadır. Doğrulama ise uygulanan herhangi bir yeniliğin doğru olup olmadığının kontrol edilmesi anlamına gelmektedir. Kişinin yenilik ile ilgili herhangi bir endişe duyması halinde kararını değiştirme hakkı bulunmaktadır.

Zaman yeniliklerin yayılmasını üç farklı biçimde şekillendirmektedir (Botha and Atkins, 2005:6):

- İlk olarak, bir yeniliğin benimsenmesi, bir tutuma dönüşen bir yenilik hakkında başlangıç ve ilk farkındalık ve ilk bilgi ile zaman içinde gelişen zihinsel bir süreçtir. Bu sürecin sonunda, yeniliğin kabul edilip edilmeyeceği belli olur.
- İkinci olarak, bireyler arasındaki benimseme oranı sosyal sistem boyunca farklılık gösterir. Bu, yavaş yavaş, az sayıda insanın yeniliği benimsemesiyle başlar, zamanla artan bir şekilde, sonunda yeterli sayıda kişinin yeniliği benimsediği orana ulaşır ve benimseme oranı kendi kendine devam eder hale gelir.
- Üçüncüsü, yenilikleri benimseme hızı zamana bağlıdır. Belirli bir zaman diliminde yeniliği benimseyen sistem üyelerinin sayısı benimseme hızını yansıtır.

Rogers, bir yeniliğin benimsenme hızının kısmen potansiyel benimseyenlerin kişilik özellikleri, sosyoekonomik değişkenler ve iletişim ve liderlik tarzları ve becerileri gibi bireysel özelliklerinin bir fonksiyonu olduğunu gözlemlemiştir. Ayrıca liderlik, genel iklim ve atmosfer, değişim isteği, karamsarlık derecesi ve direnç gibi örgütsel özelliklerin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yenilik-karar süreci üzerinde etkisi bulunmaktadır (Walitzer vd., 2016: 2).

Rogers yapmış olduğu çalışmalarda teknolojik gelişmelerin neden sonuç ilişkisine bağlı olduğunu savunmaktadır. Teknoloji yazılım ve donanım olmak üzere

iki alana başlık altında incelenmektedir. Donanım teknoloji ile ilgili fiziksel nesneler ve malzemelerden meydana gelmektedir. Genellikle yazılımların ana tabanını donanımlar oluşturmaktadır. Yazılım ise teknolojinin insanlar tarafından kullanılabilmesi için tasarlanan uygulamalardan meydana gelmektedir. Donanım gözle görülebilen malzemeler olması sebebiyle insanlar tarafından kolay benimsenmiştir. Fakat yazılım uzun süre incelenen ve eleştirilen bir konu olmuştur. Rogers yazılımların benimsenmesi için yenilik kavramının kullanılması gerektiğini vurgulamıştır. Kişilerin benimseme ve reddetme kararlarından yenilik faaliyetlerinin etkili olduğunu ifade etmiştir. Rogers'ın çalışmalarında yenilik kavramı zaman, iletişim kanalları ve sosyal sistem üzerinden açıklanmıştır (Sahin, 2006: 1).

Yenilik karar sürecinin bilgi aşamasında, bir kişinin esas olarak teknolojik bir yenilikte somutlaşan yazılım bilgisi, belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır. Kitle iletişim kanalları, bu tür yazılım bilgilerini etkin bir şekilde iletebilir. Ancak giderek artan bir şekilde ikna aşamasında ve özellikle karar aşamasında, bir kişi bir yeniliğin beklenen sonuçları hakkındaki belirsizliği azaltmak için yenilik-değerlendirme bilgisi arar. Burada birey, kendi durumundaki yeniliğin avantaj ve dezavantajlarını bilmek ister. Yakın akranları olan kişiler arası ağlar, özellikle bir yenilik hakkında bu tür değerlendirici bilgileri taşıyabilir. Yeni bir fikrin bu tür öznel değerlendirmelerinin, özellikle karar aşamasında ve belki de doğrulama aşamasında bir bireyi etkilemesi muhtemeldir (Rogers, 1983: 21).

Yenilik araştırmalarının (ve modellerinin) benimsenmesi, iletişim ve grup davranışı teorileri veya bilgi teorileri ve bireylerin davranışı olarak kategorize edilebilir. Modellerin ve araştırmaların ilk grubu, bir yeniliğin bir popülasyon tarafından kabul edilme oranını veya derecesini etkileyen faktörleri araştırarak, benimsemeye sosyal süreç perspektifinden bakmaktadır. Bu araştırma kategorisi temel olarak benimsemenin zaman içindeki dağılımına veya yayılmasına odaklanmakta ve genellikle satış tahmini gibi konulara uygulanmaktadır. İkinci yaklaşım, bireyin bir yeniliğe tepkisini etkileyen faktörlere bakan bilgi işleme perspektifindedir. Bu kategori, her ikisi de davranışların, davranışa yönelik tutumlardan kaynaklanan niyetlerin sonuçları olduğunu varsayan, Gerekçeli Eylem Teorisi (GET) ve daha da rafine Planlı Davranış Teorisi'ni içerir. Değiştirilmiş bir Gerekçeli Eylem Teorisi olan Teknoloji Kabul Modeli, bilgi teknolojisinin benimsenmesinin araştırılmasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu modeller,

özünde, niyetleri öngören tutumları içermektedir ve rasyonel ("gerekçeli" veya "planlanmış") bir süreç varsaymaktadır (Edison and Geissler, 2003: 138).

GET, yeniliklerin benimsenmesini anlamak için yararlı bir kavramsal çerçeve olmuştur. Çeşitli meta-analizler, GET'nin koşullar ve bağlamlar arasında insan davranışını tahmin etmedeki etkinliğine dair kanıtlar sağlamıştır, davranışsal niyet, davranış doğrudan belirlemektedir ve tutum ve öznel normların veya önemli kişilerden (örneğin iş arkadaşı) algılanan sosyal baskı ve beklentilerin etkisi altındadır. Ayrıca GET, yeniliğin benimsenmesinin bilişsel süreçlerine ışık tutmaktadır (Fu vd., 2020: 500).

2.8.2. Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumlar

Teknolojinin özellikle bulunduğumuz yüzyılın başlarında başlayıp günümüzde de sürekli bir şekilde gelişmesi ve insan hayatının her alanında kullanılmaya başlanması ve yaygın bir hal alması, onu bir ihtiyaç olmaktan çıkarmış, insanlık adına bir zorunluluk hatta bağımlılık haline getirmiştir (Şad ve Arıbaş, 2010: 279).

Dünya globalleşmenin etkisiyle beraber, çok daha erişilebilir bir yer haline gelmiştir, uzaklar yakın olmuştur. Bir bölge diğerini etkilemeye ve hatta dönüştürmeye başlamıştır. Değişim hem işletmelerin hem de çalışanların alıştıkları çalışma hayatını yeniden oluşturmaktadır. Değişen çevre koşullarına uyum ve müşteri isteklerini karşılama zorunluluğu, öngörülü olmayı ve bu değişimlere dirençli durmak yerine, yakınlaşarak ayak uydurmayı zorunlu kılmıştır. (Karadal ve Türk, 2008: 59)

TDK tarafından dijital kelimesini; “Verileri bir ekran üzerinde elektronik olarak gösteren” olarak ifade edilmiştir (TDK, 2021). Dijital ortam bütün verileri 1 ve 0 sayıları arasında kodlamakta ve dönüştürmektedir. Endüstri 4.0 ile dijital teknolojiye verilen önem daha da artmış, çokça da tartışılır hale gelmiştir. Çağımızda küçük yaştaki çocukların dahi dijital olan ilgisi görülmektedir. Bununla birlikte işletmelerin büyük bir kısmı hizmetlerini dijital bağlantılı olarak vermektedirler. Aynı zamanda yalnızca bireyler ve işletmeler değil, pek çok hükümet de günümüz itibarıyla vatandaşlarıyla alakalı işlemlerini dijital ortamda sunmaktadır.

TDK tarafından tutum kelimesi, “tutulan tavır, yol” olarak ifade edilmiştir (TDK, 2021). Tutum kavramı, insanların davranışlarını sergilerken göstermiş oldukları tavırlar bütününe verilen isimdir. Genel manada tutum, psikoloji ana bilim

dalının konusu olmasına karşın başka bilimlerde de pek çok araştırmanın konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik manada olaylara karşı gösterilen davranışın ölçümlenmiş durumu olan tutum, insanların yaşamış oldukları duyguları açık ve net bir şekilde belirtmesiyle anlaşılabilir. Bugün itibariyle firmaların büyük çoğunluğunun çeşitli sebeplerle ve farklı dönemlerde dijital dönüşüm süreci içerisine dahil oldukları gözlemlenmektedir. Firmaların özelliklerine göre dönüşümün yoğunluğu da değişim göstermektedir. Bazı işletmeler bu süreci çok hızlı bir şekilde atlatmakta ve tam bir dönüşüm sağlamaktayken, bazı işletmeler ise henüz yarı yarıya dönüşüm geçirmiş veya dönüşüm süresine girme çabasıdadır. İşletmelerde bütün çalışanların dijitalleşmeyi, üst yönetim kadar iyi idrak etmeleri ve sürece uyum sağlamaları, bu sürecin başarılı ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu anlamda da dijital yeteneklere sahip olunmaması, dijital odaklı gelişmenin önündeki engellerden en büyüğü olarak ifade edilmektedir. Bu faktör, insan kaynakları planlaması süreçlerinin ve özellikle de işe alım süreçlerinin ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Dijital teknolojinin gelişimine tutum açısından bakıldığında, sadece teknoloji kullanımının onun gelişimi anlamını taşımayacağı, teknoloji kullananların onun hakkındaki tutumlarının da teknolojinin gelişim sürecini etkileyeceğinin bilinmesi gerekmektedir. Teknolojiye ilişkin tutum, insanların teknoloji hakkındaki düşüncelerini ortaya çıkarmaktadır. Teknolojiye ilişkin tutumların incelendiği araştırmalarda yaş, cinsiyet, daha önce bilgisayar kullanma ve kullanmama gibi değişkenlerin teknolojiye ilişkin tutumlarda belirleyici anahtar değişkenler olduğu saptanmıştır (Satılmış, 2019: 32).

Dijitalleşen ve globalleşen dünya ve bunun doğrultusunda iş hayatında meydana gelen hızlı değişimlerle beraber işletmelerin kurumsal yaklaşımlarını, iş modellerini ve global stratejilerini dönüştürmeye başlamaları kaçınılmaz bir hal almıştır. Dijital dönüşüme uyum sağlayabilen ve riskten kaçınmayan şirketler, rekabet üstünlüğünü elde edecektirler. Bu dönüşüm, çalışanların sahip olması gerekli yetkinliklerini de tekrardan konumlandırmaktadır. Dijital kabiliyet ve yetenekler bu yetkinliklerden en önemlisidir. Bu durum etkin idare ve liderlik tarzını gerekli kılmaktadır. Aynı zamanda akıllı robotlar ve yapay zekâ gibi akıllı sistemlerin kullanılmasını da barındıran stratejilerin ortaya konmasındaki sorumluluklarıyla da dijital liderlik kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda en çok tartışma konusu

olan konulardan birisi de çoğu kişinin işinden olabileceği, buna rağmen yeni meslek ve sektörlerin ortaya çıkacağıdır. Özetle, bütün bu teknolojik gelişimlere uygun yeni yetenek, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesinin gerekeceği böylesi bir ortamda bu süreci idare edecek ve çalışanları dijital teknolojiler ile uyumlu hale getirecek dijital liderlere verilecek önem artmaktadır (İrge, 2020).

İletişim, üretim ve bilgi teknolojilerinde meydana gelen çok hızlı ve etkili dönüşümün meydana geldiği günümüzde iş ve sosyal hayat öncelikli olarak; pek çok alanda teknolojik ilerlemeler ve dijitalleşmenin ortaya çıkarıldığı etkiyle bütün yapılar, sistem ve süreçler güncel bir hale getirilmekte veya sorgulanmaktadır. Dijital teknolojinin insanların sosyal ve iş hayatına yoğun bir şekilde girişiyle beraber, işletmeler bütün iş süreçlerinde dijitalleşmeyi daha yoğun bir şekilde kullanmaktadır. Bu anlamda çalışanların dijital teknolojiye ilişkin tutumları da işletmelerin insan kaynakları politikaları ve uygulamalarında giderek daha çok önemli hale gelmektedir.

Cabı'nın 2016'da yazmış olduğu makalede dijital teknolojiye ilişkin tutumun 7 boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bu tutumlar; Yetkinlik, Sosyal Ağlar, Derste Teknoloji Kullanımı, Teknolojiye İlişkin İlgi, Benim İçin Teknoloji, Olumsuz Yönler, Eğlence Amaçlı Kullanım ve Bilinçli Kullanım'dır. Cabı'nın öğrenciler üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmanın, firmalarda çalışanların üzerinde uygulanması için kendisinin etik izin başvurusu alınmıştır.

4. Endüstri Devrimi olarak ifade edilen süreç ve bu sürece eşlik eden 3D yazıcılar, Blockchain (Blok zinciri) Teknolojisi, nesnelerin interneti (IoT), büyük veri (Big Data), mobilite, siber fiziksel sistemler gibi yeni teknolojiler – tek başlarına değil ancak etkileşimleriyle- yeni iş modelleri ortaya çıkarmış ve endüstriden topluma, toplumdan bireye kadar daha önce şahit olunmadık bir biçimde büyük değişiklikleri tetiklemiş ve ayrıca iş hayatını da dönüştürmüştür. Bu sayede sayısallaştırma ile başlayan süreç, iş hayatının dijital bir hale dönüştürülmesiyle devam etmiş ve dijital dönüşümü meydana getiren bu süreci bir yandan hizmet sektörünün genişlemesine yol açmış, pek çok mesleği ortadan kaldırmış, diğer yandan ise iş ve meslek tanımlarını farklılaştırarak pek çok yeni iş ve mesleği beraberinde getirmiştir. Dijital dönüşüm süreci, işletmelerin idare ve organizasyon yapısında da değişimler meydana getirmiştir.

2.8.2.1. Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumların İş Yapış Şekillerine Etkisi

Günümüzde bilgi ve bilgiye ilişkin belirtilen ifadelerin değişim göstermesindeki en önemli nedenlerden bir tanesi de bireylerin gerçek hayatta yaşamış oldukları çeşitli kısıtlamaların ağlara bağlı yeni dünya düzeninde ortadan kalkmış olmasıdır. Ağ toplumu bilgi ve iletişim teknolojileriyle oluşturulan ağlara yönelik olarak dünyanın tekrardan ortaya çıkarılmasını ifade eden bir olgudur. Ağ toplumu ifadesine göre, toplumlar bilgileri işleyeceği ortamlar olan ağlar ne kadar büyük ve derin olursa, yeni global düzende alacakları konum da o denli yüksek olacaktır. (Kızıllan ve Bal Kızıllan, 2016). Bu düşünceden hareketle, yeni teknolojiler sayesinde oluşan ağlar, sosyal hayatı etkileyip dönüştürmekte, aynı zamanda kapsamını da genişletmektedir (McEwen, & Wellman, 2013). Görülebilen ya da görünemeyen soyut ya da somut farklı şekillerde varlık bulan ağlarla günümüz dünyası metaforik olarak global bir köye benzetilmektedir (Rainie, & Wellman, 2012).

İnsanın uzantısı konumunda olan teknolojinin kullanılmasıyla insan eylemlerinin kapasitesi de artmaktadır. Bu düşüncüyü destekler nitelikte dijital teknolojiler ile desteklenen online ağlar, kişilerin biyolojik sinir sistemlerinin bir uzantısıdır fikri de günden güne kabul gören bir düşünce konumundadır. Diğer bir tanımla biyolojik olarak insanların beyinde bulunan sinir ağlarında meydana gelen etkileşimler ile biyolojik bir süreç olarak ifade edilen zihinsel öğrenme süreçleri, aynı zamanda insanın biyolojik sisteminin uzantıları olan çevrimiçi dijital ağlar ile ve bu ağlarda gerçekleştirilen etkileşimlerle de ifade edilebilecek bir kavram halini almıştır (McLuhan, 2011).

İşletmelerde günümüzde stresin sebep olduğu düşük verimlilik ve kayıp iş saatlerinin maliyeti yüksek rakamlar ile ifade edilmektedir. Bilişim teknolojileri kimi iş grupları açısından iş yaşamında iş yükünü ve sağlık risklerini azaltıp ya da işi tamamıyla devralıp bazı olumlu olmayan halleri bertaraf etmekle birlikte, iş ve çalışanla alakalı yeni sorunların ve yeni sağlık problemlerinin oluşmasına sebep olabilmektedir. Pearson ve Mitter, veri işleme işine yönelik bilgisayar kullanımıyla alakalı sağlık problemlerini beş ayrı grupta incelemiştir. Bu gruplar; yorgunluk ve stres, kas-iskelet bozuklukları, yeniden ortaya çıkabilen tehlikeler, cilt şikayetleri ve görme bozuklukları ile alakalı problemlerdir (Pearson ve Mitter, 1997).

İletişim ve bilgi teknolojilerinde gerçekleştirilen yenilikler, iş görenlere ev dahil istedikleri yerden işlerini sürdürebilme olanağı tanımıştır. Geleneksel ofis veya diğer işyerlerine olan bağımlılığı azaltan bu dijital ortam, genellikle “sanal işgücü” olarak ifade edilen yeni bir işgücü türünün, bir başka deyişle bilgi işçisi olarak tanımlanan ve ileri seviyede enformasyon teknolojilerini kullanabilen işgücünün hızlı bir biçimde yayılmasına sebep olmuştur. İşgücü niteliğinde gerçekleşen köklü değişimler, nitelikli-niteliksiz, örgütlü örgütsüz ayrımları dışında daha derin tanımlamaları zorunlu bir hale getirmiştir. Özellikle işgücünde meydana gelen kutuplaşma tecrübesi ve ifadesi, işgücünün global, bölgesel ve ulusal seviyede çok kutuplu bir yapıya itilmesi manası taşımaktadır (Bozkurt, 2003).

İnsanlık binlerce sene önce, doğaya hükmetme sürecinde basit bir mızrağı dönemin en önemli teknoloji aracı olarak kullanmıştır. Günümüzde ise en önemli teknoloji aracı olarak internet kullanılmaktadır. Teknolojinin dönüşüm ve gelişim sürecinde kas gücünün yerini beyin gücü almıştır. Bu nedenle yaşanan çağın adı bilgi çağı, bu çağın gereklerini yerine getiren ve bu çağa ayak uyduran insanlara da bilgi toplumu adı verilmiştir. Günümüzde bu çağdaş toplumun fertleri telefon, bilgisayar, internet gibi pek çok teknolojik ürünün desteğiyle bilgiye erişimde ve bilgi yayımında herhangi bir zorlukla karşılaşmamaktadır. Teknolojinin özellikle bulunulan yüzyılın başlarında başlayıp günümüzde de sürekli bir şekilde gelişmesi ve insan hayatının her alanında kullanılmaya başlanması ve yaygın bir hal alması, onu bir ihtiyaç olmaktan çıkarmış, insanlık adına bir zorunluluk hatta bağımlılık haline getirmiştir (Şad ve Arıbaş, 2010: 279).

Dünya globalleşmenin etkisiyle beraber, küçük bir köy haline gelmiş, herhangi bir bölgede meydana gelen teknolojik gelişim dünyanın geri kalan bölgelerini etkilemesi kaçınılmaz bir hal almıştır. İşletmeler değişimlere uyum sağlayamazlarsa ve doğru kararlar verip uygulamaya koyamazlarsa pek çok sorunla karşı karşıya kalmakta ve ömürleri de kısa olmaktadır. Sürekli bir gelişim halinde bulunan teknolojiler sayesinde her geçen gün zayıf durumda kalmaktadırlar. Değişen çevre koşullarına uyum ve müşteri isteklerini karşılama zorunluluğu, değişimleri zamanından önce öngörebilmeyi ve bu değişimlere ayak uydurmayı zorunlu kılmıştır (Karadal ve Türk, 2008: 59)

Globalleşme, demografik değişimler ve teknolojik gelişmeler iş dünyasında derin etkiler meydana getirmektedir. Bu mega trendler, artan rekabet ortamlarında

başarıya ulaşabilmek için var olan işlerin adetine, kalitesine, nasıl gerçekleştirildiğine ve çalışanların gelecek dönemde gereksinim duyabilecekleri yetkinliklere de etki etmektedir. Bu gelişimlerin hızı ve zamanlaması ülkeden ülkeye farklılık gösteriyor olsa da; gelişmiş, gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelere etki eden işgücü piyasası taleplerindeki değişimlerin ilerleyen süreçte de devam edeceği beklentisi yüksektir. Gerçekleşmesi muhtemel bu değişiklikler ışığında, çalışanların yetkinlik düzeyinin işgücü piyasasının gereksinimlerini karşılayacak hale getirmek gün geçtikçe daha da önem elde etmektedir. Son dönemde hızlı teknolojik değişim, yeni dijital yeniliklerin üretim sürecine dahil olması, üretim ve hizmet sektörlerinin dijitalleşmesi gibi firmaları dijital yeteneklere ve bilgi iletişim teknolojisi bilgisine sahip kabiliyetli çalışanları firmalarına çekme hususunda baskı altına almıştır.

OECD (2018)'nin yayınlamış olduğu raporda yer alan bulgular, halihazırdaki işgücü piyasasının ve iktisadi farklılıkların, yetkinlik arz ve talebi arasında önem arz eden dengesizlikler meydana getirdiğini ortaya koymuştur. AB ve OECD ülkelerinde, bilgisayar ve elektronik (bilgisayar yazılımı, donanımı, programlama ve uygulama) bilgisiyle sözel ve karar verme yetkinliklerindeki önem arz eden seviyede talep artışı vardır. Bu bağlamda firmalar yeni araçlardan faydalanma ve yeni teknolojiler ile çalışma hususunda gereken yetkinliğe sahip çalışanlar bulmakta güçlük çekerken, çalışanlar ise yetkinliklerine elverişli iş bulmakta güçlük çekmektedirler. (OECD, 2019).

Türkiye’de meydana gelen bu durum baz alındığında, çalışanların dijital çağın gereksinim duyduğu yetkinliklere entegre olmayarak iş gücü piyasasından saf dışı kalmamaları adına farklı araştırma ve araştırmacılar, çalışanların sahip olmaları gereken yetkinlikleri saptamışlardır. Öncelikle, OECD (2016a)’nın raporunda, işyerinde dijital teknolojilerin kullanılmasının artması neticesinde ortaya çıkan ve gereksinim olduğu ifade edilen yeni etkinlik talepleri üç ölçütte gruplandırılmıştır:

- Genel bilgi ve iletişim teknolojileri becerileri: Günlük çalışma hayatında kullanılabilecek online bilgiye ulaşma ya da yazılım kullanma gibi genel bilgi ve iletişim teknolojileri yetilerine sahip olma
- Özel bilgi ve iletişim teknolojileri becerileri: Yazılım, web sayfaları, bulut bilişim e-ticaret ve big data gibi hizmet ve ürünlerin programlanması, ağların yönetilmesi ve uygulamaların geliştirilmesi.

- Tamamlayıcı bilgi ve iletişim teknolojileri becerileri: Karışık bilgileri işleme, iş arkadaşları ile ve müşterilerle iletişim sağlama, problemleri çözme, önceden planlamada bulunma ve planı hızlıca uygulamaya alma gibi tamamlayıcı yetenekler.

Dijital çağın çalışanlarda ya da aday çalışanlarda aradığı yeteneklere dair yapılan açıklamalar akabinde aday çalışanları seçim sürecinden geçiren işe alım süreçlerinin yöneten, çalışanların işe alıştırılması evresinden başlayarak performans değerlendirme, ücretlendirme, geliştirme ve eğitim, sağlık ve güvenlik yönetimi, kariyer geliştirme, işten ayrılma gibi süreç adımlarında aktif rol alan insan kaynakları uzmanlarının dijitalleşen çağa adapte olmak için sahip olmaları ya da geliştirmeleri gereken yetkinlikler daha da fazla gelmiştir.

Teknoloji insan kaynakları çözümlerini tekrardan planladığından aynı zamanda insan kaynakları uzmanlarının bilgi teknolojileri tabanlı yeni beceri setlerini edinmelerini ve geliştirmelerini de gerektirmektedir. Bilgi teknolojileri aracılığıyla insan kaynakları uzmanları bilgiye daha da hızlı bir şekilde erişmekte ve bilgiyi daha geniş popülasyona yaymaktadır. Bu önem arz eden katkının yanında birtakım çalışmalar bilgi teknolojilerinin insan kaynakları kullanımının artış göstermesiyle birlikte firmaların insan kaynakları uzmanlarından daha fazla şey beklediklerini ortaya koymuştur (Gardner vd., 2003).

Dijital teknolojiler ile, çalışma yeri veya işyeri terimi konusunda kesin bir tanım ortaya koymak da güç duruma gelmiştir. Post endüstriyel dönüşüm, iş paylaşımı, çağrı üzerine çalışma vb. yeni istihdam şekilleri oluşturmuş ve dijitalleşme süreci evden çalışma şekline imkân sunmuştur. Dijital teknolojilerin oluşturduğu dijital dönüşüm süreci ile müşteri odaklı düşünen ve işletme personellerinin yaratıcılık ve etkileşim sınırlarını yok etmeyi hedefleyen bir iş stratejisi olarak dijital işyeri ve bunun altında statülendirilen işletme içi çalışanlar içindeki iletişimi kurmaya aracı olan dijital çalışma portalı gibi sanal çalışma ortamları oluşmuştur. Çalışan kişilerin elektronik iletişim aygıtları üstünden ulaşabildiği sadece içerisinde yer aldıkları kuruma haiz bilgileri kapsayan ve çalışanlar arası etkileşimi en üst düzeye çıkaran işletme dışında iken dağı kolaylıkla ulaştıkları dijital çalışma portalı gibi yeni yapılar, işyeri terimi hususunda post endüstriyel dönüşümle başlamış olan bulanıklık daha da derin hale gelmektedir. İşyeri terimine dair değişikliklerle beraber dinlenme ve mesai terimleri de birbiri ile

bütünleşmiş durumdadır. Dijital teknolojilerin ortaya çıkardığı süreçte beraber çalışana mesai dışına kayarak elektronik posta veya mesaj yolu ile işçinin evine ya da tatilde olduğu süre içerisine de girdiği görülmektedir. Bu durumun çalışma süresini fazla mesai teriminin dışına taşıdığı aşıkardır. Aynı zamanda bu durumun çalışanlar açısından olumsuz tesirleri bulunmaktadır. Çalışma saatleri haricinde iş e-postaların bakarak bunları cevaplamak mecburiyetinde olan çalışanlara fazla mesai için ilave ücret ödenmemesi bir tarafa bunun stresi uyku, tükenmişlik problemleri ve ilişki güçlüklerine neden olduğu ifade edilmektedir. Bu durum karşısında sendikalar toplu iş sözleşmelerine özel hüküm oluşturmaya başladığı ve hatta Fransa’da kanun yolu ile düzenlemeler gerçekleştirildiği görülmüştür. 1 Ocak 2017’de yürürlüğe dahil olan söz konusu kanunda 50’nin üzerinde birey çalıştıran firmalar, personelin e-posta almamaları ve göndermemeleri gereken saatleri belirleyecektir (BBC, 2017).

Dijital çağın kendisiyle birlikte getirmiş oldukları farklılıklar yalnızca işleri değil, işlerin niteliğini, çalışanların çalışma biçimlerini yeni iş dünyasının beklentilerini ve çalışanların, yöneticilerin, uzmanların ve aday çalışanların kriterlerini de farklılaştırmıştır. Firmalar ve insan kaynakları bakımından teknolojik yeniliklerin ve Endüstri 4.0’ın etkisinin tartışıldığı araştırmaların bazılarında (Asiltürk, 2018; Turan ve Avcı, 2018; Türkel ve Bozağaç, 2018) konu; yaşanan ilerlemeler, muhtemel problemler, belirsizlikler ve değişime uyum sağlama bakımından incelenmekte ve dijitalleşen dünya çapında çalışanların sahip olması gerekli niteliklere değinilmesi gerekliliği ifade edilmektedir.

Dijitalleşme kendisiyle birlikte kazandırdığı avantajlar ekonomik kalkınmaya, toplumsal gelişmeye ve kişilerin gelişimine has avantajlar getirmiştir. Bu avantajlar şüphesiz bütün ilgili paydaşların eğitim ve öğretim sistemlerinde, gelişim yeteneklerine ilişkin iş yaklaşımlarında, işgücü piyasası politikalarında, istihdam düzenlemelerinde ve var olan sosyal sözleşmelerde yenilik oluşturma yetisine bağlı görülebilmektedir (Dünya Ekonomik Forumu, 2018).

Günümüzde gerçekleştirilen bilimsel çalışmalar şunları kanıtlamıştır: işçiler dijitalleşme sayesinde iş değişiminin tabiatını ve bilişim yetkinliklerini kullanabilmeleri halinde bunun ödülleri hızla görebilmektedirler. Dijital teknolojinin yayılmasının işletmeler, endüstriler, işçiler, işgücü piyasaları ve bütün bölgeler üzerinde önem arz eden tesirlere sahip olduğunu gösterme meyilinde olmasının sebebi bu durumdur. 1970, 1980, 1990 ve 2000’lerde işgücü piyasalarını

ele alan önemli çalışmalar, işyerinde bilgisayar kullanan işçilerin daha çok kazanç elde ettiğini ortaya koymaktadır. Fakat bazı çalışmalar, dijital teknolojilerin onları kullananları ödüllendirirken, diğer çalışanları cezalandırdığını da belirtmektedir (Muro, vd., 2017).

2.8.2.2. Dijital Yeterliliği Geliştirme

Yeterlilik bilgi, beceri ve kişisel, sosyal ve/veya metodolojik yetenekleri iş veya çalışma durumlarında ve diğer durumlarda kullanma konusunda kanıtlanmış yetenek olarak tanımlanır (Ala-Mutka, 2011: 18). Dijital yeterlilik, BİT ve dijital medyayı kullanırken gerekli olan bilgi, beceri, tutumlar (dolayısıyla yetenekler, stratejiler, değerler ve farkındalık dahil) kümesidir (Ferrari, 2012: 3). Dijital okuryazarlık ve dijital yeterlilik, dijital teknolojinin ve cihazlarının kullanımının ele alınması ihtiyacını vurgulayan kavramlardır. Bununla birlikte, dijital yeterlilik Bilgi ve İletişim Teknolojisi kullanımında karmaşık ve bütünsel bir yeterliliği içerir (Morellato, 2014: 189).

Bilgi toplumunda dijital yeterlilik, becerilerin, niteliklerin ve bilginin uygulanmasını kapsamakta ve birleştirmektedir. Bu sayede dijital yeterlilik BİT'nin iletişim becerileri ve sosyal beceriler gibi farklı nitelikler üzerinde etkili olan entegre ve kapsamlı bir yaklaşıma işaret etmektedir (Soby, 2013: 136). Dijital teknolojiden yararlanmak, yalnızca en son teknolojiyi kullanma becerisi değil, eleştirel tutumlar ve bilişsel davranış geliştirmek için de önemlidir (Morellato, 2014: 187).

3. ESNEK ÇALIŞMA

3.1. Çalışma Kavramı

Geçmişten bugüne çeşitli algı ve tanımlara sahip olan çalışma olgusunun etimolojik kökleri incelendiğinde; Eski Yunanlılar ve Romalılarda “yorgunluk”, “acı” ve “zahmet” gibi manaları taşıdığı gözlemlenmektedir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne göre çalışma; “Bir şeyi meydana getirmek ya da ortaya çıkarmak için emek sarf etmek”, “Herhangi bir iş üzerinde olmak”, “İşi ya da görevi olmak, bulunmak” olarak ifade edilmektedir (Ören ve Yüksel, 2012).

Çalışma, basit olarak “emek” veya “çaba” anlamları da taşıyabilir (Strangleman & Warren, 2008:151). Bu ifade fiziksel ya da fiziksel emeğin ise özellikle “çağdaş manada çalışma” olgusu gereği; maddi bir karşılık amacına sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışma kavramı; “karşılığında gelir kazanılan zihinsel ve/veya fiziksel emek” olarak genişletilebilir, ücret ile ödüllendirilen bir gayret olarak ifade edilebilir. Fakat bu ifade, karşılığı şeklen para olmayan veya asıl maksadı gelir kazanmak olmayan; ev işleri, aile içi çalışma, sosyal/gönüllü amaçlı çalışma çeşitleri gibi başka çalışma biçimlerini kapsam dışında bırakmaktadır.

Çalışma genel olarak “ücret karşılığında bir iş yapmak” olarak bilinmektedir, fakat bu çok yalın bir düşünce olarak kalmaktadır. Bu sebeple çalışma, çağdaş manada çalışma faaliyetlerini de kapsayacak biçimde; “karşılığı ödensin veya ödenmesin, zihinsel ve/veya fiziksel çabanın gösterilmesini gerektiren, insan ihtiyaçlarını gideren ürün ve hizmetlerin üretimini amaç edinen görevlerin yapılması” olarak ifade edilebilir (Giddens, 2008: 792). Sonuç itibarıyla çalışmanın “ne” olduğunu belirli bir ifadeye sıkıştırmaya çalışırken, neyin çalışma sayılıp neyin sayılmayacağı gibi ifade zorluklarıyla karşılaşılabilir. Örneğin çalışma; “ücret karşılığı yapılan işler” olarak ifade edildiğinde, belirli bir kesimin gerçekleştirdiği faaliyetler çalışma olgusu kapsamının dışında bırakılmaktadır. Bu kavram karmaşasını ortadan kaldırmak için çalışma olgusuyla aynı anlamda kullanılan; emek, iş veya meslek gibi olgular arasındaki ince çizgileri ortaya çıkarmak gerekmektedir.

3.2. Çalışma Yaşamında Esneklik ve Esneklik Kavramı

Teknolojik olanakların İkinci Dünya Savaşı’nın hemen ardında hızlı bir gelişim sergilemesi, işgücü pazarında, üretim şekli ve yapısında kaçınılmaz bir değişimi de

beraberinde getirmiştir. Özellikle 1973 senesinde dünyada baş gösteren petrol kriziyle beraber bu değişim ivme kazanmıştır. 1970’li yıllara dek yaygın olan kitlesel üretim, iş bölümü ve tam gün standart istihdamı önceleyen “Fordist üretim sistemi” iş hayatındaki geçerliliğini kaybetme sürecine girmiştir. 1900’lü yılların başlarında ilk defa Ford otomobil fabrikasında yürütülmeye başlayan bir üretim sistemi olarak Fordizm, “imalatın sürekli kayan bir montaj hattı üzerinde, özel nitelikli makineler ve ağırlıklı olarak niteliksiz emek sarf edilerek yapıldığı kitlesel/seri üretim sistemi” olarak ifade edilmektedir (Alkan, 2007, s. 23).

Yeni teknolojilerin Fordizm sürecinde meydana getirdiği krizle beraber ortaya çıkan dönüşüm “esneklik” olarak ifade edilmektedir. Arz-talep değişiklikleri ve konjoktürel dalgalanmalara gibi etkenlere uyum sağlayabilmek için iş gücü piyasasında, esnek bir yapıya sahip olmak gereksinimi meydana gelmiştir. Dünyanın içerisinden geçtiği zorlu süreçler, gelişmiş ülkeleri dahi işsizlik problemiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Ülkelerin bu problem ile başa çıkabilmek için yürüttüğü sosyal politikalar, zamanla esnek istihdam stratejilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Özellikle teknolojik gelişmelerin ivme kazandığı 1980’lerden itibaren atipik çalışma modelleri, işletmelerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Uluslararası rekabet koşulları ve yeni imalat yöntemlerinin etkisiyle işletmelerin yönelim gösterdiği esnek çalışma, imalat aşamalarının kesintisiz devamını ve imalat maliyetlerinin düşürülerek işletmelerin ayakta kalması ve işçilerin işini koruyabilmeleri bakımından önemli avantajlar getirmiştir.

Globalleşme ile işletmelerin uluslararası alanda varlıklarını devam ettirebilmesi, rekabet etme gücünü arttırabilmesine ilişkin çabalar, çalışma türleri ve biçimlerinde farklı uygulamalara zemin hazırlamıştır. İş hayatında meydana gelen bu değişim, çalışanların talepleri ve işverenlerin zorunlulukları arasında denge sağlamak bakımından yeni esnek çalışma türlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Esneklik olgusu, çalışma yaşamı bakımından sosyal, ekonomik ve teknolojik manada meydana gelen ilerleme ve değişimlere uyum sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Noyan, 2007). Türk İş Hukuku’nda esneklik olgusu, işletmelerin üretim kapasiteleriyle beraber piyasa ve rekabet şartlarına uyum yönünden ele alınmıştır.

Esneklik kavramının yapısal ve nitel olarak incelendiğinde kuralsızlık kavramıyla ilişkisinin olmadığı gözlemlenmektedir. Uygulamaların içerisinde bir takım kanun ve kuralların olduğu bilinmektedir. Esneklik konusunda varsayılan

kuralların esnetilmesi söz konusudur. Müdahale etmenin veya serbestliğin bir olgu olarak değerlendirildiği konularda esneklikten söz etmek mümkündür (Bacak ve Şahin, 2005: 328).

Esneklik, dünyanın büyük bir hızla globalleştiği süreçte işletmelere, sosyal ve ekonomik koşullardaki değişime, teknolojiye ve giderek artan uluslararası rekabet koşullara adapte olabilmeleri adına çalışma şartlarını ve biçimlerini istedikleri gibi belirleyebilme imkânı sunmuştur (Güzel, 2000: 204).

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre esneklik olgusu, “belirli bir işgücü piyasasının teknolojik, sosyal ve ekonomik şartlara uyum sağlama kapasitesiyle alakalı katılığını veya esnekliğini” ifade etmektedir. Çalışanlar yönünden esneklik, çalışma türünü ve şartlarını kendi gereksinimlerine göre belirleyebilme özgürlüğüne sahip olunmasıdır (İnciroğlu, 2011: 13-14).

3.3. Esnek Çalışma Kavramı

Esnek çalışma, işçilerin çalışma şekilleri, süreleri, çalışanların yaptığı iş alanları, çalışan sayısı, firmalardaki ürün veya hizmetlerin üretim yeri, ücret gibi sabit kalıplara koymadan, çalışma ve işverene rahat hareket edebilme hakkı sağlanmasıdır (Süral,2007).

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile, çalışma süreleri ile ilgili düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. İşletmelerde çalışma süreleri ile ilgili kısaltma faaliyetlerinin yapılmasının yanı sıra personellerin birden fazla iş ile çalışma yaklaşımı gösterdikleri bilinmektedir. Böylelikle toplum genelinde yeni çalışma alanları ve zamandan tasarruf uygulamaları ortaya çıkmıştır. Çalışanlar açısından incelendiğinde esnek çalışma kavramı oldukça faydalıdır. Kişilerin kendilerine ve çevrelerine zaman ayırmalarını sağlamaktadır. İşverenler açısından incelendiğinde ise yöneticiler personellerin iş tanımlarına uygun olarak çalışmalarına beklemektedir

(Yüksel, 2008: 51).

Esnek hale getirilmiş çalışma sistemleri geleneksel çalışma sistemlerinin haricinde kalan tüm çalışma faaliyetlerini kapsamaktadır. Farklı çalışma stilleri veya istihdam programları 8-5 çalışma, pazartesten cumaya kadar mesai yapma şeklinde ifade edilmektedir. Teknolojinin gelişmesi ile esnek çalışma uygulamaları veya evden/uzaktan çalışma faaliyetleri ortaya çıkmıştır. Görüldüğü üzere teknolojik yenilikler çalışma hayatı üzerinde de etkili olmuştur (Karakoyun, 2007: 6).

Esnek hale getirilmiş çalışma faaliyetleri kişilerin kendilerine yönelik amaçlarını gerçekleştirmesinde etkili olmaktadır. Aynı zamanda kişilere zaman ve mekân fark etmeksizin çalışma fırsatı sunmaktadır. Esneklik kavramı farklı anlamlarla ve farklı şekillerle ifade edilebilir. Yeniliklere ve teknolojik bilgilere her zaman beklenen uyumu sağlama olarak da ifade edilebilmektedir. Farklılaşan iş çevresine en verimli şekilde uyum sağlama becerisine ise esneklik adı verilmektedir. Profesyonel seviyede olan çalışanlar bakımından, görev ve mesleki hedeflerine uygun çalışma stildir. İşverenler bakımından ele alındığında ise değişen istek veya müşterinin gereksinimlerini karşılamak için organize ederek planlanan çalışma kaynağıdır.

Esnek çalışma, iş görenlerin çalışma şeklinin işin niteliği, yapısı çalışma zamanı ve mekân gibi unsurlara göre standardın dışına çıkılarak hukuk ve toplu iş sözleşmesi gibi düzenlemeler kapsamında farklı şekillerde düzenlenebilmesidir. Bu bakımdan esnek çalışma, işverenin isteği ekseninde biçimlenmektedir (Seyyar ve Öz, 2007: 20).

Başka bir ifadeye göre esnek çalışma, işin farklı mekân ve farklı zamanlarda yapılmasına izin veren politika ve uygulamalardır (Maxwell vd., 2007: 138). Esnek çalışma, işveren ile çalışan arasında gelişen menfaat ilişkisinde dengenin sağlanabilmesine katkısı bakımından oldukça önem arz etmektedir. Çalışma hayatındaki esneklik uygulamaları, işverene ekonomik bakımdan firmaya nefes aldıracak düzenlemeleri yapabilmesi için olanak sağlarken, çalışanlara ise bir makine değil de insan olduklarını hatırlatacak şartlar sunabilmektedir (Zeytinoğlu, 2012: 157-174).

Esnek çalışmayı, Taşlıyan vd. (2017: 111-125) “düzenli ve devamlı işlerde, farklılaşan ve gelişen koşullara ayak uydurabilmek için tarafların karşılıklı uzlaştığı ilkelerle, işin yapılış şekillerini, yerini, saatini farklı ihtiyaçlara göre serbestçe belirleyebilme” olarak ifade etmektedirler.

ILO’nun yapmış olduğu tanımlamaya göre esneklik (işgücü bakımından), iş gücü pazarının sosyal, teknolojik ve ekonomik şartlara uyum sağlama kapasitesiyle alakalı zorluğunu veya esnekliğini göstermektedir. Pazarın koşullarına uyum kapasitesi, endüstriyel ilişkileri, kurumsal düzenlemeler, kanunlar, hükümet etkinlikleri, sosyal politikalar sistemi içerisinde belirlenmektedir (Andrés, 1997: 357).

3.4. Esnek Çalışmanın Tarihsel Gelişimi

Çalışanların 20. Asrın ilk yarısında karşılaştığı ağır çalışma şartları, işçi sendikalarının iş sağlığı ve güvenliği konularına verdiği önemin artmasını sağlamıştır. Bu bağlamda çalışma süreleri çalışan ve iş veren arasında devamlı olarak tartışma konusu haline gelmiştir. İşçi sendikaları çalışma sürelerinin azaltılması talebinde bulunmuşlar ve 20. Asrın ikinci yarısında çalışma sürelerinin Avrupa ülkelerinde devamlı olarak azaldığı görülmüştür. Bu azalmanın yaşanması işverenlerin esnek çalışma düzenine geçmesine yol açmıştır. 1967 senesinde esnek çalışma uygulamaları Federal Almanya'daki trafik problemini giderebilmek amacıyla ortaya çıkmış olsa bile 1970 senesinde uygulamaya alınmıştır. 1975 senesinde İsviçre ve Almanya'da esnek çalışma düzenine geçirilen nüfus, çalışan nüfusun dörtte birinden fazlasını meydana getirmiştir. Bu uygulamaya Hollanda ve İngiltere de katılım göstermiştir. 1975 senesinde İngiltere'de 500, Fransa'da 800 firma bu düzene geçiş yapmıştır. 1980 senesinde ise İngiltere işgücünün %8'lik, ABD'deki işgücünün ise %12'si esnek çalışma düzeninde çalışmıştır. 1980'li senelerde esnek çalışma faaliyetlerinin yaygın bir hal alması, Avrupa ülkelerinde bu konuda yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesini de sağlayan bir gelişme olmuştur. 1985 senesinde Belçika'da yapılan ve senelik toplam çalışma saatlerinin geçilmemesi koşuluyla haftalık çalışma süresinin 40 yerine 45 saat uygulanmasının önü bu düzenlemelerden birisiyle açılmıştır. Bu durumda çalışanlar çeşitli haftalarda 5 saat daha fazla çalışıyor olsalar dahi farklı zamanlarda bu süre kendilerine izin olarak verilebileceğinde yıllık toplamda yine aynı süre zarfında çalışmış sayılacaklardır. 1987 senesinde buna benzer bir kanun olarak Fransa'da yürürlüğe konulan ve senelik ortalama baz olarak hesaplandığında haftalık 39 saati geçmeyecek biçimde, haftada 44 saat çalışmaya müsaade edilmiştir (Bolat, Seymen ve Bolat, 2006).

Belçika'da aynı dönemde esnek iş sözleşmeleri oluşturmak da olanaklı duruma gelmiştir. Bu durumda gerçekleştirilen sözleşmelerde haftalık ve günlük çalışmanın üst ve alt limitleri tespit edilmiştir (Bolat, Seymen ve Bolat, 2006).

Tarihi süreçte esnek çalışma uygulamaları bazen işverenlere rekabetçi piyasa şartlarına uyum sağlamak üzere, bazen ise çalışanların iş-yaşam dengelerini sağlamak için çalışanlar ve çalışan temsilcileri tarafından istenmiştir (Tuncay, 1995).

Fakat 2019 senesinde ortaya çıkarak 2020 senesinde küresel ölçekte bir krize yol açan COVID-19 salgını sebebiyle esnek çalışma uygulamaları her iki taraf içinde mecburiyet durumuna gelmiştir. Ülkeler iş yasalarında esnek çalışma uygulamalarını

basite indirgeyici değişiklikler yapmış, iş gören ve işverenler ise her iki tarafa katkıda bulunacak bu uygulamalara kolay bir geçiş yaşamıştır

3.5. Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Faktörler

1970 yılı sonrasında meydana gelen değişim ve yenilikler üretim ile ilgili farklılaşmaları ortaya çıkarmıştır (Bolat vd., 2006: 4). Kitlesel üretim ve iş bölümü gibi kavramlar çalışma hayatı içerisinde kullanılmaya başlanmıştır. Kitlesel üretim olarak tanımlanan kavram tam gün, istihdam, ürünlerin çeşitlenmesi, iş bölümü gibi faaliyetleri içermiştir. Teknolojik gelişmeler ve yenilikler ile mevcut çalışma şartlarının üretim ve gelişim konusunda yetersiz olması sebebiyle esnek çalışma konusu ortaya çıkmıştır. Böylece üretim ve çalışma konusunda bir esneklik sağlanmıştır. Uluslararası rekabet ve ekonomik durgunluk göz önünde bulundurulduğunda esnek çalışma saatlerinin oldukça faydalı olduğu düşünülmektedir. Üretim maliyetlerini düşürebilmek ve ihracat oranlarını yükseltebilmek için esnek çalışma saatleri tercih edilmektedir (Bacak ve Şahin, 2005: 326).

Küreselleşmenin etkisi ve teknolojinin gelişmesi ile tüm dünya genelinde üretim ve tüketim faaliyetleri gerçekleşmektedir. Bu durum işletmeler arasında rekabeti ortaya çıkarmıştır. Tüketici istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için işverenlerin esneklik adı altında çalışma faaliyetleri gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Esnek çalışma saatleri ve esnek yenilik süreçlerini benimseyen işletmelerin diğer işletmelere göre rekabet avantajı kazandıkları görülmektedir. İşletmelerin esneklik süreci ile kazanmış oldukları avantaj ve esnek çalışma sürecine ortaya çıkaran faktörler aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Doğru, 2010: 34):

- İşletmenin rekabet gücünün artırılması,
- İnsanları istihdama teşvik edebilme,
- İş gücü verimliliğini artırma,
- Ekonomideki kâr zarar oranlarını dengeleme,
- Teknolojik gelişmelere adaptasyon sağlama,
- Personellerin çalışma şartlarını ve zaman kavramını ayarlayabilme,
- Kadınların esnek çalışma saatlerinin sağladığı kolaylık ile, istihdam oranlarını artırma şeklinde ifade edilmektedir.

3.6. Esnek Çalışmanın İş yaşamındaki Yeri ve Önemi

Esnek çalışma kavramı teknolojinin gelişmesi ile ortaya çıkmıştır. İş yaşamında yeri ve önemi oldukça büyüktür. Bilgisayar ve telefon gibi yeni teknolojik cihazların kullanılması ile çalışma faaliyetleri daha kolay hale gelmiştir. Basın yayın, organizasyon, eğlence, reklamcılık, çağrı merkezleri gibi sektörlerde esnek çalışma faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Kişiler bazen evden bazen de belirlenmiş olan ofislerden esnek çalışma uygulamaları gerçekleştirmektedirler. Personellerin genellikle esnek çalışma saatlerini istemelerinin temel sebebi çalışma süreleri ile ilgili planlama yapabilmeleridir. Diğer taraftan esnek çalışmanın farklı türleri de vardır, birkaç işveren ile çalışma, bağımsız ve kendi adına iş yapabilme gibi imkanları da sunmaktadır. Esnek çalışma günümüzde çalışma saatlerinin düzenlenmesi sebebiyle geleneksel çalışma faaliyetlerinin önüne geçmiştir. Bazı personeller 8-5 çalışmayı istemedikleri için zamanın belirli saatlerinde çalışmayı tercih etmektedirler. Bazı çalışanlar ise sabahın erken saatlerinde çalışarak günü verimli kullanmaktadırlar. Bazı çalışanlar uzaktan çalışmayı tercih etmektedir. Kendi adına çalışanlar da azımsanmayacak sayıdadır. İnsanların çalışma stilleri ve kendilerini iyi hissettikleri çalışma şekillerinin farklı olması sebebiyle esnek çalışma önemli bir avantaj kazandırmaktadır. Kişiler esnek çalışma uygulamaları ile hem kendilerine hem de ailelerine yeterli zamana ayırmaktadırlar. Ters durumda ise esnek olmayan bir iş yerinde kişinin işlerini yetiştirebilmek için fazlasıyla acele ettiği ve daha fazla hata yaptığı görülmektedir. Aynı zamanda kişinin işletmeye olan sadakatine olumsuz yönde etkilemektedir. İş performansının ve motivasyonunun arttırılmasında esnek çalışma saatlerinin oldukça etkili olduğu yapılan çalışmalar sonucunda gözlemlenmiştir. Günümüzde üretim faaliyetleri ve ekonomik hareketlilikler gözlemlendiğinde işletmelerin esnek çalışma kapsamında faaliyet göstermeleri sabit maliyetlerini azaltmalarını ve daha etkin yönetmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda esnek çalışma saatleri işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır (Çelenk, 2008: 13). Grover ve Coker (1999) çalışmalarında esnek çalışmanın çalışanları işletmeye olumlu yönde bağladığına yönelik veriler elde etmişlerdir. Esnek çalışmanın iş aile düzeni üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Esnek çalışma uygulamaları işgücü faaliyetlerine ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Çamlı, 2010: 84).

3.7. Esnek Çalışma Türleri

Genel anlamda esneklik türleri altı başlıktan meydana gelmektedir. Bunlar; fonksiyonel esneklik, sayısal esneklik, ücret esnekliği, çalışma süresi esnekliği, nitelik esnekliği ve coğrafi esnekliktir.

3.7.1. Fonksiyonel (İç) Esneklik

Fonksiyonel esneklik, işin en iyi halde ve en etkili şekilde yapılmasını hedeflemektedir. İş, yeni çalışan almadan mevcut kişiler ile yaparak üretim tekniklerine ve yeniliklerine uyum sağlanarak görev değişiklikleri yaptırılmaktadır. Hedef, çalışanların başka alanlarda tecrübe sorumluluk kazanmalarınıdır.

Fonksiyonel (işlevsel) esneklik, bir firmadaki işlerin birden fazla çalışan tarafından yapılabilmesidir. İşlevsel esnekliğin doğru bir şekilde uygulanabildiği uygulamalarda çalışanlar birden fazla işin sorumluluğunu alabilmekte, farklılaşan şartlara uyum sağlayarak iş yükündeki dalgalanmaların etkisini en aza indirebilmektedirler. Birtakım verim arttırma tekniği şeklinde görülebilen bu esneklik çeşidinin, bugünün dar kadro yapısı içinde önemi artış göstermiştir. Uluslararası firmalar işlevsel esnekliği yerine getirmek için rotasyon kavramı üstünde durmaktadırlar. İşe başlangıç sürecinde gelişim alanları ve yetkinlikleri belirlenen çalışan, yapabileceği başka işler ile alakalı eğitimlerle de tecrübe kazandırılarak gereksinim halinde bu alanlara yönlendirilmektedir. Bu durum çalışanların belirli bir süreden sonra iş doyumlarının düşmesi halinde işten çıkması ve bu nedenle de çalışan devir oranını en aza indirmektedir (Bilgin, 2000).

Bu esneklik çeşidi, pandemi şartlarında işverenlere ciddi katkılarda bulunmuştur. Ani bir haber ile karantinada kalması gerekli olan bir iş gören olduğunda, işlevsel esneklik çerçevesinde o iş görenin de işini yerine getirebilecek bireylerin olması işletmeler adına kurtarıcı olmuştur. Bazı kamu ve özel kuruluşlarda dönüşümlü çalışma düzenine geçilmiştir. Bu teknikle çalışma alanlarındaki birey sayısı düşürülmüş ve temas engellenmiştir.

3.7.2. Sayısal (Dışsal) Esneklik

İş gören sayısının daha işlevsel kullanılmasıyla maliyetin azaltılması ve verimliliğin artırılmasına dayanan sayısal esneklik, uygulama şekline göre içsel ve dışsal olarak nitelendirilmektedir. İş Hukukunda bu çalışma türüne örnek olarak, geçici iş ilişkisi, belirli süreli iş ilişkileri verilebilir. Böylelikle iş veren dönemsel ihtiyaçlarına göre çalışan sayısını kolaylıkla değiştirebilmektedir. İş sözleşmesinden

ayrılabilmesi ve işletmenin işlerinin taşeron firmalara verebilme imkanıyla, işveren kendi iş gücü ve maliyetini ayarlayabilmesi bu çalışma türünü arttırıcı düzenlemelerdir (Atkinson, 1984).

Türkiye’de dışsal sayısal esnekliğin uygulama alanları 4857 sayılı iş yasası ile belirlenmiş ve sınırlanmıştır. Bu durumda mevcut işin işverenler tarafından dışarıdan farklı işletmelere yaptırılması belirli şartlara dayandırılmıştır. Bunun karşılığında bu esnekliğin iş yasasında tanımlanması, işgücü maliyetlerinin düşürülmesi için işverenlere olanak tanımaktadır. Bu uygulama (yarı zamanlı çalışma) aynı zamanda çalışanların farklı dönemsel gereksinimleri için de kullanılmaktadır. Örneğin Türkiye’de 4857 sayılı iş yasasına göre doğum yapan çalışanlar uygun süre içerisinde başvurmaları halinde işverenleri tarafından yarı zamanlı olarak çalıştırılmak durumundadır. Yarı zamanlı çalışan iş görenin çalışmadığı süre için de Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü çalışana ödemede bulunmaktadır. Bu yöntem sayesinde çalışanlar kanuni güvence altında çocuklarıyla daha çok vakit geçirebilmekte ve maddi kayba uğramamaktadır. Diğer bir örnek, dönemsel olarak imalatı artan ve azalan işverenler tarafından bu esneklik çeşidinden yararlanmaktadır. Tarım ürünlerinden endüstriyel ürünler imal eden ya da mevsimsel etkiler sebebiyle üretimi artıp azalabilen firmalar esneklik yöntemlerini aktif bir şekilde kullanmaktadır (Taşoğlu & Limoncuoğlu, 2010).

Fazla çalışma, kısa çalışma, vardiyalı çalışma, kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, iş paylaşımı ve diğer zamana bağlı esnek çalışma tekniklerinin tamamı içsel sayısal esnekliğin birer yöntemi olarak ifade edilmektedir (Taşoğlu & Limoncuoğlu, 2010). Yine bu yöntem de Türkiye’de çok aktif kullanılan ve yarar sağlayan tekniklerden biridir. Üretim tesisleri işgücünden daha doğru yararlanabilmek adına vardiyalı çalışma ve fazla çalışma yöntemlerinden faydalanmaktadır. 4857 sayılı iş yasası bu tür çalışmaları tanımlamış ve sınırlar belirlemiştir. Örneğin, istisnai sektörler dışındaki çalışanları günlük çalışma süreleri 11 saat ile sınırlandırılmıştır. Ayrıca bir sene içerisinde bir işçinin yapabileceği en fazla çalışma saati de 270 saat ile sınırlandırılmaktadır (Bolat, Seymen, & Bolat, 2006).

Çalışanların hayat şartları ve hakları bu yöntemlerle koruma altına alınmakla birlikte işverenin işgücünü daha etkin kullanmasının da yolu açılmıştır. Diğer bir içsel sayısal esneklik modeli olan kısa çalışma ödeneği yöntemi, pandemi sürecinde çalışanlar ve işverenlerin imdadına yetişmiştir. 2020 senesinin mart ayında kapsamı

geniştirilerek uygulama başlatılmış ve 31 Mart 2021 tarihinde sonlanmıştır. Bu yöntemde çalışanların çalışmadıkları zamana ait ücretlerin bir bölümünü Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü ödemektedir.

3.7.3. Ücret Esnekliği

Değişlik gösteren piyasa koşulları ya da işletmeler arasında olan rekabet ve karlılık durumu esas alınarak, çalışanların performansına göre ücret değişikliği uygulamasıdır. Çalışana prim verme yoluyla motive ederek verimliliği arttırma gibi, iş sözleşmesi uygulanan yerlerde bu durum sorunlara yol açabilmektedir. Çünkü bu durum çalışanlar arasında performansa göre ayrımcılığa sebep olarak, iş yerindeki huzuru da olumsuz olarak etkiyebilmektedir.

3.7.4. Çalışma Süresi Esnekliği

Çalışma sürelerinin belirli olmaması, işverenler tarafından düzenlenen, çalışanların işe başlangıç ve bitiş zamanlarının istediği şekilde kullanması başka bir deyişle standart çalışma biçiminde farklı olarak çalışmasıdır. Çalışma sürelerindeki esneklik, işverenlerin piyasa ile uyumunu elde etmek ve verimliliği maksimuma çıkarmak için çıkarılan bir esnek çalışma biçimidir. Alışlagelmiş sistemden farklı olarak işin sabah belirli bir saatte başlayıp belirli bir saatte bitme kuralı olmaması, kaynakların etkili kullanılmasının yanı sıra piyasa isteklerine yanıt bulmaya da imkân vermektedir. İş gören tarafından ele alındığında ise sabit çalışma saatleri kişinin değişken yapısına uyumsuz ve iş-yaşam dengesinin oluşturulması için bir alışa gelmişliktir.

3.7.5. Coğrafi Esneklik

Coğrafi esneklik, iş gücü piyasasının arz ve talep durumuna göre çalışanların bölge ya da ülkeler arasında serbest şekilde dolaşmasıdır. Bu durum iş alanında nitelik bakımında eksikliklerin ve işsizliğin giderilmesi açısından önemlidir. Farklı organizasyonların çalışanlarının evlerine yakın bir noktada bir araya gelerek çalışmalarına olanak sağlayan toplu ofisler, coğrafi esnekliğin başka bir türüdür. Bu ofisler farklı kurumların çalışanlarını bir araya toplayabileceği gibi tek örgüte de ait olabilmektedirler. Toplu olarak iş yapılan bu ofislerde örgüt kültürü devam ettirilmektedir (Tutar, 2002).

3.8. Esnek Çalışma Modelleri

Araştırma kapsamında incelenecek olan Esnek çalışma modelleri uygulamada farklılıklar gösteren çalışma şekillerini anlatmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın konusu gereği, Esnek Çalışma modellerine teori bölümünde ayrı ayrı değinilecek olmasına rağmen, araştırma bölümünde özellikle iki ana başlığa ayrılarak incelenecektir. Araştırma bölümünde “Uzaktan Çalışma Modeli” ve “Diğer Tüm Esnek Çalışma Modelleri” ana başlıkları olarak aktarılacaktır.

3.8.1. Kısmi Süreli (Part-Time) Çalışma Modeli

Normal çalışma sürelerinden daha az bir süre ile çalışmaya şekline kısmi süreli çalışma denilmektedir Temel özellik düzenli ve isteğe bağlı olmasıdır. İş Kanunun düzenlemediği bu çalışma modeli kanuni olarak herhangi bir tanımı da yapılmamıştır. İşçi ve işveren arasında yapılan karşılıklı anlaşma ile normal çalışma süresinden daha az çalışma” Uluslararası Çalışma Örgütü’nün tanımıdır. İş Mevzuatında bu çalışma modeliyle ilgili herhangi bir kanuni tanım yapılmamıştır.

AB’nin ise 15 Aralık 1997 tarih ve 97/81 sayılı bildirgesinde bu çalışma şekline göre talimatı bulunmaktadır. Bu talimat doğrultusunda kısmi süreli işçi veya işler olarak tanımlansa da İş Kanunun tasarımı sadece kısmi iş sözleşmesi şeklinde bir tanım yapılmıştır. Bu tanıma bakıldığında kısmi süreli çalışma modeli, çalışanın haftalık çalışma zamanının, tam süreli çalışan birine göre daha az çalışma şekli olduğu görülmüştür. İş Kanunu’nun 13. ile 14. maddesi gereğince düzenlenen bu çalışma, işverenlerin çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması ve çalışma sürelerinin esnek hale gelmesi için düzenlemesine katkı sağladığını belirtmektedir (Türk-İş, 2003:18)

Süre, süreklilik ve serbest irade kısmi süreli çalışma modelini oluşturan üç unsurdur (Yavuz, 1995, s.38). *Süre*: Süresi kısa olan bir çalışma modelidir. Normal çalışma süresinden, daha kısa çalışma süresi olması gerekmektedir. *Süreklilik*: Part-time çalışmanın ikinci unsurudur. Düzenli ve süreli olması bu çalışmanın, kısmi süreli ve kısa süreli çalışmadan farklı kılan bir özelliktir. *Serbest İrade*: Kısmi süreli çalışma şeklinin üçüncü unsurudur ve serbest iradeye bağlıdır. Bir çalışanın gönüllü olarak, kendi tercihlerini ve isteklerini yapmasıdır. Fakat çalışan ve işveren tarafından belirlenen durumlar haricinde, sadece işveren açısından bakıldığında çok fazla kısmi süreli çalışma bulunduğu genelleştirilebilir tartışmaya açık olan çalışma şeklidir.

3.8.2. İş Paylaşımı Modeli

Bu çalışma modelinde, hizmetin sağlanmasına birden fazla çalışanın ortaklaşa paylaşmasıdır. Başka bir ifade ile, gün içerisinde belirli saatlerde gelen çalışanların sırayla işin yapılmasına katkı sağlamaktır. İş ortaklaşa yapan çalışanlar arasında sosyal hak ve ücreti paylaşmaktadır. İşveren, çalışanlar arasından iş paylaşımının ne zaman yapılacağı hakkında karar verir (Yavuz, 1995: 78).

İş paylaşımı çalışma şeklini, kısmi çalışmadan ayırt edici en önemli özellik ise işin tam gün şeklinde olmasıdır. Bu çalışma modelinde ise birinci husus iş süresinin iş veren tarafından ayarlanması, çalışanların bir ekip oluşturması ve iş paylaşımında çalışanların birbirinin yerine almada anlayış ve uyum içinde olmasıdır. İşin en önemli noktası, durmadan sürdürülebilmesi bilincinde olmaktır. İş paylaşımında ücret hakkı paylaşan gruba ait olup, takım sözleşmesinde işveren/işveren vekili çalışanların her birine ücret ödemekle yükümlüdür.

3.8.3 Esnek İş Süresi Modeli

Bu çalışma modeli, şu ana kadar incelenen tüm çalışma modellerinin en eskilerinden biridir. Tüm çalışanların iş başında olması gerekir. Çalışma saatinin günlük olarak başlama ve bitiş zamanı olması olarak tanımlanabilir. Esnek çalışma iş süresinin önemli fırsatları, işe geç gelme ya da devamsızlıkların azaltılması bakımından çalışanların kendilerini en etkili şekil ve zamanda ayarlayabilmeleridir. Avantajları olduğu gibi dezavantajın olduğu durumda ise işveren çalışan arasındaki iletişimden kaynaklı sorunların yaşanması ya da anlaşmazlıkların olmasıdır.

3.8.4. Çağrı Üzerine Çalışma Modeli

Çağrı usulü çalışma kısmi zamanlı iş sözleşmesinin bir çeşidi gibi algılansa da uygulama alanları ve temel dayanakları çok fazladır. İşverenin gerekesimi durumunda çalışandan işin yerine getirilmesini çağrı ile istemesine bağlı olan iş sözleşmeleri, çağrı usulü çalışılan kısmi sözleşmelerdir. Bu türdeki aksi durum sözleşmeye ilave edilmemişse işveren işin gerçekleştirilmesi 4 gün öncesinden çalışana bildirmek mecburiyetindedir. Bunun akabinde tekrar aksi durum sözleşmeye eklenmemişse çalışan en az 4 saat üst sütte çalıştırılmak mecburiyetindedir. Çağrı usulü çalışmada haftalık en az çalışma saati aksine karar verilmemişse 20 saattir. İş gereksiniminin oluşup oluşmamasından bağımsız olarak bu saate denk gelen ücret iş görene ödenir. Bu çalışma çeşidinde sigorta gün sayısı her 7,5 saatlik çalışma bir

güne tekabül edecek şekilde hesaplanmaktadır (Tokol, 2019), (Taşoğlu & Limoncuoğlu, 2010).

3.8.5. Uzaktan Çalışma Modeli

Bilgi ve teknolojinin durdurulamaz bir hızla gelişmesi, bilginin güncel tutulamaması ve her geçen gün yeni teknolojik imkanların ortaya çıkması, teknoloji odaklı bir bakış açısı geliştirmeyi gerekli kılmıştır (Eyel 2020, s. 185). Uzaktan çalışma kavramı, değişimin yeni fırsatlar yarattığı ve şirketlerin bu fırsatlardan yararlanmak için yeni yollar aradığı gerçeği üzerine kuruludur. Diğer bir deyişle bilgi çağının yeni düşünme, yaklaşım ve uygulama yöntemleri, yöneticinin yönetsel araçlarının değiştirilmesi gerektiğini göstermiştir (Koçel 2018, s. 439).

Uzaktan çalışma, esnek çalışma ortamlarının vazgeçilmez bir unsurudur ve çalışanlar, kişisel durum veya örneğin iş-yaşam dengesi gibi kişisel teşvikler nedeniyle bunu tercih edebilir. Ayrıca işverenler, bütçe nedenleriyle veya çalışanların kuruma bağlılığını artırmak için uzaktan çalışmayı da tercih edebilirler. Özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı bilişim sektörü, bankacılık, sigortacılık, eğitim vb. alanlarda uzaktan çalışma kullanımının yıllardır yaygınlaştığı söylenebilir (Dockery ve Bawa 2020).

Cep telefonu, tablet, dizüstü bilgisayar ve kişisel bilgisayar gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin işverenin tesisleri dışında gerçekleştirilen işlerde kullanılması uzaktan çalışma veya tele çalışma olarak tanımlanmaktadır. Uzaktan çalışma, çalışanın bağımsız olarak tercih edebileceği iş yeri dışında iş yapmayı ifade eder. Esneklik, son zamanlarda iş hayatındaki en önemli konulardan biridir (Doğan, Bozkurt ve Demir 2015, s. 375) Çalışanların iş-yaşam dengesinin kalitesi, çalışma zamanlarını verimli yönetebilmeleri, işlerini bağımsız olarak yapabilmeleri ve iş dışındaki zamanlarına verilen önem biraz artan teknolojik gelişmeler sayesinde çalışanlar ofis dışında daha esnek çalışma olanağı bulabilmektedir (AlkanMeşhur 2010, s. 20)

Uzaktan çalışmanın avantajlarını çalışanlar açısından ele alındığında zamanın verimli yönetilmesi, kişisel/bilgisel gelişimin artırılması, iş dışı sorumlulukların koordinasyonunun daha kolay yapılabilmesi, ulaşım, giyim gibi bütçe kaleminin azalması gibi çalışanın direk yaşamına dokunan maddeler ön plandadır. Ülkemizde kurumların merkez ofislerinin genellikle nüfus olarak kalabalık şehirlerde (İstanbul, Ankara vb.) yer alması sebebiyle çalışanların her gün düzenli olarak işe giderken

trafikteki zaman kaybı çok fazla olmaktadır. Günde ortalama 2 saatini yolda geçiren bir çalışan ayda 40 saatini yılda ise yaklaşık 20 gününü yolda geçirmektedir. Örneğin ABD genelinde 505'i uzaktan çalışan 1004 tam zamanlı çalışanlar arasında yapılan bir araştırma sonucuna göre tamamen ofise gitmeyip zaman tasarrufu sağlayan çalışanların yaklaşık 400 saat ek süreye sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Uzaktan çalışanların zaman kaybının olmamasıyla beraber bu süreyi ailelerine, kişisel gelişimine, spora zaman ayırabildiği gözlenmiştir (Airtasker 2020).

Zamanın çok kıymetli olduğu şu dönemde çalışanların yolda kaybetmedikleri zamanları, kendilerini geliştirmek ve aileleriyle vakit geçirmek gibi hassas konular özelinde değerlendirebilmeleri mümkündür. Uzaktan çalışma modeli uygulamasının, çalışanın işlerine daha iyi konsantre olup tüm eforunu işi için kullanarak verimliliğini artıracığı düşünülebilir. Fakat bu durum aktif çalışmalar gerçekleştiren çalışanlar için geçerli olsa da pasif çalışanlar için geçerli değildir. İş yapma noktasında isteksiz olan pasif çalışanlara, uzaktan çalışma modeli uygun olmaması, ofis ortamındaki ciddiyet daha verimli işler çıkarmasını sağlamaktadır.

Kurumlar içinde uzaktan çalışma modelinin avantaj/dezavantajları mevcuttur. Mercan (2019) tarafından yapılan bir araştırmada evden çalışmanın iş tatmini ve yaşam kalitesi üzerinde olumlu etkilerinin olduğu, fakat belirli bir seviyeden sonra evden çalışanlarda olumlu etkilerin giderek azalma gösterdiği tespit edilmiştir (Mercan 2019: 8).

Çalışanların evden işlerini devam ettirmesi sebebiyle sabit bir mekâna ihtiyaç duyulmaması, fatura maliyetlerinin azalması, kayıp zamanın azalması kurum adına avantaj olarak düşünülebilir. Dezavantajları incelendiğinde en dikkat çeken madde; çalışanlar arasında kurum kültürünün azalmasıyla beraber çalışan aidiyetinin azalması ve bunun sonucunda çalışanın iş değişikliğine gitmesidir. Kurum çalışanları arasında çok fazla iş değişikliğinin olması, kurum kültürünün oluşmadığının veya sürdürülebilir olmadığının göstergesidir (Tozlu 2011).

Nitelikli çalışanları elde tutmak kurumların nihai hedefleri arasındadır. Bilgi güvenliğinin zedelenmesi, ekip içi iletişim problemleri, çalışanların kontrolü noktasında noksanlıkların yaşanması uzaktan çalışmanın kurumlar açısından dezavantajları arasındadır.

Bütün dünyayı etkisinde bırakan Covid-19 pandemisi, virüsün yayılım hızını kesebilmek için, ülke ve sektör fark etmeden iş yaşamında uzaktan çalışma yöntemine geçilmesine mecbur bırakmıştır. Gelişmiş ülkelerde sektörlerin çeşitli

bölümlerinde uzun yıllardan beri uzaktan çalışma yürütülürken, bilhassa Türkiye’deki işveren ve çalışanları büyük bölümü pandemi sayesinde uzaktan çalışma modelini zorunlu da olsa tecrübe etme olanağına erişmiştir. Uzaktan çalışanların en çok bulunduğu ülkeler incelendiğinde, en çok uzaktan çalışma yönteminin kullanıldığı ülkenin ABD olduğu görülmektedir. Gallup (2017,150) araştırmasında ABD’de 2012 senesinde çalışanların %39’unun çalışma zaman dilimlerinin en azından bir bölümünde uzaktan çalıştığını, 2016 senesinde ise bu oranın %43’e çıkaran uzaktan çalışmanın yükselen bir trend olduğunu ifade etmiştir. Diğer ülkelere göre oran Türkiye’de uzaktan çalışma henüz yeni bir uygulama niteliği taşımaktadır. Türkiye’nin çalışma hayatına bilhassa son on senede dahil olan uzaktan çalışmaya gösterilen talep çalışanlar tarafından artış göstermekte, iş arayanlar için ise tercih nedenlerinden birisi halindedir (Alkan Meşhur 2010: 19).

4. KAVRAMSAL AÇIDAN YETENEK YÖNETİMİ

4.1. Yetenek Kavramı

Yetenek kavramı beceri uygunluk ve eğilim anlamlarında kullanılan bir kavramdır. Yetenek Türkçede beceri, kabiliyet gibi kelimeler ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Kişilerin belli bir eğitim aldıktan sonra kazanmış oldukları tüm kazanımlar yetenek olarak ifade edilmektedir. Yetenekler iş ortamından rekabet avantajının kazanılmasında etkili olmaktadır. Kişilerin çalıştıkları işletmelerde farkındalık yaratmalarında ve başarılı olmalarında önemli bir kriter olarak tanımlanmaktadır (Florida, 2002: 743). Morton çalışmalarında yetenek kavramını kişilerin işletmelerde gelecekleriyle ilgili pozitif yönde etki bırakmaları için gerçekleştirdikleri tüm davranışlar olarak tanımlamaktadır. Liderlik özelliğine sahip tüm bireylerin yetenekleri, işletme ve örgütlerde kritik öneme sahiptir. Örgüt içerisinde yüksek performans gösteren bireylerin iş gücü ile ilgili yeteneklerinin üstün olduğu düşünülmektedir (Hughes ve Rog, 2008: 744).

4.2. Yetenek Kavramının Tarihsel Gelişimi

Yetenek kavramı ile ilgili tarihsel gelişim çok eski dönemlere dayanmaktadır. İşletmelerde çalışanlar ilk dönemlerde sadece operasyonel işlemleri gerçekleştirirken, daha sonra işletme performansı motivasyonu ve insan kaynakları gibi kavramlara önem verilmesiyle birlikte insan kaynakları konusu işletmenin olmazsa olmaz birimleri haline gelmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin temel görevi işe uygun çalışanları bulmak, işe almak, yetenek ve becerilerini fark etmek ve geliştirmek, eğitimlerle desteklemek ve işyerinde tutundurmaktır. İnsan kaynakları çalışanları yeteneklerine göre sınıflandırma faaliyetlerinde de etkili rol oynamaktadır. Küreselleşmenin etkisi ve teknolojinin gelişmesi ile üretim ve yönetim aşamalarında da insan kaynakları uygulamalarından yararlanılmaktadır. (Akar, 2012: 14).

Teknolojinin gelişmesi ile iş dünyasında ve insan kaynakları yönetiminde birçok değişim ortaya çıkmıştır. Küreselleşme ile çalışanların örgüt ile ilgili sadakatleri bağlılıkları azalmış iş yaşantısı ile ilgili bakış açıları farklılaşmıştır. Kişiler çalışma potansiyelleri dışında bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik taleplerde bulunmaya başlamışlardır. İnsan kaynakları yönetimi çalışan kişilerin istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak çalışanların sorunlarını çözmekle

görevlidir. Küreselleşme rekabetin artması kişilerin iş ortamına olan bakış açılarının değişmesine neden olmuştur. Kişilerin uzun süre mesai yapmaları, işletme içerisinde gerçekleşen olumsuz durumlar çalışan motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerde yetenek yönetimi faaliyetleri ile birlikte çalışanlara uygun oldukları işlerde çalışma imkânı sunmaktadırlar. İşletme içerisinde yeteneklere göre iş bölümünün yapılması rekabet avantajı sağlamaktadır. Demografik yapı ile ilgili değişimler incelendiğinde kariyer kısaltmaları, yaşlanma, yetenek kıtlığı gibi faktörler göz önünde bulundurulduğunda günümüz dünyasında yetenekli bireylerin işe kabul edilmeleri, motivasyonu, işletmeye olan bağlılıkları gibi konular oldukça önemlidir (Akar, 2012: 16).

Yetenek yalnızca beceri ve kabiliyet olarak kabul edilmemektedir. Yetenek farklı tekniklerin kullanılarak işletme içerisinde fark yaratılması olarak ifade edilmektedir. Rekabet piyasası içerisinde kişinin sürekli avantaj kazandırması farklı düşünceler üretmesi ve yaratıcılığı da yetenek adı altında incelenmektedir. Yetenek yönetimi ile ilgili çalışmalar kişilerin çalıştıkları pozisyonlardan bir üst pozisyona geçmelerini kolaylaştırmaktadır. Yetenek yönetimi stratejik ve kültürel farkları göz önünde bulundurarak işletmenin başarısına katkı sağlayacak etmenleri ortaya çıkarmaktadır. İnsan kaynakları işletmeye fayda sağlayacak yetenekli bireylere elde tutmaya ve onları geliştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedir (Mazurkiewicz, 2014: 16).

4.3. Yetenekle İlişkili Temel Kavramlar

Yeteneğin bazı kavramlarla ilişkisi olduğu görülmüştür. Bu kavramların incelenmesi ve aralarındaki ilişkilerin irdelenmesi, benzerliklerin görülmesi ve belirlenmesinin oldukça yararlı olacağı görülmektedir. İşletmeler yetenek yönetimi uygulamalarıyla çalışanlarını seçerken farklılık yaratan, işletmeye değer kazandıran etkin çalışanlardan en üst düzeyde fayda görmeyi ve de hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlarlar. Yetenek ile ilgili kavramlar; beceri, yetkinlik, yeterlilik, tecrübe, potansiyel, zekâ olarak sıralanabilir (Altınöz, 2009: 7).

4.3.1. Beceri

Beceri, kişinin belirli bir işi ya da görevi bilgi ve öğrenmeye bağlı olarak uygulayabilmesine fırsat veren nitelikler ekinde tanımlanabilir. Beceri, kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi amacına uygun şekilde başarıyla

sonuçlandırma durumudur, maharettir. Verimli (productive), genişletilebilir (expendable) ve sosyal (social) olmak üzere temel özelliklere sahip olan beceri, eğitim süreci ve iş yaşamı boyunca öğrenilebilir, geliştirilebilir ve de zenginleştirilebilmektedir. Yetenek ham, genel ve kapsamlı olmakla birlikte, belirli bir beceri ile sınır koyulamayan bir kavramdır. Yeteneğin olduğunu kanıtlayabilmek için bazı becerilerin varlığının ortaya koyulması gerekebilir. Yetenek genel bir olgudur. Bir bireyin tek bir konuda ya da birden fazla konuda yetenekli olduğu söylenebilir. Beceri ve yetenek kavramını karşılaştıracak olursak eğer, yeteneğin doğuştan var olduğu ve kişiden kişiye aktarılma olasılığının az olduğu, becerinin ise bilgi, tutum ve öğrenmeyi şekillendirdiği söylenebilmektedir. Aynı zamanda becerinin kişiden kişiye aktarımı mümkündür (Ceylan, 2007: 6).

4.3.2. Yetkinlik

Bireylerin bir iş, görev ya da üstlendiği rolle ilgili davranışları, motivasyonu, teknik bilgi ve becerileri en iyi şekilde gösterebilmesini ifade etmektedir. Yetkinlik, kişinin becerisi, özsaygısı, sosyal rolü ve bir iş için motive olabilme ve o işte üstün performans gösterebilmesi ile ilgili kişilik özelliklerinin temelini oluşturmaktadır. Üstün performans gösteren çalışanların yetkinliğinden bahsedilir. Yetkinlik üstlenilen bir görevi başarı ile gerçekleştirirken farklılık yaratan niteliktir ve aynı zamanda diğer çalışanlardan farklı olarak ön plana çıkmaya yardımcı olur. Uygun yetkinliklere sahip çalışanların üstlendikleri görevlerde daha başarılı oldukları söylenebilir. Yöneticilerde bu kişilere daha objektif yaklaşarak gelişimlerinde artı sağlayabilmek adına gereken yardımı sağlarlar (Şahin, 2017: 17).

4.3.3. Yeterlilik

Yeterlilik kavramı 1596 yılında kullanılmaya başlanmıştır. Yeterlilik kavramının ilk anlamına baktığımızda “bilgi ve beceride ilerleyebilme durumu” olarak görülmüştür. Yeterlilik, sahip olunan belirli bir beceri ya da davranışta sürekli olarak üstün performansa sergileyebilme ve bu performansın kabul görmüş belirlenmiş standartlara dayalı ölçümü anlamını taşımaktadır (Turan, 2015: 54). İş yeterliliği, motivasyon, kişisel özellik, beceri, kişinin kendi imajı, sosyal rolünün bir yönü veya kullandığı bir bilgi birikimidir. Bu nedenle eğitim ve gelişim işletme verimliliğini arttırmak için stratejik bir yaklaşımdır. Çalışan belli bir konuma gelmek için görev ve işlevlerini yeterlilikle yerine getirme ihtiyacı duymaktadır.

4.3.4. Tecrübe

Tecrübe, bir konu ya da olayla ilgili maruz kalınan durumlarda müdahale edebilmek amacıyla duruma hazırlıklı olabilmektir. Farklı alanlarda yapılan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, birçok insanın ne kadar süre ile işini yaparsa yapsın mükemmel seviyeye ulaşamadığı hatta işe ilk başladığı becerisini çok fazla ilerletemediği görülmüştür. Örneğin, son derece deneyimli hesap denetçileri, şirket hesaplarındaki hataları belirlemede büyük önem taşıyan becerilere sahip iken, eğitimini yeni bitiren ve iş dünyasına henüz adım atan deneyimsiz denetçilerden daha fazla tecrübeye sahiptir (Tetik, 2011: 11).

4.3.5. Potansiyel

Potansiyel, henüz varlığı ortaya çıkmayan, gizli kalandır. Potansiyel kavramı, gerçekleştirme olasılığı olandır. Çalışanlar açısından bakıldığında potansiyel kavramı, yeni beceriler edinebilme ya da var olan beceriler ile yeni oluşumlarla baş edebilen bireyler için kullanıldığı söylenebilir. Çoğunlukla ise bireyin var olan konumundan bir üst seviyedeki konumunda yüksek performans gösterme ihtimali için kullanıldığı söylenebilir. Bu olasılığa diğer kişilere göre sahip olma ihtimali olan kişiler için ise yüksek potansiyelli çalışanlar ifadesi kullanılır. İşletmeler bünyelerinde çalıştıracak olan yetenekleri belirlerken çalışanların potansiyellerini belirleyebilme yoluna gitmelidirler. İşletmeler, yaptığı işe katkı sağlayan ve işletme kültürüyle uyum içinde çalışacak potansiyele sahip kişilerle çalışmayı isterler. Gereken bilgi, beceri ve potansiyele sahip çalışanların faydalı olacakları düşünülmektedir. Bu sebeple yetenek yönetiminde potansiyelin doğru belirlenmesi son derece önem taşımaktadır (Altınöz, 2009: 8).

4.3.6. Zekâ

Zeki kişilerin yetenekli olarak görülebilmek durumuna karın, yetenek kavramı ile zekâ kavramı arasında ilişki bulunduğu belirtilmiştir. Zekâ kavramı farklı şekillerde tanımlanırken zekânın geliştirilebilecek potansiyele ve kapasiteye sahip olduğu noktada ortak kuramlar belirtilmiştir. Zekâ, yeni oluşum ve çevreye uyum sağlayabilme kapasitesi olarak tanımlanmıştır. Öyle ki kişilerin becerileri ve uyum yetenekleri çevrelerini tanıyıp gerektiği durumlarda tecrübelerinden faydalanabilme durumudur. Bazı yazarlara göre ise zekânın tanımı kişinin karar verme, karşılaştırma yapabilme, günlük yaşantısında düzen sağlayabilme tecrübelerini kullanabilme yeteneği olarak yapılmıştır. İşletme yönetiminde ise zekâ, psikoteknik ölçme ve

değerleme açısından uyum ve kavrama yeteneği olarak anlatılmıştır. Böyle bir yaklaşım zekânın zihinsel kapasite olarak düşünülmesi, özel veya genel yeteneklerin zihinsel yönünün zekâ olarak adlandırıldığı anlamına gelmektedir. Zekâ kavramı, işletme yönetiminde psikoteknik ölçme ve değerlendirme açısından uyum ve kavrama yeteneği olarak tanımlamaktadır.

4.4. Yetenek Yönetimi Kavramı

Küreselleşmenin etkisiyle iş dünyası önemli bir değişim süreci yaşamıştır. İş dünyasında rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler dış çevrede gerçekleşen teknolojik gelişmelere uyum sağlamak zorundadır. İnsan kaynakları departmanının çalışan performansının ve motivasyonunun artırılması, çalışanların yeteneklerinin fark edilmesi, bu yeteneğin iş performansına dönüşmesinde de etkin rolü vardır. İnsan kaynaklarının belirlediği yetenek yönetimi politikaları ile işletmenin önemli avantajlar kazanması mümkündür (Atlı, 2017: 55).

1950 ve 1960 yıllarında gelişmiş tüm ülkelerde hizmet, sanayi, tarım sektörü dışında sağlık eğitim gibi konularda da insan kaynakları ve yetenek yönetimi faaliyetleri etkili olmaya başlamıştır. Teknolojinin gelişmesi ile işletme sayısının artması ve personel sayısının artması insan kaynakları biriminin sorumluluklarını arttırmıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde çalışma şartlarındaki değişiklikler kişilerin bireysel istekleri çalışma şekillerinde değişikliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yetenek yönetimi kavramı tam bu konuda üzerinde durulması gereken bir konudur. Yetenek yönetiminin akademik çalışmalarda popüler hale gelmesi seçme, yerleştirme, geliştirme, tutundurma gibi süreçlerin anlaşılmasına ve benimsenmesine katkıda bulunmuştur. Yetenek yönetimi işletme performansı üzerinde olumlu yönde etki etmektedir. Kişilerin kendilerini geliştirmeleri ödüllendirmeleri veya yeteneklerini ortaya koymaları doğrudan yetenek yönetimi faaliyetleri ile ilişkilendirilmektedir (Lewis, 2006: 139).

Yetenek yönetimi kavramı çok yönlü bir kavram olarak ifade edilmektedir. Çalışanların işe alınması iş bünyesinde performanslarının değerlendirilmesi, kendilerini geliştirmeleri doğrudan yetenek yönetimi ile ilişkilendirilmektedir. Yetenek yönetime uygulamaları ile birlikte yüksek potansiyelli personeller işletme içerisinde uzun yıllar çalışmaktadır. Yetenekli olan çalışanların işletme içerisinde kalabilmesi için çeşitli taktir ve ödül sistemleri de gerçekleştirilmektedir. Kapsamlı

bir süreç olarak değerlendirilen yetenek yönetimi işletmenin stratejileri ve amaçları ile doğrudan uyumlu çalışmaktadır. İş birliği ve koordinasyon ile ilgili çalışmalardan performansın takip edilmesinde yeteneklerin ortaya çıkarılarak geliştirilmesinde yetenek yönetimi uygulamalarından yararlanılmaktadır. Yetenek yönetimi literatürde farklı şekillerde analiz edilerek araştırılan bir konu haline gelmiştir. Çalışanların ihtiyaçlarını yönelik kriterler göz önünde bulundurularak yetenek yönetimi uygulamaları geliştirilmektedir (Alayoğlu, 2010: 68).

4.5. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Yetenek yönetimi kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında işletmelerin yapmış oldukları stratejiler kapsamında ortaya çıktığı görülmektedir. Bu sebeple yetenek yönetime adı altında yapılan tüm işlemler rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Yetenek yönetimi konusu ve kapsamı ile ilgili literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Komar, 2008: 8). Yetenek yönetimi örgütlerin çalışanlarına fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda örgütün en üstten en alta kadar tüm katmanlarında çalışanları ilgilendiren stratejiler ortaya koymayı hedeflemektedir. Yetenek yönetimi işletme ve personel arasında bağlılık oluşmasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları birimi tarafından gerçekleştirilen tüm eylemler çalışanların yetenek ve motivasyonları üzerinde etki etmektedir. Yetenek yönetimi örgütün amaçlarına ulaşmasında oldukça etkili ve önemli bir kriterdir. İnsan kaynakları yönetimi hem çalışanların hem de işletmelerin avantajlarını ve menfaatlerine korumak durumundadır. Bu nedenle örgüt içerisinde çalışanların istek ve ihtiyaçlarının dinlemesi, sorunlara çözüm önerileri sunması gibi konularda önemli konulardır. 1960 yılında Amerika ve İngiltere'de büyük bir gelişme yaşayan insan kaynakları birimi ücretler, bordro, veri toplama gibi konularda çalışmalar gerçekleştirmiştir. Zaman içerisinde tüm dünyaya yayılan insan kaynakları birimi 1980'li yıllarda stratejik bir faaliyet haline gelmiştir. 1980'li yıllarda insan kaynaklarına verilen önemin artması ile küreselleşme rekabet yönetim modelleri çalışma performansı gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. Literatürde yer alan araştırmalar örgütün bütünlük yapısının sağlanmasında yetenek yönetimi ve insan kaynakları biriminin iş birliği içerisinde çalışmasının etkili olduğu ifade edilmiştir. Her işletmenin insan kaynakları birimine ihtiyacı vardır. Yetenek yönetiminin tarihsel gelişimi insan kaynakları biriminin tarihsel gelişimiyle doğrudan ilişkilidir (Budak, 2008: 36).

4.6. Yetenek Yönetimi Uygulama Aşamaları

Yetenek yönetimi ile örgütün geleceğe yönelik amaçlarının gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Yetenek yönetimi ile ilgili tasarımlar insan kaynakları biriminde çalışan uzmanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları hem kamu hem de özel sektör birimlerinde gerçekleştirilmektedir. Bu uygulamalardan en fazla tercih edilenler; yetenekli iş görenlere örgüt içerisinde tutma örgüt kültürü oluşturma, yedekleme, eğitim ve gelişim, çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirme, çalışanları çalışma performanslarına göre eğitimlere ayırma, yeni pozisyonlar için farklı yetenekleri keşfetme, performansa göre ücretlendirme faaliyeti yapma şeklinde ifade edilmektedir (Abraham, 2011: 29).

Oogi (2009) çalışmasında yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili bir değerlendirme gerçekleştirmiştir. Yetenek Çiftliği Modelini birinci planda tutan araştırmacı yetenek yönetimi kavramını yetenek çiftliği modeline benzetmiştir. Bir çiftlikte hava, su, toprak gibi elementlerin olması ile tarımın yapıldığını ifade eden araştırmacı örgüt içerisinde de motivasyon performans yetenek gibi kavramların olması ile birlikte başarının elde edileceğini vurgu yapmaktadır. Bir nevi araştırmacı yetenek yönetimi uygulamalarını yetenek çiftliği modeline benzetmiştir. İşletmenin kendi çalışma performansına göre yetenekleri ne şekilde bulacağı işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. İşletmenin kendi içerisinde motivasyonunu ve performansını arttırabilmesi için yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılması veya çeşitli kanallar oluşturularak havuzlarda toplanan çalışanların görev ve sorumlulukları arttırılmalıdır. Yeteneklerin geliştirilebilmesi için işletme içerisinde düzenli olarak eğitim ve seminerlerin verilmesi gerekli görülmektedir. Yeteneklerin geliştirilmesi ile ilgili adımda uygulamalar çalışanların iş alanlarına ve yeteneklerine uygun olarak düzenlenmelidir. Yetenek yönetimi ile ilgili uygulamalarda son basamak yeteneklerin elde tutulmasıdır. Bunun için işletmeler çalışanların istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutmalıdır. Özellikle performansa dayalı ücretlendirme faaliyetlerinin tüm işletmelerde uygulanması belirgin etkiler oluşturmaktadır. Kişilerin çalışma şartlarının ve iş süreçlerinin iyileştirilmesi doğrudan performans ve motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Yetenek Çiftliği Modeli yaklaşımına bakıldığında yetenek yönetime uygulama basamakları daha kolay anlaşılmaktadır. Yetenek yönetimi literatürde 6 basamaktan oluşan bir uygulamadır. Bunlar sırasıyla; yetenek yönetimi ile ilgili model oluşturma, kilit pozisyonları belirleme, yetenekli

olan çalışanların işletme içerisinde kalmasını sağlama, işe alma, yetenekli çalışanlara eğitime tabi tutma, yetenekli çalışanlara değer verme, performans ve ücret dengesine sağlama şeklinde ifade edilmektedir (Ooi, 2009: 48). Çalışmanın bundan sonraki kısmında yetenek yönetimi basamakları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır

4.6.1. Yetenek Yönetimi Modeli Oluşturmak

Yetenek yönetimi modeli yetenek yönetimi uygulamaları ile ilgili birinci basamağı oluşturmaktır. Yetenek yönetimi ile ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesinde öncelikle modelin oluşturulması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile planlama yapmaktır. İşletme çalışma alanı ile ilgili geleceğe yönelik planları uygulamalıdır. Planların gerçekleştirilmesi noktasında insan kaynaklarının uyguladığı yetenek yönetimi stratejisine büyük görevler düşmektedir. Bazı araştırmalarda yetenek yönetimi modeli tedarik zinciri akışına fazlasıyla benzetilmektedir. Tedarik zinciri modelindeki en önemli halkalardan birisi çalışan performansıdır. Çalışma pozisyonlarının belirlenmesi ve yönetilmesi basamağına geçilebilmesi için yetenek yönetimi ile ilgili model ve planlamanın oluşturulması gerekmektedir (Cappelli, 2008: 2).

4.6.2. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi ve Yönetilmesi

Huselid (2008) çalışmasında kilit pozisyonların belirlenmesi ve yönetilmesi ile ilgili işletmenin sistematik bir strateji oluşturması gerektiğini vurgulamıştır. Buna yönelik olarak işletme içerisinde kişilerin yeteneklerine göre pozisyonlarının belirlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu çalışmaya göre 1. sınıfta yer alan pozisyonlar iş niteliğinin yüksek olduğu pozisyonlar olarak ifade edilmektedir. İşletmeni hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kişinin yeteneğine uygun faaliyetler gerçekleştirmesi ve kişiden maksimum düzeyde verim alınması büyük önem taşımaktadır. Bu durum işletme içerisinde çalışanların iş takvimlerini arttırmakta işletme performansını üst seviyeye çekmektedir. 2. sınıf konumda yer alan çalışanlar iş niteliğinin daha fazla olduğu pozisyonları ifade etmektedir. Burada temel hedef işletmenin temel değerlerini korumak ve başarılarını muhafaza etmektir. 3. konumda ise çalışanların işletme tarafından belirlenen havuzlardan tercih edilmesidir. 3. sınıf konum katma değeri düşük olan işletme için önemli olmayan pozisyonlardan meydana gelmektedir. Kilit pozisyonlar ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında istihdam ve rekabet konuları üzerinde durulduğu görülmektedir (Lewis ve Heckman, 2006: 140).

4.6.3. Yetenekli İş Görenlerin Belirlenmesi

Yetenek yönetimi ile ilgili en kritik aşamalardan birisi yetenekli iş görenlerin belirlenmesidir. Bu konuda insan kaynaklarına büyük görevler düşmektedir. Yetenekli iş görenler belirlenirken yetenekli bireylerin örgüte kazandırılması ve örgüt içerisinde bu çalışanların hangi görev ve sorumlulukları alacağı önemli bir konudur. Yetenekli çalışanların tespit edilmesi ile ilgili yetenekli çalışanları seçme ve onları örgüte çekme gibi iki temel basamak bulunmaktadır. Bu basamaklar gerçekleştirilirken çeşitli ölçüm ve değerlendirmelerin yapıldığı bilinmektedir (Hatun, 2010: 55).

4.6.3.1. Yetenekli İş Görenleri Çekme

Yetenekli çalışanların örgüt içerisine çekilmesi insan kaynakları stratejileri kapsamında yer almaktadır. Yetenekli olan personellerin işletmeye çekilmeleri ve uzun yıllar çalışma faaliyeti gerçekleştirmeleri için çalışanların istek ve ihtiyaçlarının ön planda tutulduğu görülmektedir. İşletmesel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi işletmenin geleceğe yönelik hedef ve planlarını gerçekleştirmesi yetenekli çalışanlar ile mümkündür. Yetenekli bireylerin örgüt içerisinde çekmek için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Beyin avcılığı bu yöntemlerin en önemli olanlarından biridir. Beyin avcılığı yöntemiyle birlikte yeteneklerini ve performansını ispatlamış olan çalışanlar ile iletişime geçilmektedir. Çalışanlar ile ilgili çeşitli veriler toplanarak örgütün ihtiyaçlarıyla kıyaslama yapılmaktadır. Beyin avcılığı yöntemi geçmişten bugüne işletmeler için en temel stratejilerden birisi olarak kabul edilmektedir. Beyin avcılığı yönteminde gerçekleştirilen tüm uygulamalar sürekli yenilik ve değişim faktörlerini göz önünde bulundurmaktadır. Beyin avcılığı stratejisini gerçekleştiren kişiler insan kaynakları biriminde işe alım yapan ekiplerde bulunan kişilerdir. Bu yöntemde önemli olan işe başvuru yapmayan kişileri de bularak, ilgilerini çekmeyi başarmaktır.

4.6.3.2. Yetenekli İş Görenleri Seçme

Yetenekli çalışanları seçme işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda personellerin işe alım basamağında gerçekleştirilmektedir. Gerçekleştirilen bu uygulama kariyer sistem tipolojisi değerlendirme ve merkezi uygulamalar basamağında da uygulamaya alınmaktadır. Yetenekli çalışanları seçme yöntemi yedekleme yönetimi ve havuz uygulamaları basamaklarından oluşmaktadır.

- Değerlendirme merkezi uygulamaları olarak ifade edilen kavram kişinin özelliklerine yönelik planlanan değişkenleri belirlemek için yapılmaktadır. Bu değişkenler sırasıyla motivasyon, performans, inisiyatif alabilme, adaptasyon sağlayabilme, yaratıcılık, etkileyebilme becerisi, iletişim, karar verme ve analitik düşünme olarak örneklendirilebilir.
- Kariyer sistem tipolojisi örgütün uzun dönem planların gerçekleştirmesinde kritik bir öneme sahiptir. Stratejik işe alma uygulamaları uzun dönem içerisinde insan kaynaklarını yakından ilgilendiren bir kavramdır. İşletmelerin diğer paydaşları arasında rekabet avantajı kazanabilmesi için kariyer sistem tipolojisini oluşturması gerekmektedir. Kariyer sistem tipolojisi işe alma uygulamaları kapsamında iki ayrı sistem ile incelenmektedir. Bunlardan birincisi terfi, ikincisi ise arz akışıdır
- Yedekleme yönetime kilit pozisyonunda görev alacak çalışanların belirlenmesinde etkili olmaktadır. Her işletmenin gelecek dönemdeki ihtiyaçlarına bağlı olarak çalışan havuzu oluşturduğu bilinmektedir. İşletme içerisinde meydana gelebilecek bir değişiklik sonrasında kısa süre içerisinde görev dağılımlarının gerçekleşmesi için oldukça büyük bir avantajdır. Yedekleme yöntemini uygulayan işletmelere bakıldığında organizasyonel olarak daha sistematik çalıştıkları görülmektedir. Aynı zamanda işletmenin hazır bulunuşluk düzeyine doğrudan arttırmaktadır
- Yetenek havuzu yaklaşımına bakıldığında yeni kadrolar veya mevcut kadrolar için uyumlu olan çalışanların hazırlanmasını ve bunlara kısa süre içerisinde ulaşılmasını sağlayan bir yöntemdir. Yetenek yönetimi ile ilgili uygulamalar yapan kişilerin yetenek havuzu yaklaşımını ön planda tutarak bu işlemleri gerçekleştirdikleri bilinmektedir. Örgüt içerisinde ihtiyaçları karşılamaya yönelik personellerin bulunması ile ilgili yetenek havuzu yaklaşımı uygulanmaktadır. İşletmelerin rakip şirketlere göre performans ve motivasyonlarını arttırmalarında yetenek havuzu yaklaşımını kullandıkları bilinmektedir. Yetenek genel olarak örgütün oluşturduğu havuzlardan ya da dış kaynaklardan elde edilmektedir

4.6.4. Yetenekli İş Görenlerin Yerleştirilmesi

Yeteneklerin tespit edilmesi yönetilmesi kadar yerleştirilmesi konusu da kritik bir öneme sahiptir. İşletmelerde yeteneklerin istihdam edilmesini sağlayan temel kriterler

yetenekte iş görenlerin yerleştirilmesidir. Yerleştirme uygulamasında iş görenlerin nitelikleri ve işe ilişkin motivasyonları ön planda tutulmaktadır. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde iş görenlerin katkıları ve yetenekleri birinci planda tutulmaktadır. Yetenekli çalışanlar genellikle kendi planlarını kendileri yapmayı tercih ederler, bunun haricinde zorlayarak yaptırılan bir uygulama ile karşılaşmaları durumunda performans ve motivasyonlarının düştüğü işletmeden uzaklaştıkları, bağlılıklarının olumsuz yönde etkilendiği bilinmektedir (Akar, 2012: 18). Kariyer yönetimi ve performans konusunda çalışanların kendi yeteneklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmeleri oldukça önemli bir kriterdir. İşletmelerin temel hedefe doğru kişilerin doğru işletmelerde çalışmalarıdır.

4.6.5. Yetenekli İş Görenlerin Eğitim ve Geliştirilmesi

Yetenekli çalışanların örgüt içerisinde devamlılıklarının sağlanması ve başarı oranlarını arttırmalarında eğitim ve geliştirici faktörlerin etkisi oldukça büyüktür. İnsan kaynakları tarafından eğitim ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili mentorluk, iletişim ağlarını kullanma, iş rotasyonu, yönetici liderliği, sınıf eğitimlerini yapma, eğitim alma, örgüt dışında yer alan eğitimlere katılma gibi birçok faaliyetinin olduğu bilinmektedir. Çalışmanın bu kısmında oryantasyon, koçluk, mentorluk ve e-öğrenme kavramları ile ilgili genel bilgiler verilmiştir.

- Oryantasyon: işletme içerisinde yeni işe başlayan çalışanların hem örgüte hem de pozisyonlarına alışma süreçlerini ifade etmektedir. İnsan kaynakları yetenekli çalışanların oryantasyon sürecine daha kolay bir şekilde gerçekleştirmeleri için örgüt içi etkinlikler düzenlemektedir. İşe alım ve alıştırma sürecinde gerçekleştirilen bu etkinlikler kişinin performansını ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Burke, 2000: 20).
- E-Öğrenme: E- öğrenme yöntemi bilgisayar ağı ve internet bulunan platformlar ile birlikte Web tabanlı eğitimler düzenli olarak çalışanlara sunulmaktadır. E öğrenme yöntemi küreselleşmenin etkisi ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte eğitim kaynaklarının çeşitlenmesine ve erişilebilirliğinin artmasına imkan tanımaktadır. E- öğrenmenin geleneksel öğrenme yöntemlerinden en önemli farkı zaman ve mekân kavramının olmamasıdır. Günümüzde birçok işletme e-öğrenme yöntemini kullanarak çalışanlara eğitmektedir. E- öğrenme uygulamaları ile birlikte bilgi edinme zamandan tasarruf etme gibi avantajlar kazanılmaktadır
- Koçluk: Koçluk işletme içerisinde liderlik özelliğine sahip olan çalışanların rehberlik etmesi anlamına gelmektedir. Koçluk belirli eğitimler sonucunda elde

edilen bir vasıftır örgüt içerisinde birçok faydası olduğu bilinmektedir. Örgütte iş yaşam dengesini kurmak yaratıcı olmak bireysel öğrenmeyi ön planda tutmak, örgütün ve çalışanın hedeflerini gerçekleştirmek, örgüte katkı sağlamak gibi faydaları olduğu bilinmektedir. Bu yararlar örgüt içerisinde çalışanların beklentileri olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle koçluk eğitimi yetenek yönetimi ile ilgili gelişim stratejileri içerisinde incelenmektedir

- **Mentorluk:** Mentorluk kavramı işletme içerisinde genç yeteneklere usta çalışanların rehberlik etmesi anlamına gelmektedir. Bir nevi usta çırak ilişkisinden söz etmek mümkündür. Örgüt içerisinde çalışan performansını ve motivasyonuna etki eden birçok olay meydana gelmektedir. Burada usta olan çalışanların genç yetenekleri yönlendirmeleri ve onlara çeşitli konularda eğitim vermeleri büyük önem taşımaktadır. Kişinin örgüt içerisinde mesleki ve kişisel başarı elde edebilmesi için verimliliğini arttırması gerekmektedir. Mentorluk açısından bakıldığında liderlik kavramının ön planda tutulduğu görülmektedir

4.6.6. Yetenekli İş Görenlerin Elde Tutulması

Elde tutma kavramı çalışanların belirli bir süre örgüt içerisinde tutulması anlamına gelmektedir. Elde tutma yöntemi diğer yöntemlere göre oldukça önemlidir. Bunun temel sebebi işletmeye fayda sağlayan çalışanların kurum içerisinde çalışma faaliyetlerine devam etmesidir. Günümüzde yetenekli çalışanların temel kriteri performans ücretlendirme dengesi olarak ifade edilmektedir. Kurum içerisinde yetenekli çalışanların belli başlı ihtiyaçları ve istekleri bulunmaktadır. İnsan kaynakları birimi elde tutma yöntemini kullanabilmek artık çok daha yenilikçi uygulamalar sunması gerekmektedir, iş çeşitlendirme, kariyer yollarını netleştirme, çalışma modellerinde esneklik, ödül sistemleri gibi pek çok uygulamayı yenilikçi bakış açısıyla gözden geçirmeleri gerekmektedir. Çalışanların isteklerine yönelik gerçekleştirilen tüm faaliyetler işletmelerin sürekliliğine ve rekabet avantajını olumlu yönde etkilemektedir (Akar, 2012: 19).

Elde tutma yöntemi 4 temel unsurdan meydana gelmektedir. Bu unsurlar katılımcı yönetim tarzı, işletme kültürü, terfi politikaları, görev yetenek uyumu şeklinde ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu ve Atay, 2016: 22);

İşletme kültürü: İşletme içerisinde bağlılık ve aidiyet duygusunun oluşmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir. İşletme içerisinde bulunan tüm çalışanlar farklı düşünce ve duygulara sahip olabilirler. Ancak işletme kültürünün oluşması

sistematik bir çalışma ortamının meydana gelmesine sağlamaktadır. Kişilerin kurum içerisinde çalışmaya devam etmesi başarılı bir işletme kültürü ile ilişkilendirilmektedir

Katılımcı yönetim tarzı işletme içerisinde yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, birlikte karar alması, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını dinlemeleri bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Yetenekli çalışanların aynı işletme içerisinde yıllarca çalışmaları yönetim şekli yönetim ile iletişim ve yöneticinin liderlik özelliğine sahip olması ile doğrudan ilişkilidir.

Kariyer planlaması ve terfi: kişilerin örgüt içerisinde kariyer hedeflerine uygun pozisyonlarda çalışmaları büyük önem taşımaktadır. Örgütün kişiye yönelik kariyer planlaması ve terfi ile ilgili isteklerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Kişinin kurum içerisinde kariyer planlaması ve terfi gibi isteklerinin karşılanmaması elde tutma yönteminin yeterli düzeyde yapılmadığını göstermektedir.

Görev yetenek uyumu: kişinin işletme içerisinde yetenekli olduğu bölüme atanması olarak tanımlanmaktadır. Görev yetenek uyumu sağlanan işletmelerde her bireyin işini başarı ile gerçekleştirdiği görülmektedir. Kişinin potansiyelini ortaya çıkarmasında ve performansını maksimum düzeyde sergileyebilmesi için görev yetenek uyumunun yönetici tarafından veya insan kaynakları birimi tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

4.7. Yetenek Yönetimini Ortaya Çıkaran Sebepler

Yetenek yönetimi teknolojinin gelişmesi ve rekabetin artması sonucunda ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda çalışanların istek ve ihtiyaçları, kariyer planlamaları, değişen çevre şartları, yetenek yönetimi kavramının gelişmesini sağlamıştır. Araştırmanın bu kısmında yetenek yönetimini ortaya çıkaran nedenler araştırılmıştır. Yetenek yönetimini ortaya çıkaran faktörler rekabet ve küreselleşme, çalışanların demografik özellikleri, yeni kariyer yaklaşımları, işgücü profili, bilişim teknolojilerinin öneminin artması şeklinde ifade edilmektedir (Tecim ve Gökşen, 2009:

- Küreselleşme ve Rekabet: Küreselleşme; Küreselleşen Dünya ile insanların topluma yönelik düşünceleri çalışma performansları hedefleri ve kariyer planlamaları büyük bir değişiklik göstermiştir. Küreselleşme değişen koşulların ve çalışma şartlarının çalışanlar tarafından fark edilmesi olarak

tanımlanmaktadır. Rekabet ise aynı işi yapan şirketler veya kişiler arasında daha iyi sonuçlara ulaşma veya daha iyisini yapma mücadelesi olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde işletmelerin sayısı ve istihdam oranları arttıkça yetenek rekabeti de doğrudan artmaktadır. Ekonomik değişimler istihdam oranında düşme yetenekli çalışanların sayısının azalmasına neden olmuştur. Bu durumda işletmelerin küreselleşmeyi göz önünde bulundurarak yetenekli çalışanları tutmaya yönelik farklı ve yaratıcı çalışmalar yapmalarını gerektirmektedir.

- Değişen İşgücü Profili ve Yeni Kariyer Yaklaşımları: Küreselleşmenin etkisi ve teknolojinin gelişmesi ile birlikte işgücü profilleri ve kariyer yaklaşımları ile ilgili birçok değişiklik meydana gelmiştir. Geleneksel dönemde tüm insanların 8-5 veya pazartesi cumaya kadar çalışma hedefleri bulunmaktayken, günümüzde internet kullanımı ve yeni teknolojik cihazların kullanımının yaygınlaşması ile esnek çalışma saatlerine bağlı kariyer planlamaları gerçekleşmektedir. Yetenekli çalışanların işletme içerisinde tutulabilmeleri için çeşitli kariyer yollarını sunabiliyor olması gerekmektedir. Farklı iş alanlarından değişen işgücü profilinin olması değişen şartlara ve küreselleşmeye adaptasyon sağlama ile mümkündür. İnsan kaynaklarının bu konu ile ilgili geleneksel kariyer yaklaşımları yerine sınırsız kariyer yaklaşımlarını benimsemeleri beklenmektedir.
- Bilgi ve Bilişim Teknolojilerinin Artan Önemi: Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler günümüzün en önemli konularından birisidir. Bilgi çağı olarak ifade edilen bu dönem içerisinde yetenekli çalışanların işletme içerisinde tutulabilmesi için bilgi ve bilişim teknolojilerine önem verilmesi örgüt içerisinde teknoloji kaynaklı verilerin kullanılması gerekmektedir. Teknolojideki gelişmelerin takip edilmesi, iletişim olanaklarının artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, bilgi alışverişinin yükseltilmesi, uluslararası anlaşmaların sağlanması, serbest piyasa ve ticaret ile ilgili uygulamaların artırılması, bilgi teknolojileri kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerdir

4.8. Ücret Yönetimi Genel Bakış

4.8.1.Ücret Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları şirketin belirlemiş olduğu ihtiyaçlara yönelik personelleri seçip işe yerleştirdikten sonra ücretlendirme konusunda birtakım politika ve uygulamalar gerçekleştirmektedir. Ücret yönetimi insan kaynaklarının olmazsa olmaz çalışma alanlarından birisidir tüm çalışanlar belirli bir emek ve performans sonucunda belirli bir ücret almaktadır. Genel olarak günümüzdeki yaşantıya bakıldığında performansa dayalı ücretlendirme faaliyeti tercih edilen uygulamalar çalışanların işgücü ile ilgili maliyetler küreselleşme, verimlilik, motivasyon ve değişen şartlara bağlı olarak gerçekleşmektedir. Günümüzde insan kaynakları yönetimine verilen önemin artması ile ücret yönetimi kavramı literatürde en fazla tartışılan konulardan birisi haline gelmiştir (Acar, 2007: 47).

Çalışanların neye göre ve nasıl ücretlendirileceği ile ilgili insan kaynakları standart ve politikaları göz önünde bulundurulmaktadır. Ücret yönetiminin temel hedefi uygun ücretlendirme sisteminin oluşturulması veya geliştirilmesidir. Bu açıdan bakıldığında ücret yönetimi bordro işlemleri dışında daha geniş ve kapsamlı bir konudur. Ücret yönetiminde belirlenmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Ücret yönetiminin gerçekleşmesi için öncelikle planlama yapılması gerekmektedir. Ücret yönetimi ile ilgili stratejiler aşağıda maddeler halinde verilmiştir

- Ücret yönetiminin hedeflerinin belirlenmesi,
- Ücret yönetimi ile ilgili piyasa koşullarının bilinmesi,
- Ücret paketi ile ilgili bileşenlerin belirlenmesi,
- Ücret yapısının oluşturulması.

Ücret faaliyetleri çalışanları motive etmeye ve elde tutmaya dayalı olarak gerçekleşen uygulamadır. İşletmeleri birbirinden üstün tutan en önemli kriterlerden birisi çalışanların ücret yönetimi ile ilgili memnuniyet derecesidir. Ücretin ödenmesi sadece geleneksel bordrolama olarak düşünülmemelidir. Aynı zamanda ücret yönetimi anlayışının benimsenmesi stratejik yönetim anlayışı kapsamında ücret yönetiminin performans ve motivasyon üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Ücretlendirme yöntemindeki hedef örgütün amaçlarına gerçekleştirmek rekabet üstünlüğü sağlamaktır (Acar, 2007: 48).

4.8.2.Ücret Yönetimini Amaçları

Ücret yönetiminin amacı tüm çalışanların, seviyelerine göre ücretlerinin belirlenmesidir. Ücret yönetimi faaliyetlerinin temel hedefi ödenecek ücret miktarını belirlemek, ücret ile ilgili belli bir sistem oluşturmak buna göre çalışanları performansa göre ayrıştırarak ücret ödemektir. Ücret yönetimi faaliyetleri çalışanların ekonomik durumlarını zorlamadan çalışanın motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemeden gerçekleştirilmelidir. Aynı zamanda ücretlendirme faaliyetleri çalışanların performanslarını arttırmasına bağlı olarak arttırılmalıdır. Ücret çalışanın hayatını devam ettirebilmek için göstermiş olduğu performans ve motivasyonun karşılığıdır. Çalışanların katkılarının ve çabalarının ödüllendirmesi kendilerine yönelik geri bildirim mekanizmaları özelliği ile gerçekleştirilmektedir.

4.8.3. Ücret Yönetimi İlkeleri

Ücret yönetim ilkeleri örgütün hedeflerine ulaşmasında ve insan kaynakları biriminin görevlerini yerine getirmesinde etkili olmaktadır. Tüm işletmelerde ücret yönetim ilkeleri doğrultusunda planlama ve uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Aşağıda ücret yönetim ilkeleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır

Eşit işe eşit ücret ilkesi: ücret ödemesi gerçekleştirilirken yapılan işin zorluk derecesi ve taşıdığı önem göz önünde bulundurularak ödeme yapılmaktadır. Eşit işe eşit ücret ilkesi genellikle adaletin olduğu işletmelerde daha sık kullanılan ilkelerden birisi olarak kabul edilmektedir. İş değerlendirmelerine göre ücretlendirme bazı işletmelerde çalışanlar arasında ayrımcılığın olduğu düşüncesine ortaya çıkarmaktadır

Dengeli ücret ilkesi ücret ödemesi: gerçekleştirilirken performansa dayalı ödüllendirme ve yan haklar gibi ödemelerin yapılmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Piyasa ücretleri ile karşılaştırma ilkesi işletmelerde çalışanlara verilen ücret piyasada diğer örgütlerde çalışan kişilere verilen ücretler ile dengeli olması beklenmektedir.

Bütünlük ilkesi ücretlendirme yapılırken bedensel çabalarını ortaya koyan işçiler ile beyaz yakalı işçilerin arasında herhangi bir ayrımcılık gözetmeksizin tüm çalışanları ortak bir ücret politikasına dahil etme ilkesidir.

Tarafsızlık ilkesi ücretlerin insan kaynakları birimi veya yönetici tarafından belirlenirken veya arttırma olurken kişiler arasında bir taraf olunmamalı objektif ücretlendirme yapılmalıdır.

Esneklik ilkesi ücretlendirme faaliyetleri günümüz ekonomik şartlarına zamana adaptasyon sağlayacak şekilde olmalıdır. Ekonomik şartlar göz önünde bulundurulmadan yapılan ücretlendirme sistemi işçilerin örgütten ayrılmalarına neden olmaktadır.

Açıklık ilkesi işletme içerisinde uygulanan tüm tarifeler ve ücretlendirme yönetimi çalışanlar tarafından açık ve anlaşılır olmalıdır.

Uzlaşım ilkesi uygulanan zam oranları ve ücretlendirme sistemi konusunda tüm kişilerin fikir birliğine varmış olmaları ve bu konuda herhangi bir tereddütün bulunmaması gerekmektedir.

4.9. Dijital Dönüşümün Yetenek Yönetimine Etkisi

Dijital teknolojilerdeki hızlı gelişimlere bağlı olarak insan kaynakları yönetime teknolojik çağı adaptasyon sağlamak zorundadır. Çalışanların beklentilerinin gün geçtikçe değiştiği günümüzde işgücü profilindeki değişimleri göz önünde bulundurmakta fayda vardır.

4.9.1. Bilgi Teknolojilerinin İş Dünyasına Etkileri

Bilgi teknolojilerinin iş dünyası üzerinde birçok etkisi bulunmaktadır. Küreselleşmenin etkisi ve bilgi çağının gerektirdikleri ile yaşam alışkanlıkları ve iş süreçlerinde birtakım değişiklikler ortaya çıkmıştır. Teknolojik yenilikler ve değişimler sektörler arasında rekabet kavramını ortaya çıkarmıştır. Zaman ve mekân kavramının ortadan kalkması ile birlikte uluslararası çalışma fırsatları da, ithalat ihracat gibi işlemler de daha kolay bir şekilde gerçekleşmeye başlamıştır. Bilgi teknolojilerinde meydana gelen tüm değişimler insan kaynakları yönetimini yakından ilgilendirmektedir. Herhangi bir kurumda insan kaynakları biriminin bilgi teknolojilerini adaptasyon sağlaması, hem insan kaynaklarının yönettiği tüm süreçleri daha görünür ve ulaşılır kılar, aynı zamanda teknolojinin etkin kullanımı doğrudan çalışan performansını ve motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir (Öğüt, 2016: 9).

4.9.2. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi

Teknolojinin gelişmesi ile insan zekâsı tecrübesi ve yetenekleri büyük bir değişim kazanmıştır. Günümüzde işletmelerde çeşitli faaliyet gösteren çalışanların birçoğu uzaktan uzağa çalışma performansı göstermektedirler. Günümüzde tüm veriler ve bilgiler kolaylıkla kopyalanabilmektedir. Ancak yetenekli çalışanların kopyalanması mümkün değildir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi gerçekleştirilirken yetenekli bireylerin ortaya çıkarılarak işletme içerisinde kalmalarının sağlanması gerekmektedir. Bilgi çağına adaptasyon sağlamada insan kaynakları yönetiminin çeşitli stratejilerden yararlandıkları bilinmektedir. Bu stratejiler genel olarak küreselleşme ve bilgi çağının temel unsurlarıyla ilişkilendirilmektedir (Düren, 2000: 41).

4.9.3. Bilgi Çağında İnsan Kaynaklarının Kurumlardaki Stratejik Önemi

İşletmeler arası sürdürebilir rekabette üstünlük sağlanabilmesi yetenekli çalışanların kurum içerisinde tutulabilmesi, verimlilik, performans ve motivasyonun artırılması, insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirilmektedir. Bilgi çağında önemli olan örgüt içerisinde fark yaratma, yeniliklere ve değişikliklere adaptasyon sağlama yeni bilgiler oluşturma ve bunlara işleme şeklinde ifade edilmektedir. Bilgi çağı ile gelen tüm yaklaşımlar insan kaynakları yönetimi doğrultusunda işlenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili eksikliklerin giderilmesi çalışan performansının yükseltilmesinde etkili olmaktadır.

4.9.4. Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Faaliyetleri

İnsan kaynakları faaliyetlerinin dijital süreçlere dönüşmekte olan en öncelikli süreçleri aşağıda verilmiştir.

- İşletmenin stratejik hedefleri ile paralel insan kaynakları stratejilerinin oluşturulması,
- Teknoloji ile birleştirilmiş işe alım süreçleri
- Teknolojik alt yapı desteği ile sağlanan eğitimler,
- Teknolojik süreçlerle performans ve yönetim uygulamalarının yapılması
- Çalışanların kişisel sosyal veya psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması,

Günümüzde iş süreçleri ile ilgili araştırmalar incelendiğinde dijital çağ ve küreselleşme kavramları üzerinde durulduğu görülmektedir. İşletmelerin uzun vadeli

düşünme rekabet ortamı gelecek planları ve stratejik kararlar şeklinde birtakım unsurları olduğu görülmektedir.

Günümüzde çalışanlar küreselleşmenin ve teknolojinin etkisiyle beraber düşüncelerini ve fikirlerini dünya çapında konumlandırmaktadırlar. Teknolojinin gelişmesi ile bilgiye ulaşım kolaylaşmış kültürlerarası etkileşimler artmıştır. Böylelikle kişiler sadece kendi ülkelerinden değil tüm dünya genelinde çalışma fırsatı yaratmışlardır

Dijital çağın en önemli göstergeleri performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim geliştirme etkinlikleri şeklinde vurgulanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmek için kişilerin fikirlerini, bakış açılarını ve beklentilerini göz önünde bulundurmalıdır.

İşletmelerin birbirleri üzerinde üstünlük sağlama faktörleri insan kaynaklarıdır. Kısacası işletmelerin sürekliliğinin sağlanması ve performans üstünü gösterebilmesi için insan kaynakları birimini değişim ve dönüşümün itici gücü olarak konumlanmasını sağlamalarıdır.

5. YÖNTEM VE VERİ ANALİZİ

5.1 Araştırmanın Önemi

Dijital dönüşümün ardında insanın varlığını hatırlayarak, bu dönüşümün hızı, yönü ve başarısına ilişkin çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutumlarının etkisini ortaya koyarken, süreci çeşitli açılardan kolaylaştıracak yeni çalışma modellerini incelemek ve çalışan tercihlerindeki değişimi ortaya koymak, bununla beraber rekabette fark yaratan temel yetenek olan insan kaynağını, etkili bir yetenek yönetimi bugüne ve geleceğe hazırlayabileceğini göstermektir.

5.2. Çalışmanın Amaçları

Yakın gelecekte değişecek işler ve iş yapış biçimlerini ortaya koyacak olan çalışanların, dijital teknolojiye olan tutumunun, gelecekte daha sık kullanılacağı düşünülen uzaktan çalışma ve esnek çalışma modellerine olan algıları üzerinde yarattığı bir nevi gizli etkisini gösterebilmek ve bu sürecinde bu etkiyi yetenek yönetiminin güçlü ve etkin stratejileriyle desteklemenin sürece olan katkısına ilişkin bir vizyon sunabilmektir.

5.3. Ölçüm Araçlarının Değerlendirilmesi

Anket formu altı bölüm olacak şekilde oluşturulmuştur. Birinci bölümde açıklama kısmı yer almaktadır, ikinci bölümde demografik özelliklerle ilgili sorular yer almaktadır, üçüncü bölümden itibaren ölçeklere ilişkin sorular sırasıyla verilmiştir. Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum ölçeğine ilişkin 23 ifade, Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinde 22 ifade, Diğer Esnek Çalışma Modellerine Yönelik Algı ölçeğinde 10 ifade, Entegre Yetenek Yönetimi ölçeğinde ise 26 ifade yer almıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik güvenilirliği yapılmış çalışmalardan alınmasına rağmen, tekrar pilot çalışma ile geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılarak, daha sonra ise ana çalışmada aynı testler tekrar uygulanarak ilderlenmiştir. Demografik değişkenler, cevap vericileri ve çalıştıkları iş yerlerinin boyutlarını belirleyebilmek amacıyla yaş, öğrenim durumu, işletmenin çalışan sayısı, işletmenin sermaye yapısı gibi sorular sorulmuştur. Veriler toplanmadan önce, anket formu için okunabilirlik ve şekil bakımında uzman görüşü alınmıştır. Giriş bölümünde yer alan sorular şekil, anlaşılabilirlik, netlik, okuma süresi bakımından

tesadüfi olarak seçilen konu ile ilgili kişilere sorulmuş, alınan geri bildirimlere göre gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

5.3.1. Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeği

Araştırmada dijital teknolojiye yönelik tutumu ölçmek için Anu A. Gokhale, Paul E. Brauchle ve Kenton F. Machina tarafından geliştirilen “Scale to Measure Attitudes Toward Information Technology” ölçeği International Journal of Information and Communication Technology Education isimli çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek kullanılmıştır. İlgili ölçek 5 alt boyuta sahip ve 23 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin orijinal ismine sadık kalınarak çalışmaya yansıtılmış ve Bilgi Teknolojileri ile Dijital Teknoloji tanımlarının bu çalışmada aynı anlamda kullanıldığı çalışma içerisinde vurgulanmıştır.

5.3.2. Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeği

Araştırmada esnek çalışmaya yönelik algıyı ölçmek için Albion (2004) geliştirilen “A Measure of Attitudes towards Flexible Work Options” ölçeği A Measure of Attitudes towards Flexible Work Options Australian Journal of Management isimli çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek kullanılmıştır. İlgili ölçek 2 alt boyuta sahip ve 10 ifadeden oluşmaktadır.

5.3.3. Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeği

Araştırmada uzaktan çalışmaya yönelik algıyı ölçmek için Grant vd. (2019) tarafından geliştirilen “Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working” Employee Relations Emerald Insight Issue(s) available isimli çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek kullanılmıştır. İlgili ölçek 4 alt boyuta sahip ve 22 ifadeden oluşmaktadır.

5.3.4. Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeği

Araştırma da entegre yetenek yönetimini ölçmek için S. Jayaraman, Parvaiz Talib ve Ahmad Faraz Khan tarafından geliştirilen “Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation” Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation isimli çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek kullanılmıştır. İlgili ölçek 4 alt boyuta sahip ve 26 ifadeden oluşmaktadır.

5.4. Materyal ve Yöntemin Genel Çerçevesi

Bilgi, tutum ve davranış arasındaki ilişki, uzun yıllardır akademik çalışmaların ilgisini çekmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin iş ortamına entegrasyonu konusundaki tartışmalarda, çalışanların BİT'e yönelik inanç ve tutumları her zaman tartışılmıştır. Karar vericilerin tutumu, gözlemlenebilir bir olgu olan davranışlarında fark edilmektedir. Dijital teknolojilerin benimsenmesini önemli ölçüde etkileyen tutumların belirlenmesi bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır.

Yüksek teknoloji ürünü ürünler veya süreçlerle ilgili davranışları daha iyi anlamak ve tahmin etmek için genel teknolojiye yönelik tutumların rolünün araştırılması önem taşıyan alanların başında gelmektedir. Bu araştırmanın amacı teknolojiye karşı tutumu araştırmak ve teknolojiye karşı tutumun potansiyel öncüllerini ortaya koymaktır. Çalışmada temel olarak çalışanların dijital teknolojileri kullanmaya yönelik tutumlarının neler olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Araştırma modelinin test edilmesi için gereken veri, web tabanlı anket tekniği ile toplanmıştır. Anket sorularını içeren link, katılımcılara e-posta ve/veya cep telefonu aracılığıyla gönderilmiştir. Ankette Bilgi (Dijital) Teknolojilerine Karşı Tutumu ölçen 23 ifade, Yetenek Yönetimini ölçen 26 ifade, Esnek Çalışmayı ölçen 10 ifade, Uzaktan Çalışmayı ölçen 22 ifade bulunmaktadır. Ankette ayrıca demografik bilgilerin tespitine yönelik muhtelif sorulara yer verilmiştir. Ölçeklerde genellikle 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır, yalnızca bir ölçekte 6'lı Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklere çalışmanın sonunda ayrıca yer verilmiştir.

5.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, açıklayıcı araştırma modeliyle gerçekleştirilecektir. Buna göre, İstanbul il sınırları içerisindeki yüz kişiden çok çalışan istihdam eden ve bünyesinde İnsan Kaynakları Departmanı stratejik ortak olarak bağımsız biçimde İcra kurulunda temsil edildiği teyit edilmiş olan, orta ve büyük ölçekli, yerli ve yabancı üretim ve hizmet sektöründe yer alan şirketlerde yapılarak tespit edilmiştir. Şirketler bünyesinde üretim, ihracat, yurtiçi toptan ve perakende satış, eticaret, lojistik, yurtdışı perakende gruplarını barındırmaktadır, Firmalar sektöründe inovatif çalışmalar konusunda öncü konumdaki kuruluşlardır.

Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmış olup, örneklem; İstanbul il sınırları içerisinde yer alan, orta ve büyük ölçekli şirketlerde, beyaz yakalı

statüsünde istihdam edilen çalışanlardan oluşmaktadır. Gönderilen ankete toplam 440 katılımcıdan yanıt alınmış olup, 27 yanıt muhtelif sebeplerle geçersiz sayılmış ve araştırmaya toplam 413 yanıt formu dahil edilmiştir.

5.4.2. Literatür Taraması

Yeni teknolojilerin benimsenmesinde etkili olan tutumları inceleyen literatürde sınırlı sayıda çalışma vardır. Bu çalışmalar genel olarak teknolojinin benimsenmesini artırmada kritik rol oynayan faktörler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Štemberger ve Konrad (2021), Sloven öğretmen adaylarının eğitimde dijital teknolojileri kullanmaya yönelik tutumlarını analiz etmişlerdir. Bulgular, Sloven öğretmen adaylarının ağırlıklı olarak eğitimde dijital teknolojileri kullanmaya yönelik olumlu tutumlara sahip olduklarını, ancak kendilerini düşük seviyeli kullanıcılar olarak değerlendirdiklerini göstermiştir. Ayrıca sonuçlar, öğretmen adaylarının eğitimde dijital teknolojilerin kullanımına yönelik tutumlarının dijital teknolojileri kullanma yeterlilik düzeyleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermiştir.

Banas (2010), Teknolojiye yönelik tutumla ilgili bir ders yansımasına 225 öğretmen adayının verdiği yanıtları analiz etmiştir. Sonuçlar, katılımcıların %52'sinin, teknolojiyi öğretime entegre etme konusunda olumlu duygulara sahip olduğunu ve bunu yaptığını, %28'inin olumlu duygulara sahip olduğunu ancak entegrasyonun önündeki engellerden bahsettiğini, %13'ünün teknolojiyi tamamen entegre ettiğini ve %7'sinin teknolojiyi hiç entegre etmediğini ortaya koymuştur. Teknoloji entegrasyonunun önündeki yaygın engeller arasında bilgi/beceriler, güven, erişim ve zaman vardı.

Hunady vd (2020) dijital teknolojiye yönelik tutumları ve bu tür teknolojilere olan güveni artırmada standartların rolünü incelemişlerdir. Çalışma dijital teknolojilerin ekonomi, toplum ve günlük yaşam kalitesi üzerindeki etkisine yönelik tutumları karşılaştırmaya ve bireysel düzeyde bu tutumları etkileyen faktörlerdeki potansiyel farklılıkları bulmaya odaklanmıştır. Çalışmada Eurobarometer 87.1 anketinden türetilen verilerden yararlanılmıştır. Anket, tüm AB üye ülkelerinden bireysel katılımcılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklem, her bir AB ülkesi için yaklaşık 1000 katılımcıdan, toplamda 27.901 katılımcıdan oluşmaktadır. Anketlerin analizinde katılımcıların son dijital teknolojilere yönelik tutumları, sağlık verilerine erişimleri ve standartlar gibi güveni ve itibarı artırabilecek araçların kullanımı ile

ilgili potansiyel faktörleri belirlemek için lojistik (logit) regresyon ve sıralı logit regresyon analizi kullanılmıştır. Standartlar gibi güveni artıran araçları kullanmanın bireyleri yeni dijital teknolojiyi kullanmaya teşvik ettiği saptanmıştır. Bulgulara göre standartlar, korkuları ve dijital teknolojilerin potansiyel olumsuz sonuçlarını azaltan bilgiye erişimi iyileştirmede rol oynamaktadır. Ayrıca cinsiyet, yaş, meslek ve diğer belirli özelliklerin dijital teknolojilere yönelik tutumlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Standartlar ve derecelendirme sistemleri gibi araçların özellikle erkekler, daha iyi eğitilmişler, serbest meslek sahipleri ve yaşam memnuniyeti yüksek olanlar için dijital teknolojilere olan güveni artırmada etkili olduğu bulunmuştur.

Schlicht vd. (2020), hemşirelerin dijital teknoloji alanlarına yönelik tutumlarının, görev değiştirme türüne göre farklılık gösterip göstermediğini, teknoloji değerlendirmesinin ve bilginin bu tutumları nasıl şekillendirdiğini ve tutumların kullanıcı davranışını nasıl öngördüğünü incelemişlerdir. Bulgulara göre, teknoloji kullanıcıları, kullanmayanlara göre daha olumlu ve daha az olumsuz tutum bildirmiştir.

Gudek (2019), müzik öğretmeni adaylarının bilgisayar öz-yeterlik algıları ve dijital teknolojiye yönelik tutumlarını farklı değişkenlere göre incelemiştir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli ve ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Araştırmanın odak grubunu 2018-2019 eğitim öğretim yılında Ondokuz Mayıs Üniversitesinde müzik eğitimi alan 102 öğrenci oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, araştırmaya katılan müzik öğretmeni adaylarının bilgisayar öz yeterlik algı düzeyleri ile dijital teknolojiye yönelik tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların öz-yeterlik algıları cinsiyetlerine, kişisel bilgisayar sahibi olmalarına ve bilgisayarı eğitim amaçlı ilk kullanma zamanlarına göre anlamlı olarak farklılaşmıştır. Ayrıca dijital teknolojiye yönelik tutumları da cinsiyetlerine, sınıf düzeylerine ve bilgisayar sahipliğine göre önemli ölçüde farklılık göstermiştir.

Edison ve Geissler (2003), 605 katılımcı üzerinde genel teknolojiye yönelik tutumları değerlendirmek ve yeni teknolojilerin kabulüne veya bunlara direnç gösterilmesine katkıda bulunabilecek faktörleri incelemişlerdir. Analizde yapısal eşitlik modellemesi de dahil olmak üzere çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Teknolojiye karşı tutumun öncülleri olarak kabul edilen kişisel faktörlerin hipotezleri test edilmiştir. Bulgular, yeni teknolojilere karşı olumlu bir tutumu olan bireylerin

daha genç olma, daha karmaşık bilişsel süreçlere sahip olma ve iyimser olmaya yatkın olma eğiliminde olduğunu göstermiştir.

Admiraal ve Lockhorst (2009), 7 Avrupa ülkesindeki 400'den fazla KOBİ sahibi-yöneticisinden topladıkları verilerle küçük firmalarda e-öğrenmenin temel unsurları olan teknoloji, öğrenme ve eğitime yönelik işletme sahibi-yöneticilerin ve çalışanların tutumlarını incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, altyapı, yazılım ve donanım gibi teknoloji altyapısının küçük firmaların e-öğrenmeye yönelik tutumları ile ilgili ana faktör olduğu saptanmıştır.

Bögel vd. (2018), hidrojen yakıt hücresi teknolojilerine ilişkin tüketici ve vatandaşların tutumunu analiz etmişlerdir. Yedi AB ülkesindeki kamuoyu araştırmasından elde edilen bulgular, sabit ve mobil uygulamalar için hidrojen yakıt hücrelerine yönelik tutumların düşük tutum gücü ve düşük kararlılığının yanı sıra ülke farklılıklarına işaret etmektedir. Bulgular, hidrojen teknolojilerinin bu erken aşamasında bilgi kampanyalarının değerli bir araç olacağını göstermiştir. Bu türde kampanyaların bilgi düzeyi düşük veya hiç bilgisi olmayanlar için farkındalığı artırması ve teknolojiye yönelik tutumları olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.

Reed (2014), bir üniversitede öğretim personelinin öğrenme ve öğretmede teknolojinin belirli kullanımlarıyla ilgili tutumlarını ve deneyimlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çevrimiçi bir anket yoluyla 100 kişiden elde edilen veriler öğretim kadrosunun sanal öğrenme ortamında asgari standartlar olarak tanımlanan belirli kriterlere göre çevrimiçi gönderim, işaretleme ve geri bildirim sağlamak için çözümler konusundaki deneyim ve ilgileri araştırılmıştır. Katılımcılar, beceri ve destek eksikliği gibi faktörlerin yanı sıra dijital teknolojilere adaptasyon önünde önemli bir engel olarak yeni teknik araçların kullanımını öğrenmeye yönelik zaman ayırmamayı göstermişlerdir.

5.5. Pilot Data Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında pilot çalışma sonucu elde edilen 200 kişilik örneklem grubuna ait elde edilen verilere ilişkin sonuçlar verilmiştir.

5.5.1. Demografik Özellikler

Pilot çalışma sonucu ulaşılan örneklemin demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %41'inin kadın, %59'unun erkek olduğu belirlenirken büyük çoğunluğunun %50,5 ile (n=101) 30-39 yaş aralığında olduğu, %62 ile

(n=124) üniversite mezunu olduğu, %63,5 ile (n=127) uluslararası sermayeli firmada görev yaptıkları ve %42 ile (n=84) 1001-3000 çalışanlı bir firmada çalıştıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.1: Pilot Çalışmaya Katılan Bireylerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	82	41,0
	Erkek	118	59,0
Yaş	20-29 yaş ve arası	33	16,5
	30-39 yaş ve arası	101	50,5
	40 yaş ve üzeri	66	33,0
Eğitim Durumu	Lise	9	4,5
	Ön Lisans ve Lisans	124	62,0
	Yüksek Lisans	60	30,0
	Doktora	7	3,5
Sermaye Yapısı	Ulusal Sermaye	49	24,5
	Uluslararası Sermaye	127	63,5
	Karma Sermaye	24	12,0
Çalışan Sayısı	100-500	23	11,5
	501-1000	58	29,0
	1001-3000	84	42,0
	3001 ve üzeri	35	17,5
	Toplam	200	100

5.5.2. Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları (Pilot Çalışma)

Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlilik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 5.2’de verilmiştir. Ölçekteki maddelerin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0,30 değerinin altında bir değer almaması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 5.2: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Gözlem Değeri	Varyans	Güvenirlik	Madde Ölçek Korelasyonu
Etkinlik ve Verimlilik	Madde 1	0,769				0,797
	Madde 2	0,772				0,820
	Madde 3	0,785				0,830
	Madde 4	0,826				0,814
	Madde 5	0,807	6,571	32,854	0,966	0,835
	Madde 6	0,819				0,814
	Madde 7	0,720				0,751
	Madde 8	0,811				0,800
	Madde 9	0,748				0,740
Örgütsel Güven	Madde 12	0,902				0,332
	Madde 13	0,781	5,665	28,325	0,847	0,617
	Madde 14	0,810				0,628
	Madde 15	0,786				0,636
İş-Yaşam Çatışması	Madde 16	0,837				0,795
	Madde 17	0,828	3,314	16,569	0,956	0,800
	Madde 18	0,848				0,771
	Madde 19	0,838				0,791
Esneklik	Madde 20	0,757				0,815
	Madde 21	0,774	1,031	5,157	0,942	0,824
	Madde 22	0,757				0,771
KMO: 0,948; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2_{(190)}=4503,056$; p=0.000						
Genel Cronbach's Alpha: 0,965; Toplam Açıklanan Varyans: 82,905						

Tablo 5.2’de görüldüğü gibi ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değerinin 0,30 değerinin altında olup olmadığı incelendiğinde; Ölçekteki 10 ve 11 numaralı maddelerin ölçekteki diğer maddeler ile ilişkisi sırasıyla 0.065 ve 0.132 çıktığı için ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,965).

Faktör analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşullar incelenmiştir. Bu koşullardan ilki verideki sayının faktör analizi yapılabilmesi için yeterli sayıda olup olmadığına karar vermek amacıyla KMO ve değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının incelenmesi için Bartlett Küresellik testleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2014). Tablo 5.2’de KMO değerinin 0,60 değerinden fazla ve Bartlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Bu sonuçlara göre örneklem datasının faktör analizine uygun olduğu ve elde edilen dataların çok değişkenli normal dağılımdan geldiğinde ispattır (Kan ve Akbaş, 2005).

Ölçekte bir maddenin durmasına karar vermek için faktör yük değerinin 0,45 değerinden fazla bir değer olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Aynı zamanda maddelerin örtüşmesi incelenerek bir faktöre yüklenme durumları da

dikkate alınmıştır. 20 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda 4 faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %82.905 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörden fazla olmasından dolayı “varimax” dik döndürme işlemi yapılmıştır. Faktörlerin güvenirlik düzeyinin de 0.70’in üzerinde olduğu belirlenmiştir ve bu sonuçlar faktörlerin güvenirlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

5.5.3. Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları (Pilot Çalışma)

Esnek Çalışmaya Yönelik Algı ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 5.3’te verilmiştir.

Tablo 5.3: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Gözlem Değeri	Varyans	Güvenirlik	Madde Ölçek Korelasyonu
Engeller	Madde 6	0,677	3,799	47,491	0,974	0,926
	Madde 7	0,813				0,895
	Madde 8	0,783				0,904
	Madde 9	0,848				0,918
İş-Yaşam Dengesi	Madde 1	0,78	3,518	43,98	0,960	0,928
	Madde 2	0,846				0,943
	Madde 3	0,693				0,943
	Madde 4	0,663				0,927
KMO: 0,956; Bartlett's Test of Sphericity = X2(28)=2531,884; p=0.000						
Genel Cronbach's Alpha: 0,982; Toplam Açıklanan Varyans: 91,471						

Tablo 5.3’te görüldüğü gibi ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değerinin 0,30 değerinin altında olmadığı incelenmiş, ölçekteki 5 ve 10 numaralı maddelerin ölçekteki diğer maddeler ile ilişkisi sırasıyla -0.080 ve 0.073 çıktığı için ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,982).

Tablo 5.3’te KMO değerinin 0,60 değerinden fazla ve Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Sekiz maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda 2 faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %91.471 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörden fazla olmasından dolayı “varimax” dik döndürme işlemi yapılmıştır. Faktörlerin güvenirlik düzeyinin de 0.70’in üzerinde

olduğu belirlenmiştir ve bu sonuçlar faktörlerin güvenirlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

5.5.4. Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları (Pilot Çalışma)

Entegre Yetenek Yönetimi ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 5.4'te verilmiştir.

Tablo 5.4: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktörler	Maddeler	Faktör Yükleri	Gözlem Değeri	Varyans	Güvenirlik	Madde Ölçek Korelasyonu
Ödül yönetimi	Madde 16	0,940				0,811
	Madde 17	0,886				0,755
	Madde 18	0,875				0,809
	Madde 19	0,867				0,815
	Madde 20	0,890				0,752
	Madde 21	0,884	9,609	36,958	0,984	0,745
	Madde 22	0,898				0,795
	Madde 23	0,869				0,802
	Madde 24	0,869				0,816
	Madde 25	0,866				0,792
	Madde 26	0,857				0,816
Yeterlilik eğitimi	Madde 5	0,907				0,775
	Madde 6	0,866				0,771
	Madde 7	0,848	7,898	30,378	0,965	0,767
	Madde 8	0,823				0,719
	Madde 9	0,838				0,768
	Madde 10	0,840				0,774
Kritik konumların belirlenmesi	Madde 1	0,691				0,738
	Madde 2	0,702				0,752
	Madde 3	0,692	2,857	10,989	0,932	0,768
	Madde 4	0,691				0,740
Gelişme	Madde 11	0,580				0,770
	Madde 12	0,507				0,762
	Madde 13	0,618	2,029	7,803	0,963	0,790
	Madde 14	0,581				0,794
	Madde 15	0,554				0,787
KMO: 0,962; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2_{(325)}=7492,351$; $p=0.000$						
Genel Cronbach's Alpha: 0,977; Toplam Açıklanan Varyans: 86,128						

Tablo 5.4'te görüldüğü gibi ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değerinin 0,30 değerinin altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,977). Tablo 4'de KMO değerinin 0,60 değerinden fazla ve Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). 26 maddelik ölçeğin,

faktör analizi sonucunda 4 faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %86,128 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörden fazla olmasından dolayı “varimax” dik döndürme işlemi yapılmıştır. Faktörlerin güvenirlik düzeyinin de 0.70’in üzerinde olduğu belirlenmiştir ve bu sonuçlar faktörlerin güvenirlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

5.5.5. Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları (Pilot Çalışma)

Teknolojiye yönelik yönetimi tutum ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları tablo 5.5’te verilmiştir.

Tablo 5.5: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğine Ait Güvenirlik, Açıklayıcı Faktör Analizi ve Madde Analizi Sonuçları

Faktör Adı	Madde No	Faktör Yükleri	Gözlem Değeri	Varyans %	Güvenirlik	Madde Ölçek Korelasyonu
Bilişim Teknolojilerini Öğrenmeye İlgisi	Madde 23	0,856	4,507	19,597	0,932	0,705
	Madde 24	0,767				0,595
	Madde 25	0,778				0,660
	Madde 26	0,822				0,660
	Madde 27	0,813				0,632
	Madde 28	0,851				0,609
Bilişim Teknolojilerinin Uygulanabilirliği	Madde 1	0,859	4,283	18,621	0,917	0,566
	Madde 4	0,74				0,573
	Madde 10	0,751				0,572
	Madde 18	0,76				0,588
	Madde 14	0,863				0,501
	Madde 19	0,848				0,503
Bilişim Teknolojilerinin Olumsuz Etkisi	Madde 6	0,934	3,468	15,077	0,937	0,519
	Madde 9	0,88				0,505
	Madde 15	0,889				0,476
	Madde 16	0,892				0,507
Bilişim Teknolojilerinin İş Hayatına Olumlu Etkisi	Madde 3	0,898	3,225	14,022	0,915	0,507
	Madde 7	0,888				0,531
	Madde 8	0,819				0,412
	Madde 12	0,869				0,457
Bilişim Teknolojilerinde Cinsiyet Fırsat Eşitliği	Madde 5	0,958	2,765	12,02	0,956	0,414
	Madde 11	0,944				0,445
	Madde 17	0,928				0,400
KMO: 0,956; Bartlett's Test of Sphericity = X2(28)=2531,884; p=0.000						
Genel Cronbach's Alpha: 0,908; Toplam Açıklanan Varyans: 79,338						

Tablo 5.5’te görüldüğü gibi ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile olan ilişki değerinin 0,30 değerinin altında olmadığından ölçekten madde çıkarılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir. Ölçeğin güvenirlik düzeyinin yüksek seviyede

olduğu belirlenmiştir (C.Alpha = 0,908). Tablo 5.5'te KMO değerinin 0,60 değerinden fazla ve Barlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). 23 maddelik ölçeğin, faktör analizi sonucunda 5 faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %79,338 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörden fazla olmasından dolayı “varimax” dik döndürme işlemi yapılmıştır. Faktörlerin güvenirlik düzeyinin de 0.70'in üzerinde olduğu belirlenmiştir ve bu sonuçlar faktörlerin güvenirlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir.

5.6. Ana Çalışma Data Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında ana çalışma sonucu elde edilen 430 kişilik örneklemden muhtelif nedenlerle 17 yanıt çıkartılarak, 413 yanıtla ilişkin elde edilen verilere ait sonuçlar verilmiştir.

5.6.1. Ana Data Demografik Özellikler

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %46,7'sinin kadın, %53,3'ünün erkek olduğu belirlenirken büyük çoğunluğunun %45,3 ile (n=187) 30-39 yaş aralığında olduğu, %61,7 ile (n=255) üniversite mezunu olduğu, %51,8 ile (n=214) uluslararası sermayeli firmada görev yaptıkları ve %31 ile (n=128) 1001-3000 çalışanlı bir firmada çalıştıkları belirlenmiştir.

Tablo 5.6: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Demografik	Grup	n	%
Cinsiyet	Kadın	193	46,7
	Erkek	220	53,3
Yaş	20-29 yaş ve arası	89	21,5
	30-39 yaş ve arası	187	45,3
	40 yaş ve üzeri	137	33,2
Eğitim Durumu	Lise	32	7,7
	Ön Lisans-Lisans	255	61,7
	Yüksek Lisans	114	27,6
	Doktora	12	2,9
Sermaye Yapısı	Ulusal Sermaye	137	33,2
	Uluslararası Sermaye	214	51,8
	Karma Sermaye	62	15
Çalışan Sayısı	100-500	88	21,3
	501-1000	105	25,4
	1001-3000	128	31,0
	3001 ve üzeri	92	22,3
Toplam		413	100

5.6.2. Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları

Katılımcıların uzaktan çalışma düzeylerinin belirlenmesi için beşli likert yapılı 20 sorudan oluşan uzaktan çalışma ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği yapılırken öncelikle ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları Tablo 5.7’de verilmiştir. Ölçekteki her madde için kendisi dışındaki maddelerle olan korelasyonun 0,30’un altında bir değer almaması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2009).

Tablo 5.7: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeği’ne İlişkin Yeni Madde İstatistikleri

Madde No	Madde Silme Ölçek Ortalaması	Madde Silme Ölçek Varyansı	Madde-Ölçek İlişkisi	Madde Silme Güvenirlik Değeri
Madde 1	79,775	154,272	0,729	0,960
Madde 2	79,717	153,713	0,764	0,960
Madde 3	79,775	153,088	0,794	0,959
Madde 4	79,833	153,256	0,764	0,960
Madde 5	79,814	152,409	0,796	0,959
Madde 6	79,780	152,221	0,791	0,959
Madde 7	79,983	155,716	0,704	0,960
Madde 8	79,816	153,918	0,765	0,960
Madde 9	80,070	156,779	0,687	0,961
Madde 12	79,862	160,644	0,457	0,963
Madde 13	79,765	156,369	0,676	0,961
Madde 14	79,768	156,689	0,669	0,961
Madde 15	79,777	155,853	0,687	0,961
Madde 16	80,254	148,433	0,781	0,959
Madde 17	80,254	149,370	0,778	0,959
Madde 18	80,228	150,628	0,773	0,960
Madde 19	80,225	150,466	0,772	0,960
Madde 20	80,288	144,113	0,801	0,960
Madde 21	80,228	147,370	0,808	0,959
Madde 22	80,286	147,389	0,767	0,960
Cronbach’s Alpha =0,962				

Tablo 5.7 incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach’s Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenirlik düzeyinin madde çıkarımı sonrasında 0.935’ten 0.962’ye yükseldiği ve bu değer yüksek güvenirliği gösterdiği belirlenmiştir. Uzaktan çalışma ölçeğinin maddeleri ile ölçek toplam korelasyonu değerleri Tablo 5.8’de verilmiştir.

Tablo 5.8: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri

Madde No	r
Madde 1	,756**
Madde 2	,788**
Madde 3	,815**
Madde 4	,788**
Madde 5	,818**
Madde 6	,814**
Madde 7	,732**
Madde 8	,788**
Madde 9	,714**
Madde 12	,497**
Madde 13	,705**
Madde 14	,698**
Madde 15	,716**
Madde 16	,810**
Madde 17	,806**
Madde 18	,801**
Madde 19	,800**
Madde 20	,833**
Madde 21	,835**
Madde 22	,800**

**p<0.01

Madde-toplam ilişki değeri tüm maddeler için 0,30'un üzerinde olduğu için, maddelerin ölçme gücünün yeterli seviyede olduğu belirlenmiş olup Tablo 5.8 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile ölçekten elde edilen toplam puan arasındaki ilişkilerin 0,714-0,835 arasında değişmekte olduğu ve ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0.01$). Bu sonuca göre maddelerin birbirleri ile tutarlılığında herhangi bir problem olmadığı belirlenmiştir.

Geçerlilik için öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin ön koşulları olan değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve veri yapısının faktör analizi yapılabilmesi için yeterliliğine karar vermek amacıyla aşağıda yer alan Tablo, 5.9'da KMO, Barlett Küresellik testleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidel, 2014).

Tablo 5.9: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeği'ne Ait KMO ve Bartlett Analizi Sonucu

KMO		0,960
	Ki-kareDeğeri (χ^2)	8503,792
Bartlett	SerbestlikDerecesi (df)	190
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Tablo 5.9'da KMO değerinin 0,60'tan büyük ve Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan ($p < 0.01$), araştırma sonucu elde edilen örneklem sayısının faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğu ve elde edilen veriler incelendiğinde, verilerin istatistiki olarak çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005). Ölçeğe ait açıklayıcı faktör analizi sonucu ve faktör yükleri Tablo 5.10'de verilmiştir.

Tablo 5.10: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Faktör Yükleri Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Faktör Adı	Madde No	Faktör Yükleri	Gözlem Değeri	Varyans %	Güvenirlilik
Etkinlik ve Verimlilik	Madde 1	0,773	6,117	30,583	0,954
	Madde 2	0,769			
	Madde 3	0,788			
	Madde 4	0,804			
	Madde 5	0,783			
	Madde 6	0,806			
	Madde 7	0,590			
	Madde 8	0,798			
	Madde 9	0,580			
Örgütsel Güven	Madde 12	0,518	5,705	28,523	0,863
	Madde 13	0,746			
	Madde 14	0,770			
	Madde 15	0,734			
İş-Yaşam Çatışması	Madde 16	0,837	3,060	15,298	0,952
	Madde 17	0,847			
	Madde 18	0,838			
	Madde 19	0,846			
Esneklik	Madde 20	0,780	1,295	6,477	0,943
	Madde 21	0,785			
	Madde 22	0,779			

Tablo 5.10 incelendiğinde uzaktan çalışma algısı ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde dört faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin dört faktörlü yapıda olması nedeniyle temel bileşenler analizlerinden varimax dik döndürme tekniği uygulanmamıştır. Ölçeğin birinci faktörü tek başına ölçeğin %30,583'ünü, ikinci faktör tek başına %28,523'ünü, üçüncü faktörün tek başına ölçeğin %15,298'ini ve

dördüncü faktörün ise tek başına ölçeğin %6,477'sini açıkladığı belirlenmiştir. Dört faktörün tamamı ise ölçeğin %80,881'ini açıkladığı belirlenmiştir. Açıklanan varyansın değerinin %40-%60 arasında olması yeterli görülmektedir (Scherer vd.,1988).

Ölçekten bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45'in üzerinde bir değer olması ve maddelerin binişik (kararsız madde) olmaması için faktör yük değerleri arasındaki farkın en az 0,10 olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Faktör yük değerlerinin 0,518-0,847 arasında değiştiği belirlenmiştir. Faktörlerin güvenirlik düzeylerinin kendi içinde 0,70'in üzerinde olması tüm faktörler için güvenirliğin yeterince yüksek olduğu göstermektedir.

Ölçeğin faktör yapılarının doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek için **SMART PLS 3.3.6** programı kullanılmıştır. Geçerlilik çalışmalarında içsel tutarlılığın uygunluğu için Cronbach alfa katsayısı ve birleşik güvenirlik değerlerine bakılmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981). Her boyuta ait Cronbach alfa değeri >0,5'den (Gliem ve Gliem, 2003: 87) ve birleşik güvenirlik >0,8'den büyük değere sahip olması gerekmektedir (Werts ve diğ., 1974).

Ölçeklerin geçerliliğinde ikinci olarak, yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerliliğin uygunluğuna bakılmaktadır. Yakınsak geçerliliği sağlayan standardize edilmiş faktör yükleri ve t değerlerinin anlamlılığına bağlıdır (Fornell ve Larcker, 1981). Smart PLS 3.3.6 ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçlarına ait standardize edilmiş faktör yükleri ve t-değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 5.11: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Faktör Maddelerine Ait Faktör Yükleri, T değerleri, P değerleri ve Uyum Kriterleri

Faktör Adı	Madde No	DFA Faktör Yükleri	t	p	CR	AVE
Etkinlik ve Verimlilik	Madde 1	0.797	22.544	0.000**	0.955	0.681
	Madde 2	0.846	27.721	0.000**		
	Madde 3	0.883	36.357	0.000**		
	Madde 4	0.834	25.411	0.000**		
	Madde 5	0.879	33.212	0.000**		
	Madde 6	0.868	39.528	0.000**		
	Madde 7	0.784	21.278	0.000**		
	Madde 8	0.841	30.289	0.000**		
	Madde 9	0.750	17.596	0.000**		
Örgütsel Güven	Madde 12	0.759	21.686	0.000**	0.895	0.740
	Madde 13	0.861	34.943	0.000**		
	Madde 14	0.847	33.801	0.000**		
	Madde 15	0.873	36.098	0.000**		
İş-Yaşam Çatışması	Madde 16	0.918	61.944	0.000**	0.953	0.835
	Madde 17	0.917	71.577	0.000**		
	Madde 18	0.914	61.385	0.000**		
	Madde 19	0.906	58.411	0.000**		
Esneklik	Madde 20	0.934	74.779	0.000**	0.945	0.850
	Madde 21	0.940	71.859	0.000**		
	Madde 22	0.892	67.479	0.000**		
**p<0.01; SRMR=0,032; NFI = 0,990						

Smart PLS programında DFA modelini test etmek için PLS algoritması icra edilmektedir. Madde güvenilirliği için gözlenen değişkenlerin faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde değer alması istenir (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011). Model ve ölçek geliştirme çalışmalarında faktör yüklerinin 0,50-0,60 aralığı da kabul edilebilir (Hulland, 1999, s.198-199). Modeldeki tüm değişkenlere ait faktör yük değerleri için eşik değer olarak kabul edilen 0,60'a göre değerlendirilmiştir. Maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,750–0,940 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yüklerinin sınırları için kabul görülen değerlerdir. Faktör yüklerinin anlamlı olduğunun incelenmesi için t değerlerine bakılmış ve tüm t değerlerinin 2.58'in üzerinde olduğu belirlendiğinden faktör yüklerin anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Doğrulamalı faktör analizine ait model iyiliği incelendiğinde; Smart PLS programında uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü (SRMR) değeri (Henseler vd., 2014) ve Normalleştirilmiş uyum indeksi (NFI) kullanılmaktadır. Hu ve Bentler (1998) SRMSR değerinin 0,080'in altında ve NFI değeri 0,90'un üzerinde olan modellerin iyi bir uyum değeri olarak

kabul etmektedir. Modelin SRMR değeri 0,032 olarak NFI değeri 0,990 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Gözlenen değişkenlere yönelik DFA analizi sonucunda yakınsama geçerliliği, ayrışma geçerliliği ve güvenilirlik rakamları hesaplanmıştır. İçsel tutarlılık bağlamında yapı güvenilirliği (Composite Reliability) ve Cronbach Alfa katsayısı, yakınsama geçerliliği için AVE değeri hesaplanmıştır. AVE değerinin 0.50'nin üzerinde, güvenilirlik katsayısının ve CR değerlerinin 0.70'in üzerinde olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 5.11'e göre ölçek boyutlarına ait AVE değerlerinin 0,50'in üzerinde, CR değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler doğrulanan ölçek yapısının yapı güvenilirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir.

Araştırmada ayrışma geçerliliğinin sağlanması için Fornell Larcker Kriteri hesaplanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981). Buna göre her bir boyutun ortalama açıklanan varyans değerinin karekökünün yapının ilişkili korelasyonlarından büyük olması ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Tablo 5.12'de verildiği üzere koyu renk ve italik şekilde gösterilen değerler tamamı altında bulunan korelasyon (ilişkili yapılardan) değerlerinden daha büyüktür.

Tablo 5.12: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)

Boyutlar	Etkinlik ve Verimlilik	Örgütsel Güven	İş-Yaşam Çatışması	Esneklik
Etkinlik ve Verimlilik	0.825			
Örgütsel Güven	0.756	0.860		
İş-Yaşam Çatışması	0.709	0.500	0.914	
Esneklik	0.671	0.692	0.856	0.922

5.6.3. Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları

Katılımcıların esnek çalışma düzeylerinin belirlenmesi için beşli likert yapılı 10 sorudan oluşan esnek çalışma ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği yapılırken öncelikle ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları Tablo 5.13'te verilmiştir.

Tablo 5.13: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeği'ne İlişkin Yeni Madde İstatistikleri

Madde No	Madde Silme Ölçek Ortalaması	Madde Silme Ölçek Varyansı	Madde-Ölçek İlişkisi	Madde Silme Güvenirlilik Değeri
Madde 1	23,114	69,421	0,938	0,982
Madde 2	23,044	70,697	0,920	0,983
Madde 3	23,128	69,962	0,923	0,983
Madde 4	23,051	70,107	0,933	0,983
Madde 6	23,128	68,656	0,937	0,982
Madde 7	23,065	68,901	0,945	0,982
Madde 8	23,061	69,106	0,945	0,982
Madde 9	23,121	69,961	0,939	0,982
Cronbach's Alpha =0,985				

Tablo 5.13 incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach's Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenirlik düzeyinin madde çıkarımı sonrasında 0.916'dan 0.985'e yükseldiği ve bu değer yüksek güvenirliği gösterdiği belirlenmiştir. Uzaktan çalışma ölçeğinin maddeleri ile ölçek toplam korelasyonu değerleri Tablo 5.14'te verilmiştir.

Tablo 5.14: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri

Madde No	r
Madde 1	,953**
Madde 2	,939**
Madde 3	,941**
Madde 4	,949**
Madde 6	,952**
Madde 7	,958**
Madde 8	,958**
Madde 9	,953**

**p<0.01

Madde-toplam ilişki değeri tüm maddeler için 0,30'un üzerinde olduğu için, maddelerin ölçeğe gücünün yeterli seviyede olduğu belirlenmiş olup Tablo 5.14 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile ölçekten elde edilen toplam puan arasındaki ilişkilerin 0,941-0,958 arasında değişmekte olduğu ve ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir (p<0.01).

Tablo 5.15: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeği'ne Ait KMO ve Bartlett Analizi Sonucu

KMO		0,980
	Ki-kareDeğeri (χ^2)	12703,792
Bartlett	SerbestlikDerecesi (df)	190
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Tablo 5.15'te KMO değerinin 0,60'tan büyük ve Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan ($p < 0.01$), araştırma sonucu elde edilen örneklem sayısının faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğu ve elde edilen veriler incelendiğinde, verilerin istatistiki olarak çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005).

Tablo 5.16: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Faktör Yükleri Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Faktör Adı	Madde No	Faktör Yükleri	Gözlem Değeri	Varyans %	Güvenirlik
Engeller	Madde 6	0,482	3,780	47,245	0,975
	Madde 7	0,975			
	Madde 8	0,976			
	Madde 9	0,975			
İş-Yaşam Dengesi	Madde 1	0,893	2,340	29,256	0,968
	Madde 2	0,777			
	Madde 3	0,738			
	Madde 4	0,673			

Tablo 5.16 incelendiğinde esnek çalışma algısı ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde iki faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin iki faktörlü yapıda olması nedeniyle temel bileşenler analizlerinden varimax dik döndürme tekniği uygulanmamıştır. Ölçeğin birinci faktörü tek başına ölçeğin %47,245'ini ve ikinci faktör tek başına %29,256'sını açıkladığı belirlenmiştir. İki faktörün tamamı ise ölçeğin %76,501'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Ölçekten bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45'in üzerinde bir değer olması ve maddelerin binişik (kararsız madde) olmaması için faktör yük değerleri arasındaki farkın en az 0,10 olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Faktör yük değerlerinin 0,482-0,976 arasında değiştiği belirlenmiştir. Faktörlerin güvenirlik düzeylerinin kendi içinde 0,70'in üzerinde olması tüm faktörler için güvenirliğin yeterince yüksek olduğu göstermektedir.

Tablo 5.17: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Maddelerine Ait Faktör Yükleri, T değerleri, P değerleri ve Uyum Kriterleri

Faktör Adı	Madde No	Faktör Yükleri	t	p	CR	AVE
İş-Yaşam Dengesi	Madde 1	0.950	26,872	0.000**	0,968	0,885
	Madde 2	0.928	26,249	0.000**		
	Madde 3	0.937	26,504	0.000**		
	Madde 4	0.946	26,759	0.000**		
Engeller	Madde 6	0.957	27,070	0.000**	0,976	0,909
	Madde 7	0.953	26,957	0.000**		
	Madde 8	0.957	27,070	0.000**		
	Madde 9	0.948	26,815	0.000**		

**p<0.01; SRMR=0,043; NFI = 0,980

Modeldeki tüm değişkenlere ait faktör yük değerleri için eşik değer olarak kabul edilen 0,60'a göre değerlendirilmiştir. Maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,928–0,957 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yüklerinin sınırları için kabul görülen değerlerdir. Faktör yüklerinin anlamlı olduğunun incelenmesi için t değerlerine bakılmış ve tüm t değerlerinin 2.58'in üzerinde olduğu belirlendiğinden faktör yüklerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Modelin SRMR değeri 0,043 olarak NFI değeri 0,980 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.17'ye göre ölçek boyutlarına ait AVE değerlerinin 0,50'in üzerinde, CR değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler doğrulanan ölçek yapısının yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir. Tablo 5.18'de verildiği üzere koyu renk ve italik şekilde gösterilen değerlerin tamamı altında bulunan korelasyon (ilişkili yapılardan) değerlerinden daha büyüktür.

Tablo 5.18: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğinin Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)

Değişkenler	İş-Yaşam Dengesi	Engeller
İş-Yaşam Dengesi	0.986	
Engeller	0.941	0.953

5.6.4. Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları

Katılımcıların entegre yetenek yönetimi düzeylerinin belirlenmesi için altılı likert yapılı 26 sorudan oluşan yetenek yönetimi ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği yapılırken öncelikle ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları Tablo 5.19’da verilmiştir.

Tablo 5.19: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeği’ne İlişkin Madde İstatistikleri

Madde No	Madde Silme Ölçek Ortalaması	Madde Silme Ölçek Varyansı	Madde-Ölçek İlişkisi	Madde Silme Güvenirlik Değeri
Madde 1	104,760	775,241	0,763	0,978
Madde 2	104,857	770,560	0,748	0,978
Madde 3	105,005	771,097	0,751	0,978
Madde 4	104,896	772,045	0,748	0,978
Madde 5	104,993	764,959	0,785	0,978
Madde 6	105,085	762,490	0,779	0,978
Madde 7	105,046	763,908	0,779	0,978
Madde 8	104,814	766,438	0,741	0,978
Madde 9	104,954	766,894	0,783	0,978
Madde 10	104,964	767,982	0,796	0,978
Madde 11	105,019	766,747	0,757	0,978
Madde 12	105,170	763,301	0,776	0,978
Madde 13	105,157	762,031	0,779	0,978
Madde 14	105,201	762,481	0,778	0,978
Madde 15	105,092	763,613	0,795	0,978
Madde 16	104,857	755,506	0,828	0,977
Madde 17	104,649	754,845	0,804	0,978
Madde 18	104,751	754,717	0,841	0,977
Madde 19	104,898	754,441	0,836	0,977
Madde 20	104,777	759,839	0,791	0,978
Madde 21	104,688	760,715	0,782	0,978
Madde 22	104,843	753,813	0,812	0,978
Madde 23	104,797	754,575	0,834	0,977
Madde 24	104,952	754,124	0,831	0,977
Madde 25	104,903	755,311	0,801	0,978
Madde 26	104,901	749,031	0,833	0,977
Cronbach’s Alpha =0,979				

Tablo 5.19 incelendiğinde, ölçekteki her bir maddenin diğer maddelerle olan ilişki değerinin 0,30’un altında olan madde olmadığından ölçekten madde çıkarılmamıştır. Tablo 5.19 incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach’s Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenirlik düzeyinin 0,979 olduğu ve bu değer yüksek güvenirliği gösterdiği belirlenmiştir. Yetenek yönetimi ölçeğinin maddeleri ile ölçek toplam korelasyonu değerleri Tablo 5.20’de verilmiştir.

Tablo 5.20: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri

Madde No	r
Madde 1	,779**
Madde 2	,766**
Madde 3	,769**
Madde 4	,767**
Madde 5	,802**
Madde 6	,797**
Madde 7	,797**
Madde 8	,762**
Madde 9	,799**
Madde 10	,811**
Madde 11	,776**
Madde 12	,794**
Madde 13	,797**
Madde 14	,796**
Madde 15	,812**
Madde 16	,843**
Madde 17	,822**
Madde 18	,855**
Madde 19	,851**
Madde 20	,809**
Madde 21	,801**
Madde 22	,830**
Madde 23	,849**
Madde 24	,846**
Madde 25	,819**
Madde 26	,850**

**p<0.01

Madde-toplam ilişki değeri tüm maddeler için 0,30'un üzerinde olduğu için, maddelerin ölçme gücünün yeterli seviyede olduğu belirlenmiş olup Tablo 5.20 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile ölçekten elde edilen toplam puan arasındaki ilişkilerin 0,762-0,855 arasında değişmekte olduğu ve ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0.01$).

Tablo 5.21: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeği'ne Ait KMO ve Barlett Analizi Sonucu

KMO		0,973
	Ki-kareDeğeri (χ^2)	15763,036
Bartlett	SerbestlikDerecesi (df)	325
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Tablo 5.21'de KMO değerinin 0,60'tan büyük ve Barlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan ($p<0.01$), araştırma sonucu elde edilen örneklem sayısının faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğu

ve elde edilen veriler incelendiğinde, verilerin istatistiki olarak çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005).

Tablo 5.22: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Faktör Yükleri Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Faktör Adı	Madde No	Faktör Yükleri	Gözlem Değeri	Varyans %	Güvenirlilik
Ödül yönetimi	Madde 18	0,856	9,579	36,842	0,985
	Madde 19	0,857			
	Madde 26	0,857			
	Madde 21	0,862			
	Madde 25	0,862			
	Madde 23	0,863			
	Madde 24	0,863			
	Madde 17	0,871			
	Madde 20	0,878			
	Madde 22	0,883			
	Madde 16	0,926			
Yeterlilik eğitimi	Madde 10	0,774	5,845	22,482	0,968
	Madde 9	0,775			
	Madde 8	0,783			
	Madde 7	0,786			
	Madde 6	0,807			
	Madde 5	0,851			
Gelişme	Madde 12	0,698	3,964	15,246	0,967
	Madde 15	0,728			
	Madde 14	0,737			
	Madde 11	0,741			
	Madde 13	0,774			
Kritik konuların belirlenmesi	Madde 1	0,687	3,158	12,147	0,935
	Madde 2	0,720			
	Madde 4	0,726			
	Madde 3	0,746			

Tablo 5.22 incelendiğinde yetenek yönetimi ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde dört faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin dört faktörlü yapıda olması nedeniyle temel bileşenler analizlerinden varimax dik döndürme tekniği uygulanmamıştır. Ölçeğin birinci faktörü tek başına ölçeğin %36,842'sini, ikinci faktörü tek başına ölçeğin %22,482'sini, üçüncü faktör tek başına ölçeğin %15,246'sını ve dördüncü faktör tek başına %12,147'sini açıkladığı belirlenmiştir. Dört faktörün tamamı ise ölçeğin %86,717'sini açıkladığı belirlenmiştir.

Ölçekten bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45'in üzerinde bir değer olması ve maddelerin binişik (kararsız madde) olmaması için faktör yük değerleri arasındaki farkın en az 0,10 olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Faktör yük değerlerinin 0,687-0,926 arasında değiştiği

belirlenmiştir. Faktörlerin güvenirlik düzeylerinin kendi içinde 0,70'in üzerinde olması tüm faktörler için güvenirliğin yeterince yüksek olduğu göstermektedir.

Tablo 5.23: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Maddelerine Ait Faktör Yükleri, T değerleri, P değerleri ve Uyum Kriterleri

Faktör Adı	Madde No	DFA Faktör Yükleri	t	p	CR	AVE
Ödül yönetimi	Madde 18	0.977	53,754	0,000**	0.985	0.854
	Madde 19	0.965	59,402	0,000**		
	Madde 26	0.964	51,564	0,000**		
	Madde 21	0.865	35,900	0,000**		
	Madde 25	0.901	40,561	0,000**		
	Madde 23	0.960	60,026	0,000**		
	Madde 24	0.953	50,501	0,000**		
	Madde 17	0.900	43,202	0,000**		
	Madde 20	0.868	35,852	0,000**		
	Madde 22	0.905	40,483	0,000**		
Yeterlilik eğitimi	Madde 16	0.895	54,041	0,000**	0.968	0.836
	Madde 10	0.938	69,223	0,000**		
	Madde 9	0.920	63,727	0,000**		
	Madde 8	0.874	45,782	0,000**		
	Madde 7	0.917	65,832	0,000**		
	Madde 6	0.919	67,158	0,000**		
Geliştirme	Madde 5	0.915	75,138	0,000**	0.967	0.854
	Madde 12	0.935	77,832	0,000**		
	Madde 15	0.932	70,587	0,000**		
	Madde 14	0.928	78,353	0,000**		
	Madde 11	0.908	69,088	0,000**		
Kritik konuların belirlenmesi	Madde 13	0.918	80,474	0,000**	0.935	0.783
	Madde 1	0.890	49,671	0,000**		
	Madde 2	0.871	49,247	0,000**		
	Madde 4	0.890	52,502	0,000**		
	Madde 3	0.888	52,289	0,000**		

**p<0.01; SRMR=0,022; NFI = 0,990

Modeldeki tüm değişkenlere ait faktör yük değerleri için eşik değer olarak kabul edilen 0,60'a göre değerlendirilmiştir. Maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,965–0,977 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yüklerinin sınırları için kabul görülen değerlerdir. Faktör yüklerinin anlamlı olduğunun incelenmesi için t değerlerine bakılmış ve tüm t değerlerinin 2.58'in üzerinde olduğu belirlendiğinden faktör yüklerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Modelin SRMR değeri 0,022 olarak NFI değeri 0,990 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.23'e göre ölçek boyutlarına ait AVE değerlerinin 0,50'in üzerinde, CR değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler doğrulanan ölçek

yapısının yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir. Tablo 5.24'te verildiği üzere koyu renk ve italik şekilde gösterilen değerin tamamı altında bulunan korelasyon (ilişkili yapılardan) değerlerinden daha büyüktür.

Tablo 5.24: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğinin Ayırışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)

Değişkenler	Gelişme	Kritik konumların belirlenmesi	Yeterlilik eğitimi	Ödül yönetimi
Geliştirme	0.924			
Kritik konumların belirlenmesi	0.796	0.885		
Yeterlilik eğitimi	0.852	0.790	0.914	
Ödül yönetimi	0.592	0.663	0.600	0.924

5.6.5. Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğine Ait Geçerlilik Güvenirlik Bulguları

Katılımcıların teknolojiye yönelik tutumlarının belirlenmesi için beşli likert yapılı 23 sorudan oluşan teknolojiye yönelik tutum ölçeği kullanılmıştır.

Ölçeğin geçerlilik ve güvenirliği yapılırken öncelikle ölçeğe ilişkin madde analizi sonuçları Tablo 5.25'te verilmiştir.

Tablo 5.25: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeği'ne İlişkin Madde İstatistikleri

Madde No	Madde Silme Ölçek Ortalaması	Madde Silme Ölçek Varyansı	Madde-Ölçek İlişkisi	Madde Silme Güvenirlik Değeri
Madde 1	91,206	112,499	0,607	0,910
Madde 2	91,739	110,728	0,517	0,911
Madde 3	91,203	112,366	0,626	0,909
Madde 4	91,673	111,070	0,445	0,914
Madde 5	91,099	115,327	0,496	0,912
Madde 6	91,676	111,181	0,529	0,911
Madde 7	91,852	112,883	0,459	0,912
Madde 8	91,245	113,637	0,462	0,912
Madde 9	91,254	112,656	0,605	0,910
Madde 10	91,768	110,713	0,464	0,913
Madde 11	91,552	112,131	0,465	0,913
Madde 12	90,993	114,075	0,526	0,911
Madde 13	91,291	113,012	0,495	0,912
Madde 14	91,218	114,045	0,496	0,912
Madde 15	91,802	111,504	0,430	0,914
Madde 16	91,303	113,105	0,579	0,910
Madde 17	91,012	114,061	0,522	0,911
Madde 18	91,305	110,276	0,711	0,908
Madde 19	91,673	110,827	0,617	0,909
Madde 20	91,525	110,760	0,683	0,908
Madde 21	91,557	110,500	0,656	0,908
Madde 22	91,513	110,459	0,645	0,909
Madde 23	91,593	110,703	0,623	0,909
Cronbach's Alpha =0,914				

Tablo 5.25 incelendiğinde, ölçekteki her bir maddenin diğer maddelerle olan ilişki değerinin 0,30'un altında olan madde olmadığından ölçekten madde çıkarılmamıştır. Tablo 5.25 incelendiğinde ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach's Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenirlik düzeyinin 0,914 olduğu ve bu değer yüksek güvenirliği gösterdiği belirlenmiştir. Teknolojiye yönelik tutum ölçeğinin maddeleri ile ölçek toplam korelasyonu değerleri Tablo 5.26'da verilmiştir.

Tablo 5.26: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğinin Maddeleri İle Ölçek Toplam Korelasyonu Değerleri

Madde No	r
Madde 1	,647**
Madde 2	,579**
Madde 3	,664**
Madde 4	,520**
Madde 5	,537**
Madde 6	,587**
Madde 7	,520**
Madde 8	,518**
Madde 9	,644**
Madde 10	,537**
Madde 11	,529**
Madde 12	,569**
Madde 13	,548**
Madde 14	,544**
Madde 15	,505**
Madde 16	,620**
Madde 17	,566**
Madde 18	,743**
Madde 19	,662**
Madde 20	,718**
Madde 21	,696**
Madde 22	,687**
Madde 23	,667**

**p<0.01

Madde-toplam ilişki değeri tüm maddeler için 0,30'un üzerinde olduğu için, maddelerin ölçeğe gücünün yeterli seviyede olduğu belirlenmiş olup Tablo 5.26 incelendiğinde, ölçek maddeleri ile ölçekten elde edilen toplam puan arasındaki ilişkilerin 0,505-0,743 arasında değişmekte olduğu ve ilişkilerin istatistiki açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0.01$).

Tablo 5.27: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeği'ne Ait KMO ve Bartlett Analizi Sonucu

KMO		0,899
	Ki-kare Değeri (χ^2)	8887,178
Bartlett	Serbestlik Derecesi (df)	253
	Anlamlılık Değeri (p)	0,000

Tablo 5.27'de KMO değerinin ,60'tan büyük ve Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak %99 güven düzeyinde anlamlı bulunduğundan ($p<0.01$), araştırma sonucu elde edilen örneklem sayısının faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğu ve elde edilen veriler incelendiğinde, verilerin istatistiki olarak çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Kan ve Akbaş, 2005).

Tablo 5.28: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğinin Faktör Yükleri Öz Değerleri ve Açıkladıkları Varyans Düzeyleri

Faktör Adı	Madde No	Faktör Yükleri	Gözlem Değeri	Varyans %	Güvenirlilik
Bilişim Teknolojilerini Öğrenmeye İlgisi	Madde 25	0,767	4,575	19,891	0,937
	Madde 24	0,772			
	Madde 27	0,824			
	Madde 26	0,854			
	Madde 28	0,856			
	Madde 23	0,858			
Bilişim Teknolojilerinin Uygulanabilirliği	Madde 10	0,768	4,434	19,279	0,927
	Madde 4	0,772			
	Madde 18	0,779			
	Madde 19	0,85			
	Madde 1	0,863			
	Madde 14	0,865			
Bilişim Teknolojilerinin Olumsuz Etkisi	Madde 15	0,872	3,445	14,978	0,938
	Madde 16	0,883			
	Madde 9	0,906			
	Madde 6	0,927			
Bilişim Teknolojilerinin İş Hayatına Olumlu Etkisi	Madde 8	0,814	3,264	14,19	0,92
	Madde 7	0,881			
	Madde 12	0,883			
	Madde 3	0,906			
Bilişim Teknolojilerinde Cinsiyet Fırsat Eşitliği	Madde 17	0,939	2,797	12,159	0,964
	Madde 11	0,947			
	Madde 5	0,954			

Tablo 5.28 incelendiğinde teknolojiye yönelik tutum ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde beş faktörlü bir yapıda olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin beş faktörlü yapıda olması nedeniyle temel bileşenler analizlerinden varimax dik döndürme tekniği uygulanmamıştır. Ölçeğin birinci faktörü tek başına ölçeğin %19,891'ini, ikinci faktörü tek başına ölçeğin %19,279'unu, üçüncü faktör tek başına ölçeğin %14,978'ini dördüncü faktör tek başına ölçeğin %14,190'ını ve beşinci faktör tek başına %12,159'unu açıkladığı belirlenmiştir. Beş faktörün tamamı ise ölçeğin % 80,497'sini açıkladığı belirlenmiştir.

Ölçekten bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45'in üzerinde bir değer olması ve maddelerin binişik (kararsız madde) olmaması için faktör yük değerleri arasındaki farkın en az 0,10 olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Faktör yük değerlerinin 0,767-0,954 arasında değiştiği belirlenmiştir. Faktörlerin güvenirlik düzeylerinin kendi içinde 0,70'in üzerinde olması tüm faktörler için güvenirliğin yeterince yüksek olduğu göstermektedir.

Tablo 5.29: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğinin Doğrulamalı Faktör Maddelerine Ait Faktör Yükleri, T değerleri, P değerleri ve Uyum Kriterleri

Faktör Adı	Madde No	DFA Faktör Yükleri	t	p	CR	AVE
Bilişim teknolojilerini öğrenmeye ilgi	Madde 25	0.921	21,934	0,000**	0.937	0.714
	Madde 24	0.801	21,33	0,000**		
	Madde 27	0.824	23,854	0,000**		
	Madde 26	0.824	25,393	0,000**		
	Madde 28	0.769	22,479	0,000**		
	Madde 23	0.921	30,167	0,000**		
Bilişim teknolojilerinin uygulanabilirliği	Madde 10	0.889	19,219	0,000**	0.925	0.675
	Madde 4	0.939	21,948	0,000**		
	Madde 18	0.830	19,067	0,000**		
	Madde 19	0.697	16,188	0,000**		
	Madde 1	0.848	20,889	0,000**		
	Madde 14	0.697	16,115	0,000**		
Bilişim teknolojilerinin olumsuz etkisi	Madde 15	0.941	18,618	0,000**	0.943	0.806
	Madde 16	0.912	20,145	0,000**		
	Madde 9	0.846	16,116	0,000**		
	Madde 6	0.889	21,805	0,000**		
Bilişim teknolojilerinin hayatına olumlu etkisi	Madde 8	0.798	11,841	0,000**	0.920	0.744
	Madde 7	0.946	18,743	0,000**		
	Madde 12	0.787	13,917	0,000**		
	Madde 3	0.908	21,065	0,000**		
Bilişim teknolojilerinde cinsiyet fırsat	Madde 17	0.899	22,657	0,000**	0.964	0.900
	Madde 11	0.982	28,581	0,000**		
	Madde 5	0.938	29,963	0,000**		

**p<0.01; SRMR=0,024; NFI = 0,990

Modeldeki tüm değişkenlere ait faktör yük değerleri için eşik değer olarak kabul edilen 0,60'a göre değerlendirilmiştir. Maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,697–0,982 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yüklerinin sınırları için kabul görülen değerlerdir. Faktör yüklerinin anlamlı olduğunun incelenmesi için t değerlerine bakılmış ve tüm t değerlerinin 2.58'in üzerinde olduğu belirlendiğinden faktör yüklerin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Modelin SRMR değeri 0,024 olarak NFI değeri 0,990 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.29'a göre ölçek boyutlarına ait AVE değerlerinin 0,50'in üzerinde, CR değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler doğrulanmış ölçek yapısının yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini

sağlandığını göstermektedir. Tablo 5.30’da verildiği üzere koyu renk ve italik şekilde gösterilen değerin tamamı altında bulunan korelasyon (ilişkili yapılardan) değerlerinden daha büyüktür.

Tablo 5.30: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğinin Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)

Değişkenler	Bilişim teknolojilerinde cinsiyet fırsat eşitliği	Bilişim teknolojilerini öğrenmeye ilgi	Bilişim teknolojilerinin iş hayatına olumlu etkisi	Bilişim teknolojilerinin olumsuz etkisi	Bilişim teknolojilerinin uygulanabilirliği
Bilişim teknolojilerinde cinsiyet fırsat eşitliği	0.948				
Bilişim teknolojilerini öğrenmeye ilgi	0.285	0.845			
Bilişim teknolojilerinin iş hayatına olumlu etkisi	0.175	0.381	0.863		
Bilişim teknolojilerinin olumsuz etkisi	0.201	0.393	0.193	0.898	
Bilişim teknolojilerinin uygulanabilirliği	0.227	0.527	0.342	0.319	0.822

5.6.6. Ölçüm Araçlarına Ait Betimleyici Bulgular ve Verilerin Dağılımı

Araştırma kapsamında kullanılan ölçüm araçlarından katılımcıların aldıkları puanlara ait betimsel bulgulara ve elde edilen verilere yer verilmiştir.

Tablo 5.31: Katılımcıların Ölçüm Araçlarından Aldıkları Puanlara Göre Dağılımları

Ölçekler/Boyutlar	$\bar{x}$	ss
Entegre Yetenek Yönetimi	4,20	1,10
Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum	4,16	0,48
Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı	4,28	0,41
Esnek Çalışmaya Yönelik Algı	2,62	0,33

Araştırma kapsamındaki katılımcıların ölçüm araçlarından aldıkların puanlar incelendiğinde; katılımcıların yetenek yönetimi düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu ($\bar{x}=4,20$) katılımcıların teknolojiye yönelik tutumlarının yüksek ($\bar{x}=4,16$) uzaktan çalışma tutumlarının yüksek ($\bar{x}=4,28$) ve esnek çalışma tutumlarının orta ($\bar{x}=2,62$) düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.32: Verilerin Dağılımlarına Ait Normallik Testi Sonuçları

Ölçüm Araçları	Merkezi Eğilim Ölçümleri			
	$\bar{x}$	Medyan	Çarpıklık	Basıklık
Entegre Yetenek Yönetimi	4,20	4,15	-0,17	-0,82
Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum	4,16	4,13	-0,10	-0,58
Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı	4,28	4,50	-1,41	1,56
Esnek Çalışmaya Yönelik Algı	2,62	2,50	0,76	0,39

Verilerin dağılımını incelerken merkezi eğilim ölçüleri baz alınmıştır. Merkezi eğilim ölçülerinden ortalama değeri ile medyan değerinin yakınlığı ve basıklık ile çarpıklık değerlerinin ± 2 değerleri arasında olması verilerin dağılımının normal dağılımdan geldiğini göstermektedir. (George ve Mallery 2010).

Tablo 5.33: Ölçümler Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yetenek Yönetimi	Teknolojiye Yönelik Tutum	Uzaktan Çalışma	Esnek Çalışma
Entegre Yetenek Yönetimi	1	,367**	,311**	,175**
Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum		1	,133**	,235**
Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı			1	,234**
Esnek Çalışmaya Yönelik Algı				1

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmesi için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p < 0.01$). Bu sonuç araştırma modeli için kurulan direkt ve dolaylı etkilerin incelenmesini mümkün kılmaktadır.

5.6.7. Ölçüm Araçlarına Ait Ortak Yöntem Varyansının Harman Testi İle İncelenmesi

Tüm ölçekler için DFA'nın ilk aşamasında Harman Tek Faktör Testi ile yaygın metot yanlılığı test edilmiştir. Burada, çeşitli nedenlerden dolayı oluşabilecek ölçek yanlılığını ve değişkenliğini test edilmesi amaçlanmaktadır. Analiz, toplam değişkenlik içinde ne kadarının tek faktör tarafından açıklandığına odaklanmaktadır, OYV belirlenmesinde harman testi yöntemi uygulamak için gizli kavramsal yapıya ait tüm bireysel değişkenler üzerinde tek faktör çıkarmak üzere bir analiz yapılmıştır. Bunun için, faktör çıkarma işlemi, SPSS programının kendi inisiyatifine bırakılmaz, "Extract" düğmesi altında faktör sayısı 1 olarak girilir. "Rotation" bölümünde "No rotation" şıkkı seçilir. Yapılan hesaplama sonucunda "varyansın %50'nin üzerinde

olup olmadığına” bakılır. Varyans oranı %50’nin üzerinde ise ölçeğin OYV’nin etkisi altında bulunduğuna karar verilir. İdeal olarak varyansın %50’nin altında olması gerekir (Podsakoff vd., 2003). Ölçekler için yapılan analizin sonucunda, 5.34, 5.35, 5.36 ve 5.37 de ölçeklere ait harman testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 5.34: Entegre Yetenek Yönetimi Ölçeğine Ait Harman Testi Sonucu

Faktör	Başlangıç Öz değerleri			Kare Yüklemelerinin Çıkarma Topamları		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	16,987	65,336	65,336	16,630	63,960	63,960
2	3,745	14,404	79,741			
3	,974	3,745	83,486			
4	,840	3,231	86,717			
5	,326	1,253	87,970			
6	,305	1,172	89,142			
7	,265	1,019	90,161			
8	,245	,942	91,103			
9	,216	,832	91,935			
10	,190	,733	92,667			
11	,181	,696	93,363			
12	,162	,623	93,987			
13	,158	,608	94,595			
14	,158	,607	95,202			
15	,145	,559	95,760			
16	,139	,533	96,293			
17	,129	,495	96,788			
18	,117	,451	97,239			
19	,114	,440	97,679			
20	,108	,416	98,096			
21	,106	,407	98,503			
22	,101	,389	98,892			
23	,097	,375	99,267			
24	,072	,277	99,544			
25	,068	,263	99,807			
26	,050	,193	100,000			

Yanlılığı test etmek için Harman Tek Faktör Testi (Harman’s single-factor test) kullanılmıştır. Yetenek yönetimine ait yaygın metot yanlılığı Harman Tek Faktör testi yetenek yönetimi ölçeği için yapılan analizin sonucunda, tek bir faktör, Tablo 5.34 görüldüğü üzere (%63,960) değişkenliğin çoğunu açıklamaktadır.

Tablo 5.35: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum Ölçeğine Ait Harman Testi Sonucu

Faktörler	Başlangıç Öz değerleri			Kare Yüklemelerinin Çıkarma Topamları		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		%	%		%	%
1	12,883	56,013	56,013	12,883	56,013	56,013
2	1,792	7,791	63,80			
3	1,551	6,743	70,55			
4	1,396	6,070	76,62			
5	0,892	3,878	80,50			
6	0,646	2,809	83,30			
7	0,44	1,913	85,22			
8	0,419	1,822	87,04			
9	0,361	1,570	88,61			
10	0,33	1,435	90,04			
11	0,278	1,209	91,25			
12	0,26	1,130	92,38			
13	0,244	1,061	93,44			
14	0,224	0,974	94,42			
15	0,209	0,909	95,33			
16	0,186	0,809	96,13			
17	0,183	0,796	96,93			
18	0,158	0,687	97,62			
19	0,141	0,613	98,23			
20	0,128	0,557	98,79			
21	0,114	0,496	99,28			
22	0,1	0,435	99,72			
23	0,065	0,283	100,00			

Bilgi Teknolojilerine Yönelik tutuma ait yaygın metot yanlılığı harman tek faktör testi analizinin sonucunda, tek bir faktör, Tablo 5.35'te görüldüğü üzere (%56,013) değişkenliğin çoğunu açıklamaktadır.

Tablo 5.36: Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Harman Testi Sonucu

Faktörler	Başlangıç Öz değerleri			Kare Yüklemelerinin Çıkarma Topamları		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		%	%		%	%
1	11,876	59,382	59,382	11,468	57,342	57,342
2	2,121	10,604	69,986			
3	1,369	6,844	76,830			
4	0,810	4,051	80,881			
5	0,514	2,569	83,450			
6	0,423	2,117	85,567			
7	0,335	1,673	87,240			
8	0,310	1,551	88,791			
9	0,278	1,390	90,181			
10	0,262	1,308	91,489			
11	0,232	1,161	92,650			
12	0,218	1,092	93,742			
13	0,195	0,977	94,720			
14	0,182	0,908	95,628			
15	0,180	0,900	96,528			
16	0,165	0,824	97,352			
17	0,150	0,751	98,103			
18	0,135	0,675	98,778			
19	0,127	0,633	99,411			
20	0,118	0,589	100,000			

Uzaktan çalışmaya yönelik algı ait yaygın metot yanlılığı harman tek faktör testi analizin sonucunda, tek bir faktör, Tablo 5.36’da görüldüğü üzere (%57,342) değişkenliğin çoğunu açıklamaktadır.

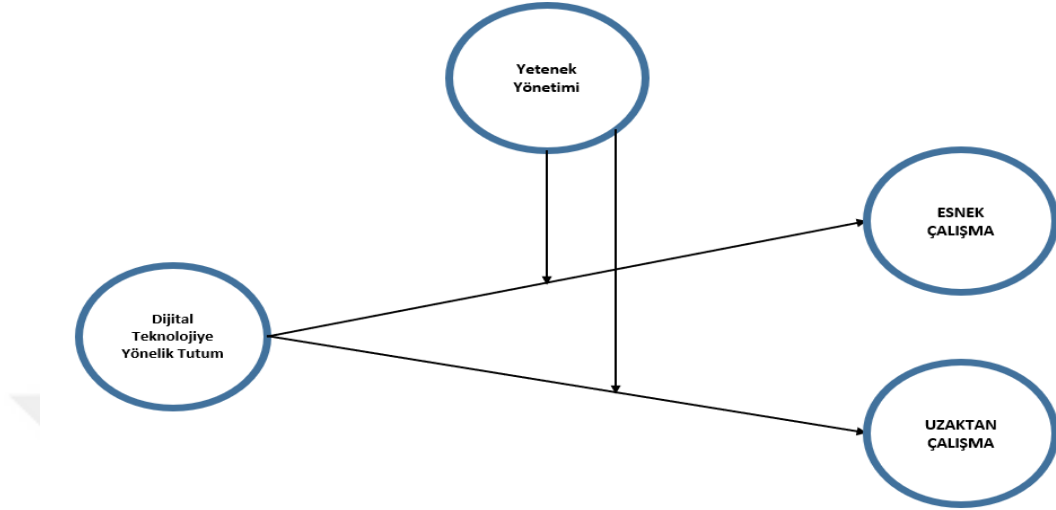
Tablo 5.37: Esnek Çalışmaya Yönelik Algı Ölçeğine Ait Harman Testi Sonucu

Faktörler	Başlangıç Öz değerleri			Kare Yüklemelerinin Çıkarma Topamları		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		%	%		%	%
1	7,227	90,341	90,341	7,117	88,964	88,964
2	0,169	2,107	92,447			
3	0,158	1,979	94,426			
4	0,114	1,429	95,855			
5	0,105	1,307	97,162			
6	0,081	1,007	98,169			
7	0,079	0,987	99,156			
8	0,068	0,844	100			

Esnek çalışmaya yönelik algı ait yaygın metot yanlılığı harman tek faktör testi analizin sonucunda, tek bir faktör, Tablo 5.37’de görüldüğü üzere (%88,964) değişkenliğin çoğunu açıklamaktadır.

5.7. Araştırma Modeli ve Hipotezlerine Ait Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırma amacına uygun olarak kurulan model ve hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıda verilmiştir.



Şekil 5. 1: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeline uygun olarak kurulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

Araştırma Hipotezleri:

H₁: Dijital teknolojiye yönelik tutum, esnek çalışma yönelik algıyı anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H₂: Dijital teknolojiye yönelik tutum, uzaktan çalışmaya yönelik algıyı anlamlı ve olumlu yönde etkiler.

H₃: Yetenek yönetimi, dijital teknolojiye yönelik tutum ile esnek çalışmaya yönelik algı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir.

H₄: Yetenek yönetimi, dijital teknolojiye yönelik tutum ile uzaktan çalışmaya yönelik algı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir.

5.7.1. Araştırmanın Birinci ve İkinci Hipotezine Ait Bulgular

Araştırmanın ilk iki hipotezinin test edilmesi için smart PLS programı ile yapısal eşitlik modeli yapılmıştır.

Model sonuçları incelenmeden önce modele dahil edilen değişkenlerin oluşturduğu ölçüm modeli ve modele dahil edilen değişkenlerin ayrışma geçerlilik sonuçları tablo 5.38 ve 5.39'da verilmiştir.

Tablo 5.38: Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçlarının Ölçüm Modeli Sonuçları

Değişkenler	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum	0.920	0.904	0.626
Esnek Çalışmaya Yönelik Algı	0.985	0.985	0.890
Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı	0.966	0.953	0.534
SRMR=0,032; NFI = 0,970;			

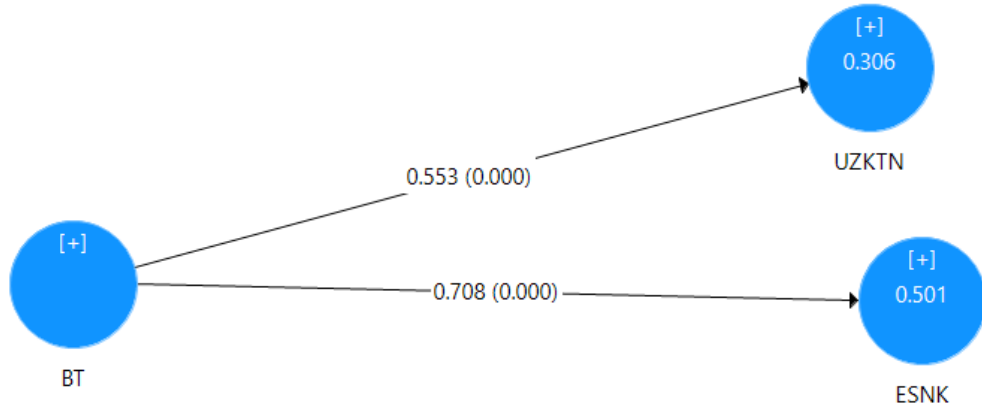
Ölçüm modelindeki değişkenlerin AVE değerlerinin 0,50'in üzerinde, CR ve Cronbach's alpha değerlerinin ise 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu sonuç ölçüm modelinin yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir. Modelin SRMR değeri 0,032 olarak NFI değeri 0,970 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.39: Araştırma Modellerinde Kullanılan Ölçüm Araçlarının Ölçüm Modeline Ait Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Kriteri)

Değişkenler	Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum	Esnek Çalışmaya Yönelik Algı	Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı	Entegre Yetenek Yönetimi
Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum	0.723			
Esnek Çalışmaya Yönelik Algı	0.571	0.943		
Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı	0.574	0.587	0.731	
Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum	0.365	0.304	0.371	0.796

Fornell ve larcker (1981) kriterine göre araştırmada yer alan yapıların açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmada yer alan yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olmalıdır. Tablo 5.39'da araştırma modellerinde kullanılan değişkenlere ait ayrışma geçerliliği incelenmiş, koyu renk ve italik şekilde gösterilen değerlerin tamamı altında bulunan korelasyon (ilişkili yapılardan) değerlerinden daha büyük olduğundan ayrışma geçerliliğin sağlandığı belirlenmiştir.

Araştırmanın ilk iki hipotezini test etmek amacıyla Smart PLS programı ile yapılan yapısal eşitlik modeli şekil 5.2'de gösterilmiştir.



Şekil 5.2: Araştırmanın İlk İki Hipotezine Ait Path Diyagramı

Araştırmanın birinci modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük karalar yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Araştırma modeline ait doğrusallık yol katsayıları (R^2) ve etki büyüklüğü (f^2) hesaplamak için PLS algoritması, tahmin gücünü (Q^2) hesaplamak için de blindfolding analizi yapılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılık düzeylerinin belirlemek için yeniden örnekleme (bootstrapping) ile örneklemden 5000 alt örneklem alınarak t değerleri hesaplanmıştır. Araştırmanın birinci modeline ait katsayılar Tablo 5.40'ta sunulmuştur.

Tablo 5.40: Araştırmanın Birinci Modeline Ait Model Katsayıları

Değişkenler	VIF	R^2	f^2	Q^2
Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı	1,000	0,306	0.304	0.160
Esnek Çalışmaya Yönelik Algı	1,000	0,501	0.827	0.451

Değişkenler arasındaki VIF değeri incelendiğinde bu değer 10'un altında olması doğrusallık konusunda bir problem olmadığını göstermektedir (Hair vd. 2017). R^2 değeri incelendiğinde Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algının %30,6 oranında, Esnek Çalışmaya Yönelik Algının ise %50,1 oranında BT tarafından açıklandığı belirlenmiştir.

Etki büyüklüğü katsayısının (f^2) 0.02 ve üzerinde olması düşük, 0.15 üzeri olması orta, 0.35 ve üzerinde olması yüksek etki olarak değerlendirilmektedir (Cohen 1988). Etki büyüklüğü değeri incelendiğinde orta ve yüksek etki büyüklüklerinin olduğu belirlenmiştir.

Tahmin gücü değerlerinin (Q^2) sıfırdan büyük olması araştırma modelinin bağımsız değişkenlerin tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd. 2017). Bu model için tahmin gücü değerinin sıfırdan büyük olduğu tabloda görüldüğünden bağımsız değişkenin bu model için tahmin etme gücüne sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.41: Araştırmanın Birinci ve İkinci Hipotezine Ait Etki Katsayıları

Yollar	Standarize β	P
Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum → Esnek Çalışmaya Yönelik Algı	0.708	0,000**
Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum → Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı	0.553	0,000**

**p<0.01

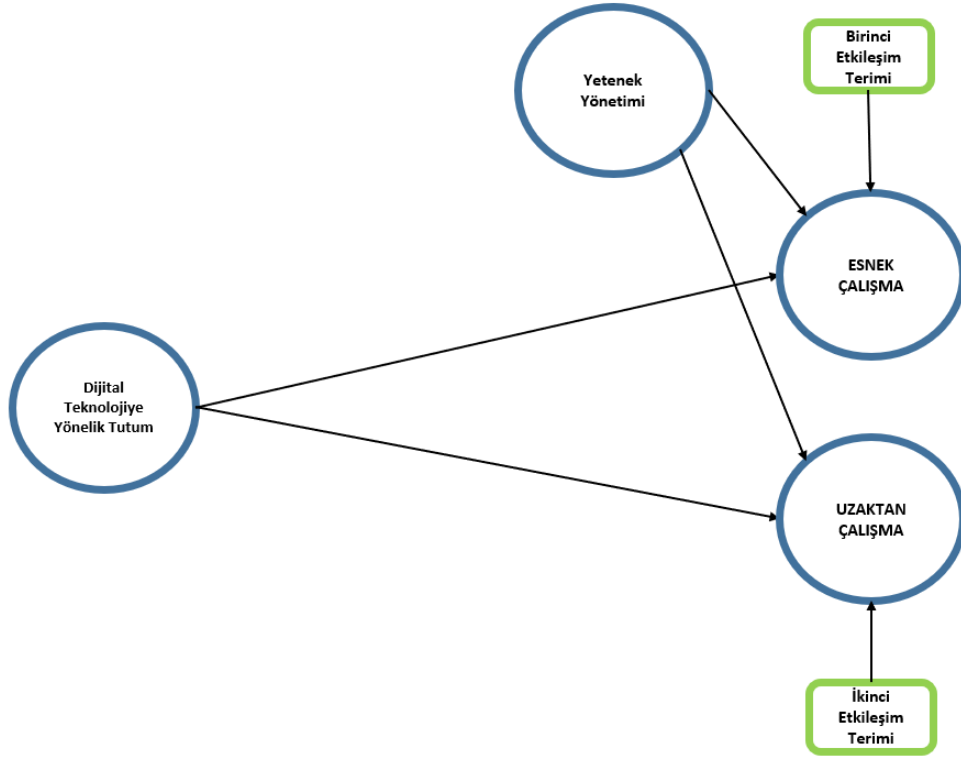
Şekil 5.2 ve tablo 5.41 incelendiğinde dijital teknolojiye yönelik tutumun esnek çalışma düzeyleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0.708$) belirlenmiştir ($p=0.000$; $p<0.01$). Bu sonuç katılımcıların bilgi teknolojilerine yönelik tutumlarında bir birimlik artışın esnek çalışmaya yönelik algı düzeylerinde 0.708 birimlik bir etki ile artıracığı anlamına gelmektedir. Tüm sonuçlar incelendiğinde araştırmanın birinci hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir.

Bilgi teknolojilerine yönelik tutumun uzaktan çalışmaya yönelik algı düzeyleri üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu ($\beta=0.553$) belirlenmiştir ($p=0.000$; $p<0.01$). Bu sonuç katılımcıların bilgi teknolojilerine yönelik tutumlarında bir birimlik artışın uzaktan çalışma düzeylerine yönelik algı üzerinde 0.553 birimlik bir etki ile artıracığı anlamına gelmektedir. Tüm sonuçlar incelendiğinde araştırmanın ikinci hipotezinin kabul edildiği belirlenmiştir.

5.7.2. Araştırmanın Düzenleyici Hipotezlerine Ait Bulgular

Aracılık etkisinden farklı olarak düzenleyicilik etkisi, üçüncü bir değişkenin alacağı değer çerçevesinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin farklılaşmasını ifade etmektedir. Bu çerçevede düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya derecesini etkileyen, artıran veya azaltan nicel değişken durumundadır (Baron ve Kenny, 1986:1174). Düzenleyicilik etki hipotezlerine ilişkin kavramsal model Şekil 1’da gösterilmiştir.

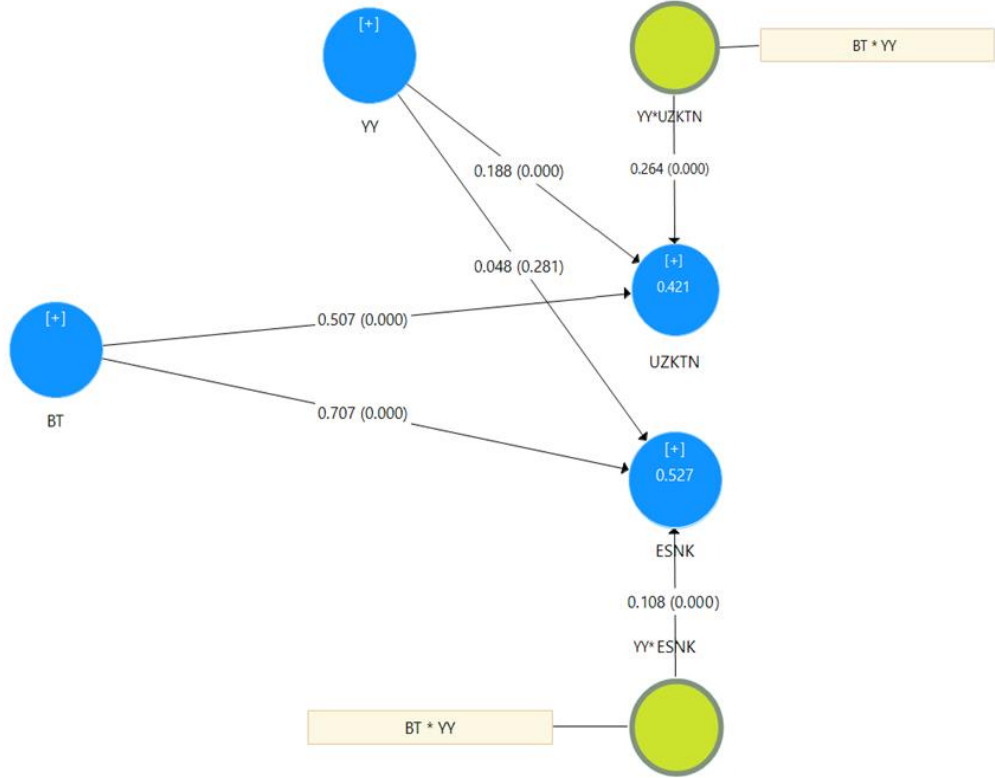
Şekil 5.1’de görüldüğü gibi, kavramsal olarak düzenleyici değişken, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki yola etki etmekte ve dolayısıyla iki değişken arasındaki ilişkiyi farklılaştırmaktadır. İstatistiki olarak ise düzenleyici değişken, iki değişken arasındaki ilişkiyi, bağımsız değişken ile etkileşim göstererek farklılaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle bağımlı ve bağımsız değişken arasında kurulan bir modele düzenleyici değişkenin dahil olmasıyla, bağımlı değişken üzerindeki etki, bağımsız değişken ve düzenleyici değişken arasındaki etkileşim etkisi (bağımsız değişken x düzenleyici değişken) ile açıklanmaktadır. Dolayısıyla, istatistiki olarak bir değişkenin düzenleyici etkiye sahip olup olmadığını belirleyebilmek için, bağımsız değişkenin ve düzenleyici değişkenin çarpımından oluşan bir etkileşim terimine ihtiyaç duyulmaktadır. Düzenleyicilik etkisine ilişkin istatistiki model Şekil 5.3’te gösterilmektedir.



Şekil 5.3: Düzenleyicilik Etkisine Ait İstatistiksel Model

Şekil 5.3’te görüldüğü gibi düzenleyicilik etkisinin test edilebilmesi için bağımsız değişkenlerin, düzenleyici değişkenler ve etkileşim terimleri birlikte modele dahil edilmekte ve düzenleyicilik etkisinin varlığı etkileşim teriminden bağımlı değişkene giden yolun anlamlılığı ile sağlanmaktadır. Fakat Aiken ve West (1991), düzenleyicilik etkisinin doğru şekilde analiz edilebilmesi için, analizde

kullanılacak değişkenlerin merkezileştirilmesi gerektiğini ve etkileşim teriminin merkezileştirme işlemi sonrası türetilmesi gerektiğini söylemektedir. Diğer bir ifadeyle etkileşim terimi, değişkenlerin (bağımsız ve düzenleyici) puanlarının kendi ortalamalarından çıkarılarak yeni değişkenler elde edilmesinin ardından hesaplanmalıdır. Merkezileştirilmiş puanlarla gerçekleştirilen analizde bir bağımsız değişkenin ağırlığı diğerlerinin etkisi sıfır kabul edilerek yorumlanmamakta, bunun yerine ortalama değerde oldukları varsayılmaktadır. Böylece, değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorunu ortadan kaldırılmış olacaktır (Aiken ve West, 1991:35-37). Bu anlamda, çoklu bağıntı problemi yaşamamak adına etkileşim terimi merkezileştirilmiştir. Düzenleyici modele ait Smart PLS sonucu şekil 5.4’te verilmiştir.



Şekil 5.4: Düzenleyicilik Etkisine Ait Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli

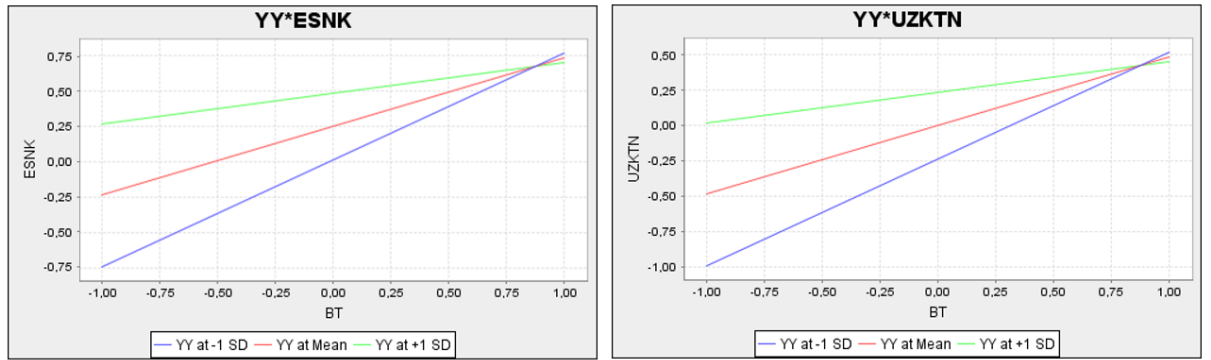
Tablo 5.42: Araştırmanın Üçüncü ve Dördüncü Hipotezine Ait Etki Katsayıları

	Standarize β	p
Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum (BT)*Entegre Yetenek Yönetimi (YY)-> Uzaktan Çalışmaya Yönelik Algı (UZKTN)	0.264	0.000**
Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum (BT)*Entegre Yetenek Yönetimi (YY)-> Esnek Çalışmaya Yönelik Algı(ENSK)	0.108	0.000**
**P<0.01		

Etkileşim terimlerinin hesaplanmasında Smart PLS ile two stage yöntemi kullanılmıştır. Şekil 7.4'te yer alan yol diyagramı ve Tablo 5.42'de yer alan değerler incelendiğinde; düzenleyicilik etkisinden bahsedebilmek için etkileşim terimleri ile bağımlı değişken arasındaki yol katsayısının anlamlı olması gerekmektedir. Tablo 5.39'da Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum (BT)*Entegre Yetenek Yönetimi (YY) etkileşim teriminin Uzaktan Çalışma Yönelik Tutum üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=0.264$) belirlenmiştir ($p=0.000$; $p<0.01$). Normalde dijital teknolojiye yönelik tutumlarının Uzaktan Çalışma Yönelik Tutum üzerindeki etkisi 0.507 iken yetenek yönetimi değişkeni modele dahil edildiğinde etkileşim değerinin beta katsayısı pozitifliğini korumaktadır.

Tablo 5.42'de Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum (BT)*Entegre Yetenek Yönetimi (YY) etkileşim teriminin Esnek Çalışmaya Yönelik Algı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu ($\beta=0.108$) belirlenmiştir ($p=0.000$; $p<0.01$). Normalde dijital teknolojiye yönelik tutumlarının Esnek Çalışmaya Yönelik Algı üzerindeki etkisi 0.707 iken yetenek yönetimi değişkeni modele dahil edildiğinde etkileşim değerinin beta katsayısı pozitifliğini korumaktadır.

Bu sonuçlar araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezlerini kabul edildiğini göstermektedir.



Şekil 5.5: Düzenleyicilik Etkisine Ait Eğim Modeli

Eğim grafiği incelendiğinde, eğim grafiği ortalamasının -1, +1 standart sapma değerlerine göre oluşturulmuştur. Eğim grafiğinde doğruların paralel olmaması düzenleyici etkinin varlığını göstermektedir. Grafik incelendiğinde düzenleyici değişken ile bağımsız değişkenlerin çarpımından elde edilen etkileşim değerlerinin aynı yönde devam etmesine karşılık Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutum (BT)

değişkeninin yüksek olması durumunda her iki bağımsız değişken üzerinde de ilişkinin artacağı ifade etmektedir.



6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma sonuçları; bulgular, kuramsal çıkarımlar, güçlü yönler, kısıtlar ve uygulamadaki çıkarımlar başlıkları altında detaylı olarak bütün boyutlarıyla ele alınacaktır. Araştırma analizlerine dayanan sonuçlar detaylandırılacaktır.

6.1. Çalışmanın Başlıca Bulguları

Dijital teknolojiler, günümüzün iş dünyasını giderek daha fazla şekillendirmektedir. Bilgi toplumunun taleplerini yönetmek için çalışanların dijital yeterlilik olarak tanımlanan becerilere sahip olması önem arz etmektedir. Benimseme süreci, yeni bir ürünü, hizmeti veya fikri kabul etmeden önce bir yeniliği potansiyel olarak benimseyen kişinin geçtiği bir dizi aşamadır.

Bu araştırmada çalışanların dijital teknolojiye olan tutumlarının uzaktan ve esnek çalışmaya yönelik algılarına etkisi analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında kurulan hipotezler Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli (KEKK-YEM) ve istatistiksel bir yazılım olan Smart PLS 3 paket programı ile test edilmiştir.

Katılımcıların uzaktan çalışmaya yönelik algılarının belirlenmesi için beşli likert yapılı 22 sorudan oluşan uzaktan çalışma ölçeği kullanılmıştır. Uzaktan Çalışma Tutumları Ölçeği'nin KMO değeri 0,960 olarak bulunmuştur. Bu değer yüksek olması örneklemin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testi test istatistiği $\chi^2 = 8503,792$ ve p değeri de $<0,001$ olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla araştırma sonucu elde edilen örneklem sayısının faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğu görülmektedir. Böylece veri setinin faktör analizine uygun olduğu saptanmıştır. Toplam 22 maddeden oluşan uzaktan çalışma düzeyleri için toplam varyans açıklanma oranı %80,881 olarak bulunmuştur.

Uzaktan çalışmaya yönelik algılarına ait faktör yük değerlerinin 0,750–0,940 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler faktör yüklerinin sınırları için kabul görülen değerlerdir. Faktör yüklerinin anlamlı olup olmadığının incelenmesi için t değerlerine bakılmıştır. Tüm t değerlerinin 2.58'in üzerinde olduğu belirlendiğinden faktör yüklerin anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için yapılan Cronbach's Alpha güvenirlik analizinde ölçeğin güvenirlik düzeyinin madde çıkarımı sonrasında 0.935'ten 0.962'ye yükseldiği ve bu değer yüksek güvenirliği gösterdiği belirlenmiştir. AVE değerinin 0.50'nin üzerinde, güvenirlik katsayısının

ve CR değerlerinin 0.70'in üzerinde olması ölçek yapısının yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir.

Katılımcıların esnek çalışmaya yönelik algılarının belirlenmesi için beşli likert yapılı 10 sorudan oluşan esnek çalışma ölçeği kullanılmıştır. Esnek Çalışma Tutumları Ölçeği'nin KMO değeri 0,980 olarak bulunmuştur. Bu değer yüksek olması örneklemin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testi test istatistiği $\chi^2 = 12703,792$ ve p değeri de $<0,01$ olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla araştırma sonucu elde edilen örneklem sayısının faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğu görülmektedir. Böylece veri setinin faktör analizine uygun olduğu saptanmıştır. Toplam 8 maddeden oluşan uzaktan çalışma düzeyleri için toplam varyans açıklanma oranı %76,501 olarak bulunmuştur.

Uzaktan çalışmaya yönelik algılarına ilişkin maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,928–0,957 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler faktör yüklerinin sınırları için kabul görülen değerlerdir. Faktörlerin güvenirlik düzeylerinin kendi içinde 0,90'ın üzerinde olması tüm faktörler için güvenirliğin yeterince yüksek olduğu göstermektedir. Faktör yüklerinin anlamlı olup olmadığının incelenmesi için t değerlerine bakılmıştır. Tüm t değerlerinin 2.58'in üzerinde olduğu belirlendiğinden faktör yüklerin anlamlı olduğu görülmektedir. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için yapılan Cronbach's Alpha güvenirlik analizinde ölçeğin güvenirlik düzeyinin madde çıkarımı sonrasında 0.916'dan 0.985'e yükseldiği ve bu değer yüksek güvenirliği gösterdiği belirlenmiştir. AVE değerinin 0.50'nin üzerinde, güvenirlik katsayısının ve CR değerlerinin 0.70'in üzerinde olması ölçek yapısının yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir.

Katılımcıların yetenek yönetimi düzeylerinin belirlenmesi için altılı likert yapılı 26 sorudan oluşan yetenek yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Yetenek Yönetimi Tutumları Ölçeği'nin KMO değeri 0,973 olarak bulunmuştur. Bu değer yüksek olması örneklemin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testi test istatistiği $\chi^2 = 15763,036$ ve p değeri de $<0,01$ olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla araştırma sonucu elde edilen örneklem sayısının faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğu görülmektedir. Böylece veri setinin faktör analizine uygun olduğu saptanmıştır. Toplam 26 maddeden oluşan uzaktan çalışma düzeyleri için toplam varyans açıklanma oranı % 86,717 olarak bulunmuştur.

Uzaktan çalışmaya yönelik algılarına ilişkin maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,965–0,977 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler faktör yüklerinin sınırları için kabul görülen değerlerdir. Faktörlerin güvenirlik düzeylerinin kendi içinde 0,90'ın üzerinde olması tüm faktörler için güvenirliğin yeterince yüksek olduğu göstermektedir. Faktör yüklerinin anlamlı olup olmadığının incelenmesi için t değerlerine bakılmıştır. Tüm t değerlerinin 2.58'in üzerinde olduğu belirlendiğinden faktör yüklerin anlamlı olduğu görülmektedir. Modelin SRMR değeri 0,022 olarak NFI değeri 0,990 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach's Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenirlik düzeyinin 0,979 olduğu ve bu değer yüksek güvenirliği gösterdiği belirlenmiştir. AVE değerinin 0.50'nin üzerinde, güvenirlik katsayısının ve CR değerlerinin 0.70'in üzerinde olması ölçek yapısının yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir.

Katılımcıların teknolojiye yönelik tutumlarının belirlenmesi için beşli likert yapılı 23 sorudan oluşan teknolojiye yönelik tutum ölçeği kullanılmıştır. Teknolojiye Yönelik Tutumları Ölçeği'nin KMO değeri 0,899 olarak bulunmuştur. Bu değer yüksek olması örneklemin açıklayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett testi test istatistiği $\chi^2 = 8887,178$ ve p değeri de $<0,001$ olarak elde edilmiştir. Dolayısıyla araştırma sonucu elde edilen örneklem sayısının faktör analizine uygunluğunun yeterli olduğu görülmektedir. Böylece veri setinin faktör analizine uygun olduğu saptanmıştır. Toplam 23 maddeden oluşan uzaktan çalışma düzeyleri için toplam varyans açıklanma oranı %80,497 olarak bulunmuştur.

Uzaktan çalışmaya yönelik algılarına ilişkin maddelere ait faktör yük değerlerinin 0,697–0,982 arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler faktör yüklerinin sınırları için kabul görülen değerlerdir. Faktör yüklerinin anlamlı olup olmadığının incelenmesi için t değerlerine bakılmıştır. Tüm t değerlerinin 2.58'in üzerinde olduğu belirlendiğinden faktör yüklerin anlamlı olduğu görülmektedir. Modelin SRMR değeri 0,024 olarak NFI değeri 0,990 olarak bulunduğundan modelin iyi bir uyum iyiliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Ölçekteki her bir maddenin diğer maddelerle olan ilişki değerinin 0,30'un altında olan madde olmadığından ölçekten madde çıkarılmamıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını belirlemek için Cronbach's Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenirlik düzeyinin 0,914 olduğu ve bu değer yüksek güvenirliği gösterdiği belirlenmiştir. AVE değerinin 0.50'nin üzerinde, güvenirlik katsayısının ve CR değerlerinin 0.70'in üzerinde olması ölçek yapısının yapı güvenirliğini, yakınsama geçerliliğini ve iç tutarlılık kriterlerini sağlandığını göstermektedir.

Kabul edilen hipotezlere ilişkin sonuçlar ise aşağıda gibi özetlenmiştir:

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Dijital teknolojiye yönelik tutum, esnek çalışma yönelik algıyı anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	Doğrulandı
H2: Dijital teknolojiye yönelik tutum, uzaktan çalışmaya yönelik algıyı anlamlı ve olumlu yönde etkiler.	Doğrulandı
H3: Yetenek yönetimi, dijital teknolojiye yönelik tutum ile esnek çalışmaya yönelik algı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir.	Doğrulandı
H4: Yetenek yönetimi, dijital teknolojiye yönelik tutum ile uzaktan çalışmaya yönelik algı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir.	Doğrulandı

H₁: Dijital teknolojiye yönelik tutumun esnek çalışmaya yönelik algı ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların dijital teknolojiye yönelik tutumlarında bir birimlik artışın esnek çalışma düzeylerinde 0.708 birimlik bir etki yaratacağı görülmektedir.

H₂: Dijital teknolojiye yönelik tutumun uzaktan çalışmaya yönelik algı ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların dijital teknolojiye yönelik tutumlarında bir birimlik artışın uzaktan çalışma düzeylerinde 0.553 birimlik bir etki yaratacağı görülmektedir.

H₃: Yetenek yönetimi, dijital teknolojiye yönelik tutum ile esnek çalışmaya yönelik algı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir. Normalde dijital teknolojiye yönelik tutumlarının uzaktan çalışma tutumları üzerindeki etkisi 0.507 iken yetenek yönetimi değişkeni modele dahil edildiğinde etkileşim değerinin beta katsayısı pozitifliğini korumaktadır yani entegre yetenek yönetimi düzenleyicilik rolünü üstlenmektedir.

H4: Yetenek yönetimi, dijital teknolojiye yönelik tutum ile uzaktan çalışmaya yönelik algı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir. Normalde dijital teknolojiye yönelik tutumlarının esnek çalışma tutumları üzerindeki etkisi 0.707 iken yetenek yönetimi değişkeni modele dahil edildiğinde etkileşim değerinin beta katsayısı pozitifliğini korumaktadır yani entegre yetenek yönetimi düzenleyicilik rolünü üstlenmektedir.

6.2. Kuramsal Çıkarımlar

Bu çalışmada, çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutumun uzaktan çalışmaya ve diğer esnek çalışma modellerine yönelik algılarına olan etkisinde yetenek yönetiminin düzenleyici rolü üzerinden incelenmektedir. Çalışmanın içeriği, kapsamı ve ölçümsel boyutu bakımından değişen çalışma alışkanlıkları özelinde önemli bir referans olacağı düşünülmektedir. Yapılan ön analizler ve doğrulayıcı ileri faktör analizleri sonucunda güvenilirliği desteklenen çok boyutlu ölçeklerinin sınırlı, çelişkili ve tartışmalı bilginin bulunduğu bu önemli alanda hem kuramsal çalışmalara ve bilimsel birikime hem de orta ve büyük ölçekli işletme yöneticilerine önemli katkıları olacaktır. Tezin en önemli kuramsal çıkarımı çalışmanın amacından kaynaklanmaktadır. Tutum temelli bir bakış açısı ortaya koyarak daha önce daha az çalışılmış değişkenlerin modellenmesi yoluyla güncel ve pratikte kullanılabilir bilgiler etme amacı güden çalışma bu yönüyle yazında benzerlerinden farklılaşmaktadır. Çalışmanın bir diğer kuramsal katkısı, dijital teknolojilere yönelik algının çalışanların artık uygulamada daha sık karşılaştıkları çalışma modellerine ilişkin algılarını ne yönde etkilediğini ortaya çıkartmasıdır. Yazında yapılan çalışmalarda genellikle uzaktan çalışmayı sadece esnek çalışma modellerinden biri olarak ele almıştır. Bu çalışmada ise ayrı başlıklar halinde belirtilmesi uzaktan çalışma ve diğer esnek çalışma modellerinin nasıl algılandığını daha net ortaya çıkarmaktadır. Yabancı yazında sık tercih edilen ölçeklerin Türkiye’den bir örnekleme kullanılması çalışmanın bir diğer kuramsal katkısıdır. Genelde ulusal bazda yapılan çalışmalarda yerel geliştirilen ölçekler tercih edilmektedir. Evrensel boyutta geçerliliği güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerin tercih edilmesi araştırma sonuçlarının vurgulayıcılığı ve güvenilirliği noktasında yerel yazına katkı sağlamaktadır. Yazındaki diğer çalışmalardan farklı olarak yetenek yönetiminin düzenleyici değişken olarak yer alması araştırmaya özgünlük sağlamaktadır.

6.3. Çalışmanın Güçlü Yönleri, Kısıtları ve Gelecek Çalışmalar

Çalışmanın güçlü yönleri incelendiğinde, çalışmada Dijital teknolojiye diğer adıyla bilgi teknolojilerine yönelik tutum bağımsız değişken olarak konumlandırılmış, esnek çalışma modelleri ise ikiye ayrılarak incelenmiştir. Bu bakış açısıyla, uzaktan çalışma ve diğer esnek çalışma modellerine yönelik algıyı ayrı ayrı görebilme ve yorumlayabilme fırsatı vermiştir. Ayrıca bununla da yetinilmeyip yetenek yönetiminin düzenleyicilik etkisinin de incelenmiş olması bakımından olumlu ve güçlü bir özellik göstermektedir.

Araştırmanın güçlü yönlerinden biri de seçilen örneklemin ana kütleyi temsil yeteneğinin son derece güçlü olmasıdır. Ayrıca verilerin beyaz yakalı çalışanlardan elde edilmesi ve anketler cevaplanırken her türlü olumsuzluk yaratabilecek unsurun devre dışı bırakılması sonuçların güvenilirliği ve genellenebilirliği açısından son derece önemlidir.

Çalışmanın kısıtlarından bahsettiğimizde ilk olarak çalışmada tesadüfi örneklem yöntemi yerine zaman ve finansal kısıtlar nedeniyle kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu yüzden araştırmanın sonuçları seçilen örneklem düzeyinde değerlendirilmeli ve genelleme yapılmamalıdır.

Çalışma İstanbul il sınırları içerisindeki orta ve büyük ölçekli işletmeleri kapsadığından, Türkiye genelinde genelinde pek çok ilde orta ve büyük ölçekli işletmelerin bulunması fakat çalışmanın süre ve pandemi koşulları gözetilerek sadece tek bir ilde yapılmış olması bir diğer kısıtı oluşturmaktadır. Aynı zamanda Yetenek Yönetimi'ni uygulayacak bir birimi bulunmayan KOBİ'lerdeki durum ile ilgili bir tespit yapılamamış olunması, bir diğer kısıtı oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma pandemi döneminin sonlarına doğru yapılmıştır, dönemsel bazı etkileri içerebilir.

Yukarıda ifade edilen genel kısıtların yanında ankete katılanların kişilik özelliklerinden kaynaklanan bazı unsurların cevapları etkileyebileceği gözden kaçırılmamalıdır.

Çalışmanın kısıtlarının da ayrıca gelecekte yapılacak çalışmalara yön gösterici bir tarafı olduğundan bahsedilebilir. Araştırmanın kısıtlarından birinin İstanbul il sınırları içerisinde yapılmış olmasından daha önce bahsetmiştik. Bu tarz bir modellemenin tek bir il değil ana kütleyi daha iyi yansıtabilecek pek çok farklı ildeki orta ve büyük ölçekli işletmelerde yapılması bölgesel farklılıkların gözlemlenmesi ve

sonuçların genellenmesi yoluyla gelecekteki çalışmalar için rasyonel bir hedef olarak görülebilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda örneklem sayısı arttırılarak farklı sektörler özelinde orta ve küçük işletmeler de değişkenler arasındaki ilişkiler karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Daha farklı kademelerde ve statülerdeki çalışanlara yönelik olarak araştırmanın anket soruları uygulanabilir.

6.4. Uygulamadaki Çıkarımlar

Araştırmanın temel amacı dijital teknolojilerin çalışma yaşamı üzerindeki etkilerini ortaya koyarken, çalışanların tutumlarının oluşturduğu gizli etkiyi fark ettirmek ve insan kaynaklarının tüm süreçlerini yeniden oluştururken hem değişimden kaynaklanan ihtiyaçları karşılayacak biçimde düşünmesini sağlamak hem de aynı konuyu duygusal bağlamda da ele alarak, tutumun yaratabileceği etkinin göz önüne alınmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda toplamda orta ve büyük işletmelerde çalışan 440 kişiye ulaşılmış ve 23 yanıt muhtelif nedenlerden ötürü elenerek, 413 veri analize tabi tutulmuştur.

Çalışma akademik anlamda kuramsal çıkarımlar noktasında yerel yazın için önemli olmakla birlikte, uygulamada orta ve büyük ölçekli işletmeler için dijital teknolojilerin çalışma hayatına etkisinde, yaşanan değişimi tüm boyutlarıyla görmelerini sağlayacak çok önemli veriler sunmaktadır. Çalışanların artık daha sıklıkla uygulanmakta olan uzaktan çalışma ve diğer esnek çalışma modellerine yaklaşımları ortaya koyarken, çalışanların tercihlerindeki değişimi de gözler önüne sermektedir. Buna göre bir taraftan çalışanların beklentilerini ve değişen tercihlerini anlamaya çalışırken, diğer taraftan sürecin en kritik tarafını yöneten insan kaynakları fonksiyonunun yetenek yönetimi süreçlerinin ne denli önemli olduğunu göstermiştir. İşletmeleri geleceğe taşıyan en önemli rekabette farklılaşma unsuru, çalışanlarıdır. Yetenek yönetimi faaliyetleri ile bir yandan hali hazırdaki çalışanların gelişimi desteklenirken diğer yandan çalışanların değişen çalışma biçimleri ile daha verimli çalışmalarının sağlanması konularında öncülük etmesinin ne denli önemli olduğu çıkan sonuçlar ile desteklenmektedir.

6.5. Son Sözler

Çalışanların yeni teknolojiye karşı tutumları üzerine şaşırtıcı derecede az deneysel araştırma yapılmıştır. İşyerine yeni ve karmaşık teknolojiler sokmak isteyen

yöneticiler, genellikle çalışanların değişime ilk tepkisinin olumsuz olacağını varsayar. Bunun özellikle çalışanların birlik olduğu durumlarda geçerli olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, bazı araştırmalar, teknolojik yenilikleri işçilerin benimsemediğini savunan kapsamlı genellemeleri sorgulamaktadır (Haddad, 1996: 145).

Algılar teknolojiye yönelik tutumları etkilemektedir. İşyeri ortamlarında teknoloji benimsenmesi üzerine yapılan çalışmalar, teknoloji kullanımının zorunlu tutulup tutulmadığının belirleyici olduğunu bulmuştur. Zorunlu ortamlarda, teknolojinin benimsenmesi ne olursa olsun gerçekleşmektedir. Spesifik olarak, çalışanlar teknolojinin işlerine faydalı olacağını ve gerçekleştirmelerine yardımcı olacağını ve öğrenmeleri ve kullanmaları kolay olduğunu algıladığında, benimseme olasılıkları artmaktadır. Teknolojinin algılanan kullanışlılığı ve kullanım kolaylığı konusunda diğer ortamlarda yürütülen çalışmalarla tutarlı olarak, özellikle kullanıcı memnuniyeti ile işyerinde Bilgi Teknolojilerinin benimsenmesi arasında yerleşik bir bağlantı vardır (Trenerry vd., 2021: 3). Yeniliklerin başarılı bir şekilde benimsenmesi, bir sosyal sistemdeki bireylerin ve kuruluşların sinerjik eylemlerine bağlıdır (Fu vd., 2020: 498).

Esnek çalışma ortamları, bir yandan çalışanların özel ve iş yaşamını esnek bir şekilde entegre etmelerini sağlayarak şirketlerin çekiciliğini artırırken, diğer yandan da çalışanların potansiyel üretkenlik ve yaratıcılıklarının daha iyi kullanılmasını desteklemektedir. Uzaktan çalışma, şirketlerin mevcut yetenek havuzunu sınırlayan coğrafi engelleri ortadan kaldırmıştır. Çalışanlar kaynaklara hemen hemen her yerden ve herhangi bir sınırlama olmaksızın ulaşabilmektedir.

Gittikçe yaygınlaşan dijital çalışma platformları yeni iş ve gelir kaynakları sağlarken çalışma biçimlerinde de değişikliklere yol açmıştır. Dijitalleşmenin ve bilgi yoğun çalışmanın bir sonucu olarak, giderek daha fazla sayıda çalışan belirli bir konumdan ve genellikle sabit çalışma saatlerinden bağımsız olarak çalışabilmektedir. Bu durum, şirketlere ofis alanlarını daha verimli kullanma, çalışanların işe gitmek için harcadıkları zamanı azaltma ve çalışan memnuniyetini artırma fırsatı sunmaktadır. Bununla beraber uzaktan çalışma ve Bilgi Teknolojileri tabanlı mobil çalışma biçimi işçiler için çalışma süresini daha geçirgen, düzensiz ve tahmin edilemez hale getirmiştir.

Bazı durumlarda, hem şirket sahibi yöneticiler hem de çalışanlar, şirketlerinde teknoloji kullanımı, eğitim ve öğrenim konusunda oldukça olumsuz tutumlar sergilemektedir (Admiraal and Lockhorst, 2009: 758). Çalışanların bir firmanın iş mantığını yeniden yapılandırmak için (karmaşık) dijital teknolojileri tanınması ve kullanması gerektiğinden, dijital dönüşüm girişimleri büyük bir değişim çabası gerektirir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, çalışanların günlük görevlerini nasıl yerine getirdiği üzerinde kalıcı bir etkiye sahip olacaktır. Araştırmalar, çalışanların yeni uygulamalara uyum sağlamak zorunda kaldıklarında korku ve rahatsızlık yaşadıkları için değişime direndiklerini göstermektedir (Nguyen ve Broekhuizen, 2022: 3). Bazı çalışmalar aşırı bilgi yükü, öğrenmeyi erteleme, stres, teknolojik eksiklikler ve zaman yönetimi zorlukları gibi unsurların bilgiyi benimsemeyi ve bilgi çalışmalarına katılımı kısıtladığını ortaya koymaktadır (Okkonen vd., 2019).

Algı, kişinin tutum ve davranışlarını modellemede hayati bir rol oynamaktadır. Çalışanların teknoloji algısı, dijital uçurumu kapatmada veya yaratmada öne çıkmaktadır. İş ortamında çalışanların teknolojiyi nasıl farklı bir şekilde benimsemeyi deneyimleyebilecekleri yöneticileri düşündürten bir olgudur. Her bir çalışan teknolojiye yönelik birbirinden farklı algılar geliştirmektedir. Dutta ve Borah (2018) dijital araçların benimsenmesinin cinsiyet, yaş ve deneyime göre değiştiğini bulmuştur. Bir araştırmaya göre (Haddad, 1996), maaşlı ve saatlik çalışanların iş ortamında teknolojiye olan bakış açıları farklılık göstermektedir. Çalışanların organizasyon hiyerarşisinde sahip oldukları pozisyon ve planlanan teknoloji tanıtımı dijitalleşmeye yönelik algı üzerindeki temel belirleyiciler olarak öne çıkmaktadır. Çalışmada işletmesel faktörler, yeni tanıtılan ekipman ve sistemlere yönelik tutumların en güçlü yordayıcılar olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

Özellikle yaşlı çalışanların teknolojik değişimlerden kaçma eğiliminde olduğu görülmektedir. Emekliliklerine birkaç yıl kala kaldıkları kariyerin bu aşamasında ulaştıkları teknolojik değişime direnmektedir. Genellikle kendi yaş gruplarında öğrenmeyi zor bulmaktadırlar. Bu da nihayetinde kurumsal performansı azaltan bir engel ortaya koymalarına yol açmaktadır (Malik ve Sattar, 2017: 284).

Dijital teknolojilerin günlük işlerine faydalarına ikna olan çalışanlar, faydaları daha fazla takdir ederek dijital dönüşüme katılmaya daha yatkındır (Nguyen ve Broekhuizen, 2022: 3). Çalışanlar yeni bir sistem kullanmanın faydalarını gözlemleyebildikleri ve fark edebildikleri sürece dijital uygulamaları daha kolay

benimsemektedir (Ko vd., 2016). Örneğin öğretmenlerin inanç ve tutumlarıyla ilgili içsel faktörlerin okullarda bilgi iletişim teknolojilerinin başarılı bir şekilde uygulanması ve kullanılması için ön koşul olduğu ortaya konmuştur (Eickelmann and Vennemann, 2017: 734). Bazı çalışanların operasyonel verimliliği artırmak için dijital dönüşümü benimsediği saptanmıştır (Goswami ve Upadhyay, 2019).

Genel kabul yeni teknolojileri benimsemenin kısa vadede çalışanların işlerini zorlaştırdığı yönündedir. Bu yüzden dijital dönüşüm çalışanlar tarafından sıklıkla reddediliyor. Bu kapsamda işletmelerin yalnızca işe almaya değil, aynı zamanda çalışanları yönetmeye, elde tutmaya ve geliştirmeye de odaklanması gerekmektedir (Ko vd., 2016: 7). Bilgi Teknolojilerinin uygulanmasının ilk aşamasında, çalışanların BT kullanma yetkinliklerini geliştirmeleri için ilgili eğitim sağlanmalıdır. İş başında ve iş dışında eğitim sağlamak için Bilgi Teknolojilerinin tedarikçilerinden gelen eğitmenlerle yakın çalışmalıdır. Çalışanlarının bilgi teknolojisi becerilerine hakim olma süresi ne kadar kısa olursa, çalışanların yeni Bilgi Teknolojilerini benimseme motivasyonu o kadar yüksek olacaktır.

İnsan kaynakları süreçleri aracılığıyla sağlanan yetenek yönetiminin insan merkezli olması ve her personel için kişiselleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Dijital teknolojilerin ne olduğu, neyi başarmaya çalıştığı ve neden kullanıldığı konusunda çalışanlarla açık ve dürüst tartışmalar yapmak faydalı bir metottur. Çalışanlar bilgi teknolojisini benimsemenin bir sonucu olarak performanstaki ilerlemenin farkında olmalıdır. Dijital uygulamaların çalışan düşünülerek inşa edilmesi ve tasarlanması süreci kolaylaştıracak bir tutumdur. Yöneticiler, basit, kullanımı kolay teknolojiler yaratmanın yanı sıra, çalışanların bu teknolojilerin kullanımı konusunda nasıl eğitileceklerini de düşünmelidir. Metodolojik sınırlamaların aşılması ve gelecekteki araştırmaların konuyu daha geniş çapta ele alması daha kapsamlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Ayrıca insan kaynaklarının uygulamakta olduğu yetenek yönetimi sürecinin yeteneği bulma, işlemeye çekme, geliştirme, işyerinde tutundurma faaliyetlerinde, dijital dönüşümün yarattığı etkinin farında olarak bir yandan hali hazırda değişen iş yapış şekillerine ve teknolojilere çalışanlarının uyumlanmasını sağlayacak geliştirme faaliyetlerini sürdürmesi bir yandan ise çalışanların daha verimli çalışmalarını sağlayacak yeni çalışma biçimlerini işletme içerisinde uygulamaya başlayarak ve de

geliştirerek, çalışma hayatındaki bu dönüşüme öncülük eden, ışık tutan bir rol üstlenmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Tezin genel olarak en önemli iki katkısından söz edilebilir. Bu katkılardan birincisi kapsamlı bir teorik alt yapı oluşturmadır. İkinci katkı ise, araştırma modeline dahil edilen değişkenler özelinde bundan sonra araştırmacıların farklı ilişkiler kurabilmesinin yolunun açılmasıdır.



KAYNAKÇA

- Aagaard, A. (2019). The Concept and Frameworks of Digital Business Models, Digital Business Models. Risskov. 1-5.
- Abraham, S. (2011). Talent Management Strategies of an International Bank in the Middle-East. *International Conference on Technology and Business Management*. 28-30.
- Acar, A.C. (2007). *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Adalı, E. (2017). Yapay Zekâ. *İTÜ Vakfı Dergisi*. 75, 8-14.
- Admiraal, W. ve Lockhorst, D. (2009). E-Learning in Small and Medium-sized Enterprises across Europe Attitudes towards Technology, Learning and Training. *International Small Business Journal*. 27(6), 743–767.
- Airtasker (2020). The Benefits of Working from Home, Comparing the Productivity, Spending and Health of Remote vs. In-Office Employees. <https://www.airtasker.com/blog/the-benefits-of-working-from-home>
- Akar, F. (2012). *Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara.
- Aksu, H. (2018). *Dijitopya-Dijital Dönüşüm Yolculuk Rehberi*. İstanbul: Pusula Yayıncılık.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.1, 68-97.
- Ala-Mutka, K. (2011). Mapping Digital Competence: Towards a Conceptual Understanding, European Commission Joint Research Centre, Seville.
- Albion, M. J. (2004). ‘A Measure of Attitudes towards Flexible Work Options,’ *Australian Journal of Management*, vol. 29, no. 2, pp. 275-294

- Alkan, Ö. (2007). *Esnek Çalışma Biçimleri ve Çağrı Merkezi Örneği*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi).
- Alp, E. ve Sönmez, A. (2011). ILO'nun 177 Sayılı Evde Çalışma Sözleşmesi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 23(5-6), 16-27.
- Alkan-Meşhur, H. F., (2010). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25 (1), 1-24.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Altuntaş, M. (2000). *Tüketici Davranışları, Müşteri Tatmininden Müşteri Değerine*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Andrés E. Marinakis, (1997). Wage Policy in High Inflation Countries the Role of Indexation in Latin America During the 1980s. *Journal of Economic Studies*. 24(6), 356-378.
- Arslan, K. (2020). Eğitimde Yapay Zekâ ve Uygulamaları. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*. 11(1), 71-88.
- Asliturk, E., Cameron, A., & Faisal, S. (2016). Skills in the Digital Economy: Where Canada Stands and the Way Forward. Ottawa, Canada: Information and Communications Technology Council.
- Atkinson, J. (1984). Flexibility, Uncertain and Manpower Management. Institute for Employment Studies.
- Atlı, D. (2017). *Yetenek Yönetimi (Talent Management)*, İstanbul: Abaküs Yayınları.
- Autor, D.H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History And Future Of Workplace Automation. *Econ Perspect*. 29(3), 3-30
- Bacak, B. ve Şahin, L. (2005). İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*. 55(1): 326-340.
- Banas, J. R. (2010). Teachers' Attitudes toward Technology: Considerations for Designing Preservice and Practicing Teacher Instruction. *Community & Junior College Libraries*, 16(2), 114–127. doi:10.1080/02763911003707552.

- Bayraktaroğlu, S. ve Atay, E. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Bayrakçı, S. (2015). *Sosyal Bilimlerdeki Akademik Çalışmalarda Büyük Veri Kullanımı*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BBC. (2017). Fransa'da çalışanlar mesai dışında e-postalarına bakmak zorunda değil <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-38483642>
- Bedir, B. (2017). Dijital Dönüşüm ve Etkileri, *Toplumsal Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi*, 48-51.
- Berman, S.J. (2012). Digital Transformation: Opportunities to Create New Business Models. *Strategy & Leadership*. 40(2), 16-24
- Bilgin, M. H. (2000). Yeni Teknolojiler ve Üretim Sistemlerindeki Değişimin Emek ve İstihdam Üzerindeki Etkileri. Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayını.
- Bolat, T., Seymen, O., & Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanunu'nda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1), 1-30.
- Botha, N. ve Atkins, K. (2005). An Assessment of Five Different Theoretical Frameworks to Study The Uptake of Innovations, NZARES Conference Tahuna Conference Centre – Nelson, New Zealand. August 26-27, 2005.
- Bozkurt, V. (2003) Bilgi Toplumu'nun Getirdikleri ve Türkiye. *Ekonomi ve Toplum*, 5(2), Erişim: işgüç.org, <http://www.isguc.org>.
- Bögel, P., Oltra, C., Sala, R., Lores, M., Upham, P., Dütschke, E., Schneider, U. Ve Wiemann, P. (2018). The Role of Attitudes in Technology Acceptance Management: Reflections on the Case of Hydrogen Fuel Cells in Europe. *Journal of Cleaner Production*. 188, 125–135.
- Brown, M. A. (1980). Attitudes and Social Categories: Complementary Explanations of Innovation-Adoption Behavior. *Environment and Planning A*, 12(2), 175–186.

- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Cabı, E. (2016). Dijital Teknolojiye Yönelik Tutum Ölçeği. *Kastamonu Education Journal*. 24(3): 1229- 1244.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management For The Twenty-First Century. *Harvard Business Review*. 86(3), 74-82.
- Ceylan, N. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Charles, L., Xia, S. ve Coutts, A. P. (2022). *Digitalization and Employment A Review*. Geneva: International Labour Organization Publications.
- Crosby, M., Pattanayak, P., Verma, S ve Kalyanaraman, V. (2016). Blockchain Technology: Beyond Bitcoin. *Applied Innovation*. 2(6-10), 71.
- Coreynen, W. (2017). Boosting Servitization through Digitization: Pathways and Dynamic Resource Configurations for Manufacturers. *Industrial Marketing Management*. 60, 42-53.
- Çamlı, L. G. (2010), Esnek Çalışma Saatleri ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelenk, H. (2008). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelen, S., (2017). Sanayi 4.0 ve simülasyon. *International Journal of 3D Printing Technologies and Digital Industry*, 1 (1), ss. 9-26
- Dearing, J. W. and Cox, J. G. (2015). Diffusion of Innovations Theory, Principles, and Practice, *Health Affairs*. 37(2), 183–19.
- Deloitte (2018) Workplace Transformation in the Digital Age Challenges and Success Factors. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/innovation/ch-en-workplace-of-the-future.pdf> (4 Eylül 2022).

- Dockery, M., ve Bawa, S. (2020). Working from Home in the COVID-19 Lockdown. *Bankwest Curtin Economics Centre*.
- Doğan, A. Bozkurt, S. ve Demir, R. (2015). Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 7(14): 376-398.
- Doğru, Ç. (2010). Türkiye’deki insan kaynakları açısından esnek çalışmanın istihdama etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğru, N.B. ve Meçik, O. (2018). Türkiye’de Endüstri 4. 0’ın İşgücü Piyasalarına Etkileri: Firma Beklentileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1581-1606.
- Dutta, P., ve Borah, A. S. (2018). A study on Role of Moderating Variables in Influencing Employees’ Acceptance of Information Technology. *Vis. J. Bus. Perspect.* 22, 387–394. doi: 10.1177/0972262918803467.
- Dünya Ekonomik Forumu (2018). The Future of Jobs Report 2018. WEF Publishing <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>.
- Düren, Z. (2000). *2000’li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Yayınları. Lewis, R.E. (2006). Talent Management: A Critical Review, *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Edison, S. W. ve Geissler, G. L. (2003). Measuring Attitudes Towards General Technology: Antecedents, Hypotheses And Scale Development., *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. 12(2), 137–156.
- Eickelmann, B. ve Vennemann, M. (2017). Teachers’ Attitudes and Beliefs Regarding ICT İn Teaching and Learning in European Countries. *European Educational Research Journal*. 16(6), 733-761.
- Ercan, T. ve Kutay, M. (2016). Endüstride Nesnelerin İnterneti (IoT) Uygulamaları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*. 16, 599-607.
- Erol, S. (2016). Strategic Guidance Towards Industry 4.0—a Three-Stage Process Model, *International Conference on Competitive Manufacturing*, 1-7.

- European Union (2017) *Impact of Digitalisation and The On-Demand Economy on Labour Markets and The Consequences for Employment and Industrial Relations*. Belgique: European Economic and Social Committee.
- Eyel, C. Ş. (2020). Covid-19 and Remote Working, in D. Hıdıroğlu, S. S. Aktuğ and O. Yılmaz (Eds.), *Covid 19 and New Business Ecosystem*, Ankara: Gazi Kitabevi, 185-203
- Ferrari, A. (2012). *Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks*. European Commission Joint Research Centre, Seville.
- Florida, R. (2002). The Economic Geography of Talent, *Annals of the Association of American Geographers*, 92(4), 743-755.
- Frambach, R. T. and Schillewaert, N. (2002). Organizational Innovation Adoption A Multi-Level Framework of Determinants And Opportunities For Future Research, *Journal of Business Research* 55: 163-176.
- Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a New Human-Centered Society. *Japan Spotlight*. 27, 47-50
- Grant vd. (2019). Construction and initial validation of the E-Work Life Scale to measure remote e-working. [Employee Relations Emerald Insight](#) Issue(s) available: 261 – From Volume: 1 Issue: 1, to Volume: 44 Issue: 7.
- Gantz, J. ve Reinsel, D. (2012). The Digital Universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows and Biggest Growth in the Far East. *International Data Corporation*. 1-16.
- Gardner S. D., Lepak D.P. ve Bartol, K. M. (2003). Virtual HR: The Impact of Information Technology on the Human Resource Professional. *Journal of Vocational Behavior*. 63, 159-179.
- Gens, F. (2016). IDC FutureScape: Worldwide IT Industry 2017 Predictions, International Data Corporation, *Framingham*, 1-20.
- Giddens, A. (2008). *Sosyoloji*. İstanbul. İstanbul Kırmızı Yayınları
- Goswami B. K. ve Upadhyay, Y. (2019) An Empirical Study on Digital Transformation and Its impact on Employee Engagement. *Proceedings of 10th*

International Conference on Digital Strategies for Organizational Success, 06 Jan 2019.

Gokhale, A.A.; Brauchle, P.E. ve Machina, K.F. (2013). *Scale to Measure Attitudes Toward Information Technology*. International Journal of Information and Communication Technology Education, 9(3), 13-26.

Gudek, B. (2019). Computer Self-Efficacy Perceptions of Music Teacher Candidates and Their Attitudes Towards Digital Technology. European Journal of Educational Research. 8(3), 683-696.

Gündüz, M.Z. ve Daş, R. (2018). Nesnelerin İnterneti: Gelişimi, Bileşenleri ve Uygulama Alanları, *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 24(2), 327-335.

Güzel, A. (2000). *İş Hukukunda Yeniden Yapılanma Süreci ve İşin Düzenlenmesi Konusunda Esneklik*. Ankara: TTK Basımevi.

Haddad, C. J. (1996) Employee Attitudes Toward New Technology in A Unionized Manufacturing Plant. *J. Eng. Technol. Management*. 13, 145-162.

Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management Talent Management To Survive Turmoil*. London, UK: Palgrave Macmillan.

Hughes, J.C. ve Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention And Engagement Within Hospitality Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7), 743-757.

Hunady, J., Fendekova, J. ve Orviska, M. (2020). Attitudes and Trust To Recent Digital Technologies: Using Standards To Improve Them, 25th EURAS Annual Standardisation Conference – Standards for Digital Transformation: Blockchain and Innovation – 10 – 12 June 2020 Glasgow, Scotland.

Huselid, M.A. (2008). Birinci Sınıf Oyuncular mı, Birinci Sınıf Konumlar mı? (Çev. Gülfidan, G). *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler*. 31-49.

İçten, T. ve Bal, G. (2017). Artırılmış Gerçeklik Üzerine Son Gelişmelerin ve Uygulamaların İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. 5(2), 111-136.

- İnciroğlu, L. (2011). *Çalışma Hayatında Esnek Çalışma Uygulamaları*. İstanbul: Legal Yayıncılık.
- İrge, N. T. (2020). Dijital Dönüşüm, Bölüm 5, Dijital Dönüşümde Liderlik: E-Liderlik ve Dijital Liderlik, (Ed. Prof. Dr. Gonca Telli ve Dr. Samet Aydın), İstanbul, Kapital Medya, s.123-152.
- Jain, A. (2021) *Impact of Digitalization and Artificial Intelligence as Causes and Enablers of Organizational Change*. Final Report, FICSA.
- Jarrahi, M. H., Newlands, G., Butler, B., Savage, S., Lutz, C., Dunn, M. ve Sawyer, S. (2021) Flexible Work and Personal Digital Infrastructures. *Communications of the ACM* (2021). 64 (7), 72-79.
- Jayaraman, S.; Talib, P. and Khan, A.F.(2018). *Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation*. SAGE Open, 8(3), 1-12
- Joshi, P. (2017). *Artificial Intelligence With Python*. Packt Publishing Ltd.
- Kağnıcıoğlu, C.H. ve Özdemir, E. (2017). Endüstri 4.0 Bağlamında Eskişehir İlindeki KOBİ'lerin Değerlendirilmesi. *PressAcademia Procedia*. 900-908.
- Karabıyık, K. (2009). Güncel Dijital Teknolojilerin Mobilya Tasarım ve Üretim Aşamasına Etkileri. Beykent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İç Mimarlık Anabilim Dalı İç Mimarlık Bilim Dalı.
- Karadal, F. ve Türk, M. (2008). İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 1 (1), 59-71.
- Karagöz, J.G. (2018). *Sağlıkta Dijital Dönüşüm*. İstanbul: Arı Yayıncılık.
- Karagöz, U. (2020). *Türkiye’de Kamu Yönetiminin Dijital Dönüşümü: Ulusal Veri Santrali Model Önerisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.
- Karakoyun, Y. (2007). *Esnek Çalışma Yoluyla Kadınların İşgücüne Katılım Oranının ve İstihdamının Artırılması; İşkur’un Rolü*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi.
- Kayıkçı, Y. ve Bozkurt, A. (2018). Dijital Çağda Z ve Alpha Kuşağı, Yapay Zekâ Uygulamaları ve Turizme Yansımaları, *Sosyal Bilimler Metinleri*.

- Kızılhan, T. ve Bal Kızılhan, S. (2016). Book Review: The Rise of The Network Society - The Information Age: Economy, Society, And Culture. *Contemporary Educational Technology*. 7(3), 277-280
- Kizza, J.M. (2009). *Guide To Computer Network Security*. Berlin: Springer.
- Ko, C., Pei, L. ve Tsa Y. (2019). A Study of Employees' Perception of Information Technology Adoption in Hotels. *The International Journal of Organizational Innovation*. 8(2), 1-8.
- Kocaman-Karoğlu, A., Bal-Çetinkaya, K., ve Çimşir, E. (2020). Toplum 5.0 Sürecinde Türkiye’de Eğitimde Dijital Dönüşüm. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*. 3(3), 147-158.
- Koçel, T., (2018). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Komar, E. (2008). *Talent Management at Deutsche Telekom*, PPT Sunum, Wide Executive Development System: Germany.
- Kritzinger, W., Karner, M., Traar, G., Henjes, J. ve Sihn, W. (2018). Digital Twin in Manufacturing: A Categorical Literature Review and Classification. *IFAC PapersOnLine*, 51 (11), 1016-1022.
- Kuzgun, İnci (2007) Türkiye’de Firma Açısından Esnekliğe Dayalı İstihdam Stratejisi. *Journal of Yaşar University*. 2(8), 841-861
- Lewis, R.E. ve Heckman, R.J. (2006). Talent Management, A Critical Review. *Human Resource Management Review*. 16(2), 139-154
- Lundin, M. ve Eriksson, S., 2016. Artificial Intelligence in Japan (R&D, market and industry analysis). *EU-JAPAN Centre For Industrial Cooperation*.
- Malcol, F. (2014). *Code Halos: How the Digital Lives of Peaople, Things, and Organizarions Are Changing the Rules of Business* Wiley & Sons
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., ve Macvicar, A. (2007). The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses. *Employee Relations*, 138-161.
- Martin, A. (2008). Digital literacy and the “digital society”. *Digital literacies: Concepts, Policies and Practices*, 30(2008), 151-176

- Mazurkiewicz, A. (2014). Talent Management as a New Paradigm in Management Science, *Journal of Positive Management*, 5(3), 15-27.
- McEwen, R., ve Wellman, B. (2013). Relationships, Community, and Networked Individuals. In Teigland R., Power D. (eds), *The immersive internet*. Palgrave Macmillan, 168-179.
- Mell, P. ve Grance, T., (2011). The NIST Definition of Cloud Computing: Recommendations of The National Institute of Standards and Technology. National Institute of Standards and Technology Special Publication 800-145, 1-7.
- Merriam-Webster. (2021). Technology. <https://www.merriamwebster.com/dictionary/technology>.
- Mercan, M.B. (2019), Bankacılık Sektöründe Çalışanların Sosyodemografik Özellikleri ve Evden Çalışıp Çalışmama Durumuna Göre İş Doyumu, Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Kalitesi Açısından Durumların Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mess. (2008). Mess Üyelerinde Çalışma Süreleri. İstanbul: Mess Yayınları.
- Morellato, M. (2014) Digital Competence in Tourism Education: Cooperative-Experiential Learning. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*. 14(2), 184-209.
- Muro, M., Liu, S. Whiton, J. ve Kulkarni S. (2017). Digitalization and The American Workforce, P: 7, https://www.thinkasia.org/bitstream/handle/11540/7892/mpp_2017nov15_digitalization_full_report.pdf?sequence=1
- Nguyen, K. and Broekhuizen, T. (2022) *Employee and Team Digital Readiness: How to Get Employees and Teams Ready for Digital Transformation*, White Paper, Groningen: Groningen Digital Business Centre (GDBC).
- Noyan, A, M. (2007). Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir.
- Nylen, D. ve Holmstrom, J. (2015). Digital Innovation Strategy: A Framework For Diagnosing And Improving Digital Product And Service Innovation. *Business Horizons*. 58(1), 57-67.

- OECD (2018). Skills for Jobs. USA: OECD Publishing.
- OECD (2019). OECD Skills Strategy 2019: Turkey. Skills to Shape a Better Future. USA: OECD Publishing.
- Okkonen, J., Vilma, V. ve Palvalin, M. (2019) Digitalization Changing Work: Employees' View On The Benefits and Hindrances. *Information Technology and Systems: Proceeding of ICITS 2019*, 165-176.
- Osterwalder, A. ve Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers And Challengers*. New York: Wiley.
- Qi, Q., Tao, F., Zuo, Y., ve Zhao, D., (2018). Digital Twin Service Towards Smart Manufacturing. *Procedia Cirp*, 72, 237-242.
- Ooi, C.S.S. (2009). *Surviving The War For Talent in ASIA, How Innovation Can Help*, Donnelley in Crawfordsville.
- Ören, K., & Yüksel, H. (2012). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 1(1).
- Öğüt, A. (2016). *Bilgi Çağında Yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Peña-Casas, R., Ghailani, D. ve Coster, S. (2018) *The Impact Of Digitalisation On Job Quality In European Public Services The Case Of Homecare And Employment Service Workers*, Final Report, The European Federation of Public Service Unions.
- Pichlak, M. (2015). The İnnovation Adoption Process: A Multidimensional Approach, *Journal of Management & Organization*, 22(04): 476 – 494.
- Popescu, D., Picu, C. Marei, R., Tănaşcu, C.ve Tudor, I. (2019) *Research On The Impact Of Digitization Upon Work Flexibility: Example From The European Union*. Proceedings Of The 13th International Management Conference “Management Strategies for High Performance”, 31st October – 1st November, 2019, Bucharest, Romania.
- Porter, M.E. ve Heppelmann, J.E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition, *Harvard Business Review*. November 2014, 1-23.

- Rainie, H., & Wellman, B. (2012). *Networked: The New Social Operating System*. MIT Press.
- Reed, P. (2014). Staff experience and attitudes towards Technology Enhanced Learning initiatives in one Faculty of Health & Life Sciences. *Research in Learning Technology*. 22: 22770.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion Of Innovations*, The Free Press, New York.
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P. ve Harnisch, M., (2015). Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. *Boston Consulting Group*, 9(1), 54-89
- Sağıroğlu, Ş. Ve Alkan, M. (2018). *Siber Güvenlik ve Savunma Farkındalık ve Caydırıcılık*. Ankara: Havelsan.
- Sahin, I. (2006). Detailed Review of Rogers' Diffusion of Innovations Theory And Educational Technology-Related Studies Based on Rogers' Theory, The Turkish Online Journal of Educational Technology, 5(2).
- Salkin, C. (2018). A Conceptual Framework for Industry 4.0, *Springer Series in Advanced Manufacturing*, 3-23.
- Satılmış, A. (2019). Türk Sigorta İşletmelerinde Sektör Çalışanlarında Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumların Verimliliklerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Schlicht, L., Wendsche, J., Lehrke, L., Melzer, M.ve Rösler, U. (2020). Nurses' Attitudes Towards Occupational Transformation Processes Brought About by Digital Care Technologies. *Current Directions in Biomedical Engineering*. 6(3): 20203160.
- Selby, C., Wilson, F., Korte, W., Millard, J., ve Carter, W. (2001). Flexible Working Handbook. *Flexywork Project, April 2001*. <http://www.virtech-bg.com/bg-telework/Handbook-English.pdf>
- Seyyar, A., & Öz, C. S. (2007). *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. İstanbul: Değişim Yayınları.

- Soby, M. (2013). Learning to Be: Developing and Understanding Digital Competence, 8(3), 134 – 138.
- Štemberger, T. & Konrad, S. Č. (2021). Attitudes Towards Using Digital Technologies in Education as an Important Factor in Developing Digital Competence: The Case of Slovenian Student Teachers, iJET, 16(4), 83-98.
- Süral, N. (2007). 4857 Sayılı İş Kanunumuzda Esneklik Açılımları. *TİSK İşveren Dergisi*. Özel Ek, Ankara: TİSK Yayınları
- Şad, S. ve Arıbaş, S. (2010). Bazı Gelişmiş Ülkelerde Teknoloji Eğitimi ve Türkiye İçin Öneriler. *Milli Eğitim Dergisi*. 40 (185), 278-299.
- Şahin, Ö. (2017). *Yetenek Yönetimi Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Adana.
- Tenakwah, E.S., Tenakwah, E.J., Amponsah, M., Eyaa, S., Boateng, E.; Okhawere, N. (2022). Adoption of Sustainable Technologies during Crisis: Examining Employees' Perception and Readiness Across Cultures. *Sustainability*. 14, 4605.
- Tarhan, K. (2018). Uluslararası Güvenliğin Bir Bileşeni Olarak Siber Güvenlik. Konya: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Taşoğlu, J., & Limoncuoğlu, S. A. (2010). 4857 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2)
- Tecim, V. Gökşen, Y. (2009). Bilişim Teknolojilerinin Üniversitelerde Etkin Kullanımı Üzerine Bir Çalışma, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 4(14), 2237-2252.
- Tetik, S. (2016). Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and a Guidelin for Practioners, *Nile Journal of Business and Economics*, 2(4), 40-56.
- Thames, L. ve Schaefer, D. (2016). Software-Defined Cloud Manufacturing for Industry 4.0 *Procedia CIRP* 52, 12 – 17
- TDK. (2021). Teknoloji. Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/>.
- Tokol, A. (2019). Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler. Bursa: Dora Yayıncılık.

- Tozlu, E. (2011). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 99- 116.
- Trenerry, B., Chng S., Wang, Y., Suhaila Z.S., Lim, S.S., Lu, H.Y. ve Oh, P.H. (2021) Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Front. Psychol.* 12:620766. doi: 10.3389/fpsyg.2021.620766.
- Turan, S., & Avcı, E. K. (2018). 2018 Sosyal Bilgiler Öğretim Programı'nın Dijital Vatandaşlık Bağlamında İncelenmesi. *Eğitim ve Yeni Yaklaşımlar Dergisi*, 1(1): 28-38.
- Tuncay, C. (1995). Esnekleşmenin Değişik Boyutları, Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları. MESS Yayını, 227, 215
- Turan, N. (2015). *Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik ve Yeterlilik*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Türk-İş (2003) 19. Olağan Genel Kurul Çalışma Raporu 1999-2003, Ankara
- Türkel, S., & Bozağaç, F. (2018). Endüstri 4.0'in İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9): 419-441.
- Ürper, Ö. (2009). Dijital Teknolojiye Geçişin Reklam Fotoğrafçılığı Uygulamalarına Yansımaları: Türkiye'deki Reklam Fotoğrafçıların Görüşlerinin Değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Reklamcılık ve Tanıtım Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Watson, H. J., (2014). Tutorial: Big Data Analytics: Concept Technologies and Applications. *Communications of the Association for Information Systems*. 34 (1), pp. 1-24.
- Wisdom, J. P., Chor, K. H. B., Hoagwood, K. E. ve Horwitz, S. M. (2014). Innovation Adoption: A Review of Theories and Constructs, Administration and Policy in Mental Health, 41(4): 480–502.
- Wisskirchen, G., Biacabe, B. T., Bormann, U., Muntz, A., Niehaus, G., Soler, G. J., ve von Brauchitsch, B., (2017). Artificial Intelligence and Robotics and Their Impact on the Workplace. *IBA Global Employment Institute*. 11(5), 49-67.

- Xia, F., Yang, L.T., Wang, L. ve Vinel, A. (2012). Internet of Things. *International Journal Of Communication Systems*. 25, 1101-1102
- Uyargil, C., ve Uluhan, R. (2015). İş Analizi ve İş Dizaynı. İ. Ü. Üyeleri içinde, İnsan Kaynakları Yönetimi (s. İkinci Bölüm). İstanbul: Beta Yayınları
- Walitzer, K. S., Dermen, K. H., Barrick, C. and Shyhalla, K. (2016). Modeling the Innovation-Decision Process: Dissemination and Adoption of a Motivational Interviewing Preparatory Procedure in Addiction Outpatient Clinics, *Journal of Substance Abuse Treatment*, 57: 18–29.
- Yankın, F. B. (2018). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi *E-Dergi* 7(2), 1-38.
- Yavuz, A. (1995). Esnek Çalışmanın Endüstri İlişkilerine Etkisi. *Petrol İş Dergisi*, 9(1- 3): 14-26
- Yazıcı, E. ve Düzkaya, H. (2016). Endüstri Devriminde Dördüncü Dalga ve Eğitim: Türkiye Dördüncü Dalga Endüstri Devrimine Hazır mı?, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 7(13), 49-88.
- Yengi, Y. (2016). *Büyük Veride Duygu Analizine Dayalı Öneri Sistemleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Yüksel, A. E. B. (2008). Çalışma Sürelerinde Esneklik Sağlayan Modeller Üzerine Değerlendirmeler. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*. İzmir, 45(519): 49-60.
- Zeytinoğlu, E. (2012). Muhasebe Bölümü Öğrencilerinin Motivasyonu ve Beklentileri Üzerine Bir Araştırma: Dumlupınar Üniversitesi Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 53, s.103-116.
- Zhu, H., Gao, J., Li, D. ve Tang, D., (2012). A Web-based Product Service System for aerospace maintenance, repair and overhaul services. *Computers in Industry*, 63(4), pp. 338-348.
- Zinser M., Rose J. ve Sirkin H., (2015). How Robots Will Redefine Competitiveness. *Boston Consulting Group*, 23 Sep 2015, <https://www.bcg.com/publications/2015/lean-manufacturing-innovation-robots-redefine-competitiveness>.

EKLER

EK-1

Değerli Katılımcı,

Aşağıda, bilgi teknolojilerine yönelik yönelik tutumun, çalışma modellerine yönelik algıya etkisini ve entegre yetenek yönetiminin rolünü anlama ve anlamlandırma çabasını içermektedir.

Yanıtlayacağınız sorular 4 farklı ölçeğe ait olup, toplam 81 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeklerin üçünde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır, birinde ise 6’lı likert ölçeği kullanılmıştır. Envanterde yer alan ifadelerin doğru veya yanlış bir cevabı yoktur.

Bilgi teknolojilerine Yönelik Tutum ile, Uzaktan Çalışma ve Diğer Esnek Çalışma Modellerine Yönelik Algı ve Entegre Yetenek Yönetimi sorularını içeren ankette, **uzaktan çalışma** ve **diğer esnek çalışma** modelleri **ayrı ayrı** incelenmek istenmiştir. Bu nedenle Uzaktan Çalışma olarak belirtilen sorularda “ofis dışından çalışma veya hibrit çalışma” biçimi anlaşılmalıdır. Esnek çalışma ile başlayan sorularda ise “kısmi süreli, iş paylaşımı, esnek iş süresi, çağrı üzerine çalışma modelleri” anlaşılmalıdır. Ayrıca bu envanterde yetenek yönetimine ilişkin sorular da mevcuttur, kapsamı ise en iyi adayı bulma, geliştirme ve tutundurma faaliyetlerini içermektedir.

Araştırmaya sağlayacağınız katkı için şimdiden çok teşekkür ederim.

UZAKTAN ÇALIŞMAYA YÖNELİK ALGI ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1.Uzaktan çalışırken, zamanımı iyi yönetebilirim					
2.Uzaktan çalışırken, işle ilgili görevlerime daha iyi konsantre olabilirim					
3.Temel hedeflerimi gerçekleştirmem ve iş teslimlerimi zamanında yapabilmem noktasında uzaktan çalışmak beni daha etkin duruma getirir.					
4.Toplam iş verimliliğim, uzaktan çalışma konusundaki yeteneklerim/becerilerim sayesinde artmış durumda.					
5.İlgili becerilerimi ve davranışlarımı geliştirerek uzaktan çalışmaya adapte olmuş durumdayım.					
6.Evde uzaktan çalışırken, ne zaman işime ara vereceğimi ve işime ağırlık vereceğimi bilirim, böylece dinlenme fırsatım olur.					
7.Uzaktan çalışmanın iş dışı yaşamımdaki diğer rollerim üzerinde pozitif etkisi vardır					

8.Evde uzaktan çalışırken, çocuğum/ailem/arkadaşlarım rahatsız edilmemem gerektiğini anlar					
9.Uzaktan çalışma konusunda etkin biri olmak için ne gerektiğini biliyorum.					
10.Evde uzaktan çalışırken ailem/diğer sorumluluklarım nedeniyle yaptığım iş bazen sekteye uğrasa bile, amirimin kalite beklentilerini karşılayabilirim.					
11.Uzaktan çalışırken etkili bir performans gösteremediğimde, amirimin performansımın artması konusunda bana yaptığı yönlendirmelere/önerilere güvenirim					
12. Etkin bir şekilde uzaktan çalışmam için, kurumumun bana iyi uzaktan çalışma koşulları/olanakları sağlayacağı konusunda kurumuma güvenirim					
13.Uzaktan çalışırken, ne zaman ve nasıl işimi tamamlayacağım konusunda amirim bana tam yetki verir.					
14. Amirim, uzaktan çalışma sürecimi yönetebilmem ve iş-yaşam dengemi kurabilmem konusunda benim için iyi bir rol modelidir.					
15. Uzaktan çalışırken, çalıştığım kurum yaptığım işte etkili olmam konusunda bana güvenir.					
16. Uzaktan çalışma nedeniyle işe sürekli şekilde (online olarak) erişiyor olmak oldukça yorucudur					
17. Uzaktan çalışırken, ofiste çalışmaya kıyasla, işimle ilgili taleplerin daha fazla olduğunu hissediyorum.					
18. Uzaktan çalışırken, normal çalışma saatlerimin dışında da sıklıkla işle ilgili problemleri düşünürüm					
19. Uzaktan çalışmak, aileme/arkadaşlarıma ya da diğer iş dışı aktivitelere ayırmayı istediğim zamanı azaltır.					
20. İşim oldukça esnek olduğu için, uzaktan çalışırken istediğim zaman kolaylıkla izin alabilirim.					
21. Amirim, tüm işimi zamanında bitirmem karşılığında, ihtiyaçlarımı gidermek üzere iş saatlerimi esnetmeme izin verir.					
22. Uzaktan çalışırken esnek çalışma saatlerine sahip olmak, çalışma yaşamım ile iş dışı yaşamımı birbirine entegre edebilmemi sağlar.					

EK-2

(DİĞER) ESNEK ÇALIŞMAYA YÖNELİK ALGI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1.Esnek çalışma düzenlemeleri ailevi sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.					
2.Esnek çalışma düzenlemeleri yaşam sorumluluklarımı dengelememe yardımcı olur					
3.Esnek çalışma düzenlemeleri iş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.					
4.Esnek çalışma düzenlemeleri işyerinde işime daha iyi konsantre olmamı sağlar.					
5.Diğer insanlar esnek çalışma düzenlemelerini kullanan kişilere olumsuz tepki verir.					
6.Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar görevlerine genellikle daha az bağlı olur.					
7.Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar personel toplantıları, eğitim seansları vb. önemli olayları kaçırr.					
8.Daha kısa saatlerle çalışmak organizasyon içerisindeki yükselmemi olumsuz etkiler.					
9.Esnek çalışma düzenlemeleri işyeri ile irtibatımı kaybetme hissi yarattığı için bana uymaz.					
10.Yöneticilerim esnek çalışma düzenlemelerini kullanan kişilere olumsuz tepki verir.					

EK-3

ENTEGRE YETENEK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	Hiç katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	1	2	3	4	5	6
1. Kurumum, iş stratejileriyle uyumlu kritik pozisyonları tanımlar.						
2. Kurumum, organizasyonda yetenek havuzu oluşturur.						
3. Kurumum, belirlenen yetenekleri katkı seviyelerine göre ayırır.						
4. Kurumum, organizasyonun başarısı üzerinde maksimum etki yaratan yeteneği tanımlar.						
5. Tespit edilen yeteneklere yönelik eğitim faaliyetleri gerekli yetkinliklere odaklanmaktadır.						
6. Tespit edilen yeteneklere yönelik eğitim faaliyetleri sürekli olarak uygulanmaktadır.						
7. Tespit edilen yeteneklere yönelik eğitim faaliyetlerinin içeriği iş performansına dayalıdır.						
8. Tespit edilen yetenek için eğitim faaliyetleri zaman ve kapsamlı mali kaynak gerektirir.						
9. Belirlenen yetenek için eğitim faaliyetleri, firmaya özel beceri/bilgi geliştirmek için tasarlanmıştır.						
10. Belirlenen yetenek için eğitim faaliyetleri, atanan kritik görevlerle uyumludur						
11. Yetenek için geliştirme ihtiyaçları belirlenir.						
12. Belirlenmiş yetenek için kurum birçok fırsat sunar.						
13. Yeteneklerin bu organizasyonda net kariyer yolları vardır.						
14. Yeteneklerin terfi ilerleyebilecekleri için birden fazla seçenekleri vardır.						
15. Gelişim faaliyetleri, belirlenen yetenekler için, gelişim alanlarına ilişkin geri bildirimleri içerir.						

16. Kurumum, örneğin nakit, ücretli seyahat, teşvik primi/değişken ödeme vb. gibi finansal haklar sağlar.						
17. Amirim iş performansı hakkında benimle karşılıklı görüşür ve anlamlı ve faydalı geri bildirim sağlar.						
18. Kurumum işime ve katkıma değer verir.						
19. Kurumumun adil ve doğru bir çalışan ödüllendirme sistemine sahip olduğuna inanıyorum.						
20. Kurumum işimde zorlu hedefler belirler.						
21. Destekleyici ve aynı görüşü paylaştığım meslektaşlarım var.						
22. Kurumum işim ve özel hayatım arasında dengeli bir yaşam tarzını destekler.						
23. Kurumum, çalışanlar arasında ekip oluşturma veya diğer sosyal etkinlikleri teşvik eder ve düzenler.						
24. Kurumum rekabetçi bir ücret paketi sağlar (temel maaş artı sosyal haklar, ödenekler veya değişken ücretler gibi).						
25. Kurumum tıbbi yardım, emeklilik ve emeklilik yardımları sağlar.						
26. Kurumum, finansal olmayan yollarla tanınma sağlar (takdirname, teşekkür belgesi, plaket gibi)						

EK-4

BİLGİ TEKNOLOJİLERİNE YÖNELİK TUTUM ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Bilgi teknolojisi (BT) hayatımızı daha sağlıklı, daha kolay ve daha konforlu hale getiriyor					
2. Genel olarak, bilgi teknolojisi (BT) ortadan kaldırdığından daha fazla iş yaratacaktır.					
3. Günlük hayatımda BT hakkında bilgi sahibi olmak benim için önemlidir...					
4. BT'de başarılı olmak için aynı fırsatlar hem erkekler hem de kadınlar için mevcuttur					
5. BT yaşam tarzımızı çok hızlı değiştiriyor					
6. BT sayesinde iş daha çekici hale gelecektir.					
7. Aile dostu ortamlar, BT mesleklerinde diğerlerinden daha fazla kullanılabilir					
8. BT'deki gelişmeler sonunda dünyayı yok edecek.					
9. BT kursları kişinin eğitimine önemli katkı sağlar					
10. BT yeteneklerini geliştirmek için aynı fırsatlar hem erkekler hem de kadınlar için mevcuttur					
11. BT sayesinde yeni nesil için daha fazla fırsat olacaktır.					
12. Kadınların BT alanında kariyer yapması uygundur					
13. İnsanlar, çok fazla BT olmadan daha basit bir hayat yaşayarak daha iyisini yapacaktır.					
14. BT uygulamaları yapay ve insanlık dışı bir yaşam biçimi yaratır					
15. Kadınların bilişim alanında karşılaştığı çalışma ortamı, erkeklerin karşılaştığı çalışma ortamı ile aynıdır.					
16. BT araştırmacıları, ortalama bir insan için hayatı daha iyi hale getirecek şeyler üzerinde çalışmak istiyor					
17. Kadınlar BT alanında kariyer yapmaya teşvik edilmelidir					
18. Yeni BT keşifleri hakkında bilgi edinmekten zevk alıyorum					
19. BT'deki yeni gelişmeler hakkında yeterince bilgiliyim					
20. Hayatlarımızı iyileştirmek için yeni BT uygulamalarıyla ilgileniyorum					
21. BT ile ilgili konuları okumayı severim					
22. BT ile ilgili temaları olan filmleri ve videoları izlemeyi severim					
23. İnternetteki BT gelişmeleri hakkında bilgi ararım.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Beste Şirin

ORCID Numarası : 0000-0003-0040-8666

Öğrenim Durumu : 2022 İstanbul Arel Üniversitesi İşletme Doktora

2003 İstanbul Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi

Tezli Yüksek Lisans

2000 İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

