

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE İLETİŞİMİN
STRATEJİK ROLÜ**

Doktora Tezi
Nihan VURAL
Eskişehir 2023

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE İLETİŞİMİN
STRATEJİK ROLÜ**

Nihan VURAL

DOKTORA TEZİ

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Prof. Dr. Deniz TAŞCI

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ocak 2023**

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE İLETİŞİMİN STRATEJİK ROLÜ

Nihan VURAL

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2023

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Teknoloji, küreselleşme, dünya nüfusunun demografisi, ekonomi ve yeni çalışma biçimleri günümüz çalışma hayatında değişikliklere neden olmaktadır. Yönetim ve çalışanlar arasında köprü görevi gören ve çalışan yaşam döngüsüne ilişkin düzenlemelerden sorumlu olan insan kaynakları birimi bu değişikliklerin uygulanmasında ve etkilerinde stratejik bir role sahiptir.

Bu araştırmanın temel amacı farklı sektörlerdeki organizasyonlarda çalışan insan kaynakları uzmanlarının görüşlerine dayanarak insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarındaki dijital dönüşümü ortaya koymaya çalışmaktır. Bu amaçla; hızlı servis, otomotiv, hazır giyim, lojistik, holding, danışmanlık, eğitim danışmanlığı, teknoloji, enerji, bankacılık, medikal, tekstil, kahve, e-ticaret, yazılım, ambalaj, havayolu, hızlı tüketim, bilgi teknolojileri, cam ambalaj, üretim ve kozmetik gibi farklı çalışma alanlarında insan kaynakları pozisyonlarında görev yapan 30 katılımcı ile görüşme yapılmıştır.

Bu görüşmelerden elde edilen veriler; katılımcıların deneyim aktarımında bulunduğu insan kaynakları etkinliklerine katılım ile desteklenmiştir. Bu bağlamda, araştırmada elde edilen veriler katılımcıların ve sektörlerin özellikleri; dijital dönüşüm tanımları, İK fonksiyonlarının uygulamaları; İK uygulamalarında iletişimin rolü temalarında sınıflandırılmış ve yorumlanmıştır. Hem literatür hem de katılımcıların görüşleri bu paradigma değişiminin teknolojik, kavramsal ve İK analitiği bağlamında işin insandan uzaklaşması değil işin insancıllaştırılması için kullanımının önemine dikkat çekmektedir. Ancak organizasyonların bu uygulamaları benimseme biçimleri ve hızları uygulamaların sonuçlarının ve etkilerinin değerlendirilmesi ile ilgili eksikliklerin olabileceği ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla bu uygulamaların paylaşılması,

üzerine konuşulması ve etkilerinin araştırılması çalışma yaşamı ve organizasyonların sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir.

ABSTRACT

DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND THE STRATEGIC ROLE OF COMMUNICATION

Nihan VURAL

Department of Communication Design and Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, January 2023

Supervisor: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Technology, globalization, demographics of the world's population, economy, and new ways of working cause changes in today's working life. The human resources unit, which acts as a bridge between management and employees and is responsible for the regulations regarding the employee life cycle, has a strategic role in implementing and impacting these changes.

The main purpose of this research is to reveal the digital transformation in the basic functions of human resources management based on the opinions of human resources experts working in organizations in different sectors. To this end, fast service, automotive, apparel, logistics, holding, consultancy, training consultancy, technology, energy, banking, medical, textile, coffee, e-commerce, software, packaging, airline, fast consumption, information technologies, glass packaging, production and 30 participants who work in human resources positions in different fields such as cosmetics were interviewed.

The data obtained from these interviews was supported by participating in human resources activities where the participants shared their experiences. In this context, the data obtained in the research are the characteristics of the participants and sectors; definitions of digital transformation, and applications of HR functions; The role of communication in HR practices have been classified and interpreted in themes. The literature and the participants' opinions draw attention to the importance of using this paradigm shift in the context of technological, conceptual, and HR analytics, not for the dehumanization of work but for the humanization of work. However, how organizations adopt these practices and their speed raises the possibility that there may be deficiencies in evaluating the results and effects of the practices. Therefore, sharing these practices,

discussing them, and investigating their effects is very important in terms of organizations' working life and sustainability.

TEŞEKKÜR

Öncelikle lisansüstü öğrenimimin en başından itibaren yanımda olan ve birlikte çalışmaktan mutluluk duyduğum tez danışmanım Prof. Dr. Deniz TAŞCI'ya teşekkür ederim. Bu uzun süreçteki katkıları ve destekleri için ikinci danışmanım Prof. Dr. Muhammet Ali TİLTAY'a; değerli katkıları için Prof. Dr. Şahin KARASAR, Prof. Dr. Alper KUMTEPE, Prof. Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU, Doç. Dr. Umut KOÇ ve Doç. Dr. Akansel YALÇINKAYA'ya teşekkür etmek istiyorum.

Ayrıca, araştırmaya katkıda bulunma nezaketini gösteren tüm katılımcılara ve insan kaynakları etkinliklerine katılmama olanak sağlayan etkinlik düzenleyicilerine de teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu süreçteki içten yardımları için sevgili dostlarım Dr. Duygu TOSUNAY GENCELLİ, Neşe SATILMIŞ ve Gunduz HUSEYNLİ'ye; sevgileri ve sonsuz destekleri için Doç. Dr. Seda TEKELİ, Dr. Öğr. Üyesi Sema ÜNLÜER, Dr. Öğr. Üyesi Meltem CEMİLOĞLU, Dr. Öğr. Üyesi Züleyha ÖZBAŞ ANBARLI ve canım dostum Asya Leman SANITÜRK'e; en kritik zamanda tereddüt etmeden engelleri aşmama yardımcı olan ve başka türlü bir dünyanın mümkün olduğuna inancımı arttıran sevgili öğrenci arkadaşlarım Cemre ÇİÇEK, Pelin ÖZKAYA, Hüseyin ELMAS, Ece ÖZER, Tülay GÜMÜŞ ÇİÇEK, Ceren GÜVEN, Öykü TEKİNLİ'ye; varlığıyla beni mutlu eden biricik kızım Gökçen ŞENGÖZ'e; sevgimizle beni iyileştiren ve güçlendiren Çağatay ÖZTÜRK'e, her türlü mesafeye rağmen her kararımın en büyük destekçisi olan sevgili annem Ayşe Nalan TANOĞLU, anneannem Şükran İZGİŞ'e; bana babalığın biyolojik olmadığını öğreten canım babam Fatih TANOĞLU'na ve tüm aileme çok teşekkür ederim.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(İmza)

.....

(Öğrencinin Adı Soyadı)

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Sorun	1
1.2. Amaç	3
1.3. Önem	4
1.4. Sınırlılıklar	4
1.5. Tanımlar	4
2. ALANYAZIN	6
2.1. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm	6
2.2. Bilgi/Enformasyon ve Ağ Toplumu Kuramları.....	7
2.3. Güncel Kavramlar ve Yaklaşımlar	12
2.3.1. Dijital emek	12
2.3.1.1. Platform çalışma	12
2.3.1.2. Gig çalışma	13
2.3.1.3. Uzaktan çalışma	15
2.3.1.4. Dijital gezginler (göçebeler).....	19
2.3.2. Prekarya	20
2.3.3. Büyük istifa (Great resignation/The big quit/Reshuffle).....	22
2.3.4. David Graeber: Tırışkadan işler (Bullshit jobs)	25
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	27
2.4.1. İnsan kaynakları yönetimi kavramının süreci ve tanımı	27
2.4.2. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ve uygulamaları	33
2.4.2.1. İş akışı, iş analizi ve iş tasarımı	33
2.4.2.2. İş tasarımı / işin yeniden tasarımı	37

2.4.2.3. İnsan kaynakları planlaması	41
2.4.2.4. Çalışan Temini ve Çalışan Seçimi	45
2.4.2.5. Oryantasyon/onboarding-işe alıştırma/sosyalizasyon	69
2.4.2.6. Öğrenme ve gelişim	73
2.4.2.7. Performans yönetimi	91
2.4.2.8. Ücretlendirme ve bordro	96
2.4.2.9. Kariyer yönetimi	99
2.4.2.10. Yetenek yönetimi	101
2.4.2.11. İşveren markası	106
2.4.2.12. Çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık	111
2.4.2.13. Çalışan Bağlılığı	119
2.4.2.14. Çalışan mezun etme / İşten ayrılma, çıkarılma ve çıkış mülakatı	125
2.4.2.15. İK analitiği (HR analytics)	128
2.4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde İletişim	135
3. YÖNTEM	140
3.1. Araştırma Modeli	140
3.2. Araştırmacının konumu	140
3.3. Güvenilirlik (Trustworthiness)	141
3.4. Verilerin Toplanması	142
3.5. Katılımcılar	144
3.6. Verilerin Analizi	144
4. BULGULAR VE YORUM	146
4.1. Dijital Dönüşüm Tanımları	146
4.2. İş Akışı / İş Analizi / İş Tasarımı /Yeterlilik ve Yetkinlikler	147
4.2.1. İş akışı/analizi ve tasarımı süreçlerinde teknoloji kullanımı	148
4.2.2. İş akışı/analizi ve tasarımı süreçlerinde veri analitiği	149
4.2.3. İş akışı/analizi ve tasarımı süreçlerinde kavramsal yenilikçi uygulamalar	150
4.3. İnsan Kaynakları Planlaması	154
4.3.1. İnsan kaynakları planlaması teknoloji kullanımı	155
4.3.2. İnsan kaynakları planlaması veri analitiği	155
4.3.3. İnsan kaynakları planlaması kavramsal yenilikçi uygulamalar	156

4.4. İşe Alım	157
4.4.1. İşe alımda teknoloji kullanımı	158
4.4.2. İşe alımda veri analitiği	160
4.4.3. İşe alımda kavramsal yenilikçi uygulamalar	163
4.5. Oryantasyon / On-Boarding / Sosyalizasyon	166
4.5.1. Oryantasyon / on-boarding / sosyalizasyon teknoloji kullanımı	167
4.5.2. Oryantasyon / on-boarding / sosyalizasyon veri analitiği	169
4.5.3. Oryantasyon / on-boarding / sosyalizasyon kavramsal yenilikçi uygulamalar	169
4.6. Öğrenme ve Gelişim	170
4.6.1. Öğrenme ve gelişimde teknoloji kullanımı	170
4.6.2. Öğrenme ve gelişimde veri analitiği	173
4.6.3. Öğrenme ve gelişimde kavramsal yenilikçi uygulamalar	175
4.7. Performans Yönetimi	178
4.7.1. Performans yönetimi teknoloji kullanımı	178
4.7.2. Performans yönetimi veri analitiği	180
4.7.3. Performans yönetimi kavramsal yenilikçi uygulamalar	181
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	186
KAYNAKÇA	190
EKLER	217
ÖZGEÇMİŞ	227

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Görüşme detayları	143
Tablo 4.1. İş akışı, analizi ve tasarımı fonksiyonlarının kodların dağılımı ..	148
Tablo 4.2. İnsan kaynakları planlaması kodların dağılımı	154
Tablo 4.3. İşe alım fonksiyonu kodların dağılımı	158
Tablo 4.4. Oryantasyon/ on-boarding/sosyalizasyon kodların dağılımı	167
Tablo 4.5. Öğrenme ve gelişim kodların dağılımı	170
Tablo 4.6. Performans yönetimi kodların dağılımı	178

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Trendler İKY için ne ifade eder (Dessler, 2021, 15).....	30
Şekil 2.2. Arçelik İK ekranı.....	50
Şekil 2.3. Kariyer.net istatistikleri.....	51
Şekil 2.4. LinkedIn genel akış ekranı.....	53
Şekil 2.5. KoçSistem kariyer ekranı.....	55
Şekil 2.6. Marriot işe alım oyunu (Berzon, 2011).....	58
Şekil 2.7. Motivacraft Softtech Yetenek Kuşağı 2020.....	59
Şekil 2.8. Disney Careers ekranı.....	61
Şekil 2.9. Kapsamlı seçim süreci (Mathis vd., 2015, 47).....	63
Şekil 2.10. HireVue ekranı.....	65
Şekil 2.11. Spotify İK ekranı.....	67
Şekil 2.12. Deloitte NL Onboarding.....	72
Şekil 3.3. Temaların dağılımı.....	145
Şekil 4.19. Alanyazında geri bildirim.....	183
Şekil 4.20. Görüşmelerde geri bildirim.....	184

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

NFT: Non Fungible Token

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Gelişme Örgütü

ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

CHRO: Baş İnsan Kaynakları

KSAO: Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics

PAQ: Pozisyon Analizi Anketi

SHRM: Society for Human Resource Management

O*NET: Occupational Information Network

RJP: Gerçekçi İş Önizlemesi

ATS: Aday Takip Sistemi

ADP: Automatic Data Processing

GE: General Electric

DDI: Development Dimensions International

PwC: PricewaterhouseCoopers

HR: Human Resources

IT: Information Technology

BDDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

1. GİRİŞ

Giriş bölümü, sırasıyla bu araştırmada ele alınan sorunu, araştırmanın temel amacını, araştırmanın akademik açıdan ve uygulamaya dönük önemini, araştırmanın sınırlılıklarını ve araştırmada kullanılan tanımları kapsamaktadır.

1.1. Sorun

Bilim kurgu romanlarının fonunu oluşturan 21. yüzyıl, organizasyonları şekillendiren birçok gelişmenin yaşanmakta olduğu bir çağdır. Günümüzde organizasyonlar ve bu organizasyonların temel unsuru olan insanlar teknolojik, küresel, ekonomik ve yeni çalışma biçimleri ile ilgili gelişmelerin ve değişimlerin yaşandığı bir süreçten geçmektedir. Bu süreci ifade edebileceğimiz en geniş kavram “dijitalleşme” veya “dijital dönüşüm”dür.

Organizasyonları şekillendiren dijital dönüşüm genellikle iki şekilde ele alınır. Bunlardan ilki; mevcut paradigmada, yani işlerin mevcut yapılaş şekline ortaya konan faaliyetin dijitalleşerek, yani dijital ortamlara aktarılarak ve dijital iş yardımcıları vasıtasıyla yapılmasıdır. Bu durum teknolojik ilerlemenin doğal bir sonucudur ve hep olagelmıştır. Teknolojik olanakların artmasıyla organizasyonlar işlerini daha karlı ve verimli yapabilecekleri uygulamaları benimseme eğilimindedirler. Bu dijital dönüşüm kapsamında; bilgi ve iletişim teknolojileri, yapay zekâ, yeni medya, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik, Neuralink, büyük veri, robotik süreç otomasyonu gibi unsurlardan söz edilebilir. Yani bu bakış açısında dijitalleşme daha çok sahiplik ve kullanım becerisi ile ilişkilendirilebilir. Dolayısıyla mevcut düzenin kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir unsuru olarak ele alınmaktadır.

Dijitalleşmenin diğer ele alınış biçimi ise mevcut paradigmanın değişimi ile ilişkilendirilebilir. Burada söz konusu olan yeni yeterlilikler ve yetkinlikler, organizasyonların yapısal değişimleri, yeni çalışma biçimlerini içeren ve yaratıcı yıkım olarak da adlandırılan bir kırılımdır. İlk ele alınış biçiminden farklı olarak mevcut düzeni kolaylaştırarak sürdürmek yerine yıkıcı bir etkiyle değiştirir. Organizasyonlar bağlamında; NFT, Gig ekonomisi, ağ tipi ve sanal organizasyonlar, prekarya, dijital göç, kuşak çalışmaları, hizmetkar lider gibi yeni liderlik tipleri, işlevsizleşen meslekler, great reshuffle, blockchain, sanal takımlar, merkezi olmayan otonom organizasyonlar gibi kavramlar bu kapsamda değerlendirilebilir. Ancak bu iki farklı bakış açısından

bahsederken ilk süreç olmadan zihni değişimin de olmayacağını belirtmek önemlidir. Burada sözü edilen, teknolojinin toplumsal yaşam üzerindeki etkisidir.

Postmodern diyebileceğimiz bilgi/enformasyon ve ağ toplumu kuramları tüm bu gelişmelerin toplum üzerindeki etkilerini tartışmışlardır. Günümüz toplumlarının bilgisayarlaştırılmış toplum, dijital toplum, bilgi toplumu, ağ toplumu, bilgi ve iletişim toplumu, internet toplumu, iletişim toplumu, siber toplum, medya toplumu, post-endüstriyel toplum, postmodern toplum, sanal toplum gibi, siyasi tartışmalarda, medya söyleminde, gündelik söylemde ve akademik söylemde birçok nitelime bulunmaktadır ve bu kavramların çoğu bilginin önemini, bilginin üretimini, oluşumunu, dağıtımını ve kullanımını, internet ve mobil telefonlar gibi dijital ağ teknolojilerinin ve bilgisayarların yükselişini vurgulamaktadır (Fuchs, 2013).

İstihdam dünyası dolayısıyla insan kaynakları yönetimi uygulamaları, teknolojik ilerleme ve bilgi toplumunun kurulması nedeniyle köklü bir dönüşüm geçirmektedir. Bu değişimler ve gelişmelere tüm dünyada kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış iş haftası, evde çalışma, uzaktan çalışma gibi esnek çalışma biçimlerine olan ilginin artmasına neden olmaktadır. Bu esnek çalışma biçimleri içinde çalışanların bir fabrika veya ofis gibi geleneksel bir işyerine gidip gelmediği esnek bir çalışma biçimi olan uzaktan çalışma, son zamanlarda ilgi çeken konulardan biri haline gelmiştir (Dursun, 2021, s. 120).

Özellikle de 2020 yılında tüm dünyayı saran ve etkisi 2022 yılında da devam eden COVID-19 pandemisi, bu çalışma biçiminin tüm dünyada belirli bir süre de olsa deneyimlenmesine neden olmuştur. Bu süreçte bir sürü ülkede kısıtlama ve evde kalma önlemleri yürürlüğe girerken, işgücünün büyük bir kısmına mümkün olduğunca evde kalmaları ve uzaktan çalışmaya devam etmeleri talimatı verildi. Bu gelişmelerin sonucunda önceden uzaktan çalışma uygulamaları yapan kuruluşların yanı sıra daha önce uzaktan çalışmayı denememiş kuruluşlar, çalışanlarını eve göndererek tarihteki en kapsamlı toplu uzaktan çalışma deneyimi yaşadılar (ILO, 2020a, s. 1). Pandemi ile ilgili kısıtlamalar kalktıktan sonra bazı şirketler bu çalışma biçimini kalıcı hale getireceğini veya hibrit çalışmaya geçeceğini ifade etmiştir.

Günümüzde örgütler küreselleşme, ekonomi, teknoloji, üretim biçimleri ve yeni çalışma biçimleri ve iş modelleri gibi hızla değişen trendler nedeniyle ciddi yapısal değişiklikler ve dönüşümler geçirmeye başlamıştır. Küresel hastalıklardan, ekonomik krizlere, iklim değişikliklerinden teknolojik gelişmelere tüm değişimler örgütleri

ülkelerinden bağımsız hale getirmiş ve küresel bir düzleme taşımıştır. Bu yapısal dönüşüm sürecinin tüm insanlar ve örgütler açısından kolaylaştırıcı etkisi olduğu kadar sancılı da bir süreç olduğu söylenebilir. Tüm bu dönüşümler günümüzde ve gelecekte insan kaynaklarına (İK), örgütlerin ve çalışanların uyum sürecinde çok önemli sorumluluklar yüklemiştir.

Bilgi teknolojisi çözümleri ve dijital uygulamalar, işletmelerin fark yaratmanın ötesinde hayatta kalmak için kullandıkları araçlar haline gelmiştir. Günümüzde internet teknolojisi, insan gücü bulma ve seçme sürecinden eğitime, iş değerlendirme ve performansın ölçülmesinden ücretlendirmeye, ödüllendirmeden endüstriyel ilişkilere kadar tüm insan kaynakları yönetimi işlevlerinin daha hızlı ve daha kolay yürütülmesini sağlamaktadır. Dijital insan kaynakları alanında işletmeler, dijital araç ve uygulamaları kullanarak insan kaynakları işlevlerini nasıl değiştirebilecekleri ile ilgilenmektedir. Dijital dönüşüm ve otomasyonun işletmeleri ve işgücünü nasıl etkileyeceği, son zamanlarda iş dünyasının en önemli gündem maddelerinden biridir (Deloitte, 2017).

Tüm bu gelişmelerin insan kaynakları yönetimini organizasyonlar için daha da önemli hale getirdiği söylenebilir. Bu çalışmada farklı organizasyonlarda üst düzey insan kaynakları uzmanları ile insan kaynaklarının temel fonksiyonlarında gerçekleşmekte olan dönüşüm ve uygulamaları ile ilgili görüşmeler yapılmıştır. Teknolojik ilerlemeler ve pandeminin de ivmelendirmesiyle organizasyonların insan kaynaklarının temel fonksiyonlarındaki uygulamalarını güncel literatür ve uygulayıcıların görüşleri doğrultusunda ortaya koymak çalışan yaşam döngüsünün ve organizasyonların sürdürülebilirliği ve örgütsel iletişimi için önemlidir.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, farklı sektörlerdeki organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarında gerçekleşmekte olan dijital dönüşümün, insan kaynakları analitiği, güncel kavramlar, kullanılan teknolojiler ve iletişim süreçleri bağlamında araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1-İnsan kaynaklarında dijital dönüşümün tanımı nedir?

2-İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarında insan kaynağı analitiği, teknoloji kullanımı ve kavramsal bağlamda dijital dönüşüm nasıl gerçekleşmektedir?

3-İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) temel fonksiyonlarındaki dijital dönüşümün etkileri nelerdir?

4-İKY'nin temel fonksiyonlarındaki dönüşümde iletişimin nasıl bir rolü vardır?

1.3. Önem

Yönetim Biliminin bir alt alanı olarak gelişen insan kaynakları alanının sınırlarının günümüzde oldukça genişlediği söylenebilir. Dijital insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel insan kaynakları yönetimi olmak üzere üç temel başlık altında sınıflandırabiliriz (Ma & Ye, 2015).

Ekonomi, küreselleşme, teknoloji, verinin kullanımı, yeni çalışma biçimleri ve dünya nüfusunun demografik yapısındaki eğilimler günümüz çalışma hayatında ve dolayısıyla insan kaynaklarının temel fonksiyonlarının uygulamalarında değişikliklere neden olmaktadır. Teorisi ve uygulaması bağlantılı ilerleyen insan kaynakları alanında farklı organizasyonlarda karar verici konumda olan insan kaynakları üst düzey yöneticilerinin uygulamaları ve belirli uygulamalar hakkındaki görüşleri üzerine biçimlenen bu araştırma, güncelliği, gerçek deneyime dayanması nedeniyle günümüzün çalışma hayatını anlamakta rol oynaması açısından önemlidir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu çalışma, Türkiye'de her biri ayrı sektörde yer alan 22 organizasyon ile 30 insan kaynakları profesyoneli ile sınırlıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamında elde edilen veri ağırlıklı olarak beyaz yaka, dijital yaka ve çok az miktarda mavi yaka ile ilgili uygulamalardır. Bununla birlikte, araştırmanın sonuçları 2021 yılında çevrimiçi olarak yapılmış görüşmelerden, 2020-2023 yılları arasında araştırmacının katıldığı İKY etkinliklerinden elde edilen verilerden oluşmaktadır.

1.5. Tanımlar

Dijitalleşme: İşlerin geliştirilmesi, gelirin elde edilmesi için dijital bilginin, teknolojinin ve verilerin kullanıldığı bir sistem.

Veriye Dayalı Kararlar: İlgili, doğru ve zamanında verilerin analizine ve yorumlanmasına dayalı olarak alınan kararlar.

İnsan Kaynakları (İK) Analitiği: Karar vermeyi geliştirmek, stratejik hedeflere ulaşmak ve rekabet avantajını sürdürmek amacıyla insanlarla ilgili verileri toplama, analiz etme, yorumlama ve raporlama sürecidir.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY): Çalışanın yaşam döngüsünü en üst düzeye çıkarmak için çalışan yaşam döngüsü boyunca bireyleri yönetmekle ilgili kararlar ve eylemler.

2. ALANYAZIN

2.1. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm

Dijital terimi, işletmelerin bilişim teknolojileri ile geçirdikleri değişim ve dönüşümdür. Dijitalleşme ise işlerin geliştirilmesi, gelirin elde edilmesi için dijital bilginin, teknolojinin ve verilerin kullanıldığı bir sistemi ifade etmektedir. Dijitalleşme süreci ile birlikte işletmeler de bu süreçte varlıklarını devam ettirebilme arayışına girmişlerdir. Bu süreç bir örgütteki tüm departmanları doğrudan etkilemektedir. Dijitalleşme, bir yandan örgütlerin rekabet edilebilirliğini artırırken diğer yandan maliyet avantajı elde etmelerini de sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin finansal yönetimini doğrudan etkilemektedir. Dijital dönüşüm süreci, çalışma yaşamındaki geleneksel ve halihazırdaki düzenden yeni iş modellerine geçilen bir süreci içermektedir. Bu nedenle farklı ve yaratıcı yeteneklere sahip personel ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Öte yandan yeni bilgi sistemlerini de gerekli kılmaktadır (İçerli, 2020, 665-667; Aksu ve Sürgevil Dalkılıç, 2019, s. 59 ‘dan aktaran Aydın, 2021, 158).

Yeni iletişim teknolojileri sonrasında iletişimde zaman ve mekan kısıtları ortadan kalkmaya başlamış, farklı multimedya formları birbirine yakınsamış ve birçok yeni etkileşim imkanı ortaya çıkmıştır (Neuman, 1991; Shaw, 2015).

Küreselleşme, bireyselleşme, artan ve kolaylaşan uluslararası hareketlilik, kablosuz iletişim teknolojilerindeki ve ulaşım sistemlerindeki ilerlemeler, esnek çalışma biçimleri ve genel olarak dijitalleşme süreci gibi bir dizi sosyo-politik faktör, sınırlar ötesi sürekli hareketliliğin bir iş ve yaşam biçimine dönüşmesine katkı yapmıştır (Hannonen, 2018; Orel, 2019; Olga, 2020).

Teknolojinin etkisi ile değişen emek yapısı giderek dijital hale gelmektedir. Yapılan değişiklikler, ortaya koyulan yenilikler ve bireylerin yaratıcı özellikleri dijitalleşmeyi destekleyen unsurlardır. Aslında dijitalleşmeyi etkileyen en önemli faktörün yaratıcılık olduğu ifade edilmektedir. Dijitalleşme, çalışma sistemlerini değiştirdiği gibi işgücü yapısında da değişiklikleri zorunlu hale getirmiştir. Bu nedenle değişikliğe adapte olan kesim varlığını devam ettirirken diğerlerinin sistem dışı kalmaları muhtemeldir. Öte yandan çalışanların işini kaybetme, yeni yetenekler elde edememe sorunları da ortaya çıkacaktır (Işık ve Erol, 2020, 108).

Bilgi toplumu kuramı sayısallaşmaya (dijitalleşmeye) büyük önem verir; bunun nedeni, dijital demokrasi söylemini güçlendirmektir. 1998 yılından bugüne her yıl, ulusötesi şirketler, Seattle’da hükümet liderlerini toplayarak sayısallaşmanın önemini

anlatmakta, onlara dijitalleşme için yardım önermekte, ulus-devletin sonunu getirmek için e-hükümet fikrini pazarlamaktadırlar. 1975 yılında OECD (Ekonomik İşbirliği ve Gelişme Örgütü -ki 24 gelişmiş ülkenin üyeliği vardır-), 1979 yılında da Avrupa Topluluğu (bugünkü adıyla Avrupa Birliği) bilgi toplumu kavramını onaylamış ve benimsemişlerdir ve Avrupa Birliği bilgi toplumunu gelecek beş yıllık planın anahtar sözcüğü olarak kabul etmiştir (Mattelart, 2004, s. 115).

Birleşmiş Milletler de bilgi toplumu kuramını kabul eden bir kurumdur. Birleşmiş Milletler 2002 yılı raporunda, bilgi toplumuna geçişin gereği olarak üniversitelerin rolü, işlevi ve misyonu sorgulanmakta ve yaşam boyu eğitimin uygulanmasının önemine vurgu yapılmaktadır. Rapora göre, üniversite ve eğitim kurumları yeniden kurgulanmalıdır. Bunun, Sokratik ruhu yeniden canlandırmak, demokrasiyi geliştirmek, yurttaş sorumluluğunu artırmak ve üretimle bağlantılı eğitimi kurmak için gerekli olduğu belirtilir (United Nations, 2002).

2.2. Bilgi/Enformasyon ve Ağ Toplumu Kuramları

Çağdaş toplumu tanımlamak için enformasyon toplumu ifadesinin kullanılması 1970'lere dayanır. Sanayi sonrası toplum kuramını geliştirmiş olan Daniel Bell bu kuram ile bilgi/enformasyon ve ağ toplumu kuramlarının temelini oluşturmuştur. Mekanik teknoloji den entelektüel teknolojiye doğru bir dönüşüm yaşandığını ifade eder. Hizmet ve bilgi üretimi mal üretiminin önüne geçmiştir. Böylece enformasyon çalışanları toplumun en büyük kesimini oluşturmaya başlamıştır. Özellikle 1980'lerden sonra enformasyon edinme, işleme ve saklama da yaygın hale gelmeye başladığı için sanayi sonrası toplum ifadesi bu gelişmeler eşliğinde enformasyon/bilgi toplumu ifadesine yerini bırakır. Bell, tüm bu gelişmelere oldukça iyimser bir bakış açısıyla yaklaşır.

Ekonomist Fritz Machlup ise 1962'de yayınladığı kitabında bilgi-üreten emeğin oranında fiziksel emeğe göre bir artış olduğuna dikkat çekerek "Bilgi Endüstrisi" kavramını kullanır. Machlup 1958 yılının verilerini kullanarak bu çıkarıma ulaşmıştır. Bilgi endüstrisi kavramının kapsamına aralarında eğitim, basın-yayın gibi alanların da olduğu 50'ye yakın alanı almıştır. Özellikle bilginin ölçümü için göstergeler kullanma yöntemi, Machlup'un en önemli katkılarından birisidir. Çakır (2018)'a göre, Porat birincil ve ikincil sektör ayrımına giderek Machlup'un tanımladığı alanları genişletmiştir. Porat'ın sektöre yönelik değerlendirmeleri sosyolojik boyuttan yoksun

bir data yığını olarak eleştirilse de tablolar, hesaplamalar ve göstergeler nedeniyle bilgi toplumu sürecinde önemlidir.

Marshall McLuhan ise iletişim ve enformasyon çağı ve elektronik çağı gibi adlandırmalar kullanmıştır. Ancak küreselleşme olgusu McLuhan'ın küresel köy kavramı ile insan ilişkilerinin yeni biçimine dikkat çekmektedir (Geray, 2003).

Brzezinski, İki Çağ Arasında: Teknetronik Çağda Amerika'nın Rolü adlı kitabında teknolojiyi ve elektroniği merkeze alan bir yaklaşım geliştirir. Bu gelişmeler, sosyal değişimleri beraberinde getirir. Otomasyon ve sibernetik, endüstriyel iş alanlarını hizmet alanlarına dönüştürür; bireylerle makineler yer değiştirir. Bu durumda ise potansiyel olarak amaçsız milyonlarca mavi yakalı işçi sorun haline gelir (Brzezinski, 1970, 5-10).

Peter Drucker için bilgi toplumunun temeli eğitimidir. Yöneticiler ve uzmanlar sürekli eğitimden geçmeli, çalışanları yönlendirmelidir. Bu süreçte bilgi, temel unsurdur. Bilgi, paradan hızlı dolaşmakta ve yayılmaktadır. Bu nedenle bilgi ve enformasyon güç ve değer haline gelmiştir. Yeni bir değer ya da güç yaratmak ise yeni bilgi oluşturmak demektir (Diaconescu, 2009, 50-51). Drucker bilgi işi ve işçisi terimlerini ortaya koymuştur. Kapitalist Ötesi Toplum kitabında, kapitalizmin aşıldığını ve bu nedenle sorunlarını tartışmanın gereksiz olduğunu ifade eder.

“Producer” ve “consumer” sözcüklerinin birleşmesinden oluşan “prosumer” sözcüğünün yaratıcısı Alvin Toffler'a göre (1992) bilgi, servet yaratmanın merkezi haline gelmiş ve şirket bilgiyi zenginleştiren bir varlığa dönüşmüştür. Enformasyona sahip olmak iş dünyasındaki süreçleri büyük oranda belirleyebilmek demektir. Bu nedenle enformasyon savaşları artmıştır. Tarım ve endüstriden sonra batılı ülkeler üçüncü dalga olan enformasyon toplumuna geçmişlerdir. Toffler (2008, 15-17) ise bahsi geçen bu zaman dilimini “üçüncü dalga” olarak adlandırır. Bu yeni uygarlığın yeni aile yapılarını, yeni çalışma biçimlerini ve yeni yaşam tarzlarını, yeni bir bilinç, yeni ekonomik ve toplumsal yapılanmalar getirdiğini, eski güç ilişkilerine, seçkinliklere meydan okuyarak ileride yaşanacak güç çekişmelerinin zeminini hazırladığını söyler. Toffler (1980), bu değişimleri endüstri çağından enformasyon çağına geçiş olarak kavramsallaştırmış ve enformasyon çağını dijital teknolojilerin üzerinde yükselen bir ekonomi ve toplumun başat olduğu, mekânsal kısıtların ortadan kalktığı ve uzaktan çalışmanın mümkün hale geldiği bir dönem olarak tanımlamıştır. Geleceğe dair tahminde bulunmayı seven ve fütürist olarak nitelendirilen kuramcılardan biri olan

Toffler, 21. yüzyılın cahillerinin okuma yazma bilmeyenler değil; bildiklerini unutamayanlar ve yeniden öğrenmekte zorlananlar olacağı (unlearner kavramı) ifadesi de dikkate değerdir. Ancak erişim sıkıntısı, bilginin denetim ve güç odaklı kullanımı burada çok da tartışılmayarak teknolojik indirgemeci bir yaklaşım olduğuna dair eleştiriler de alır.

Bilgisayar-kent önermesi ile ütöplast bir yaklaşıma sahip olduğu ifade edilen (ki 30 yıl içinde böyle olduğu da ortaya çıkan) Masuda (1983) ise gönüllü, paylaşım esaslı, çok merkezli toplulukların, kendiliğinden gelişen fikirlerle küresel olacaklarını ifade etmiştir. Toplumsal, kültürel ve ekonomik sorunlar çözümlenecek ve gelişme kendiliğinden gelecektir. Bu bakış açısına rağmen Masuda, denetim toplumu ve otomasyon devlete dönüşme risklerinden söz eder.

Ağ toplumu, Castells'in (2013, 4) "toplumlarımız giderek ağ ile benlik arasındaki çift kutuplu bir karşıtlık etrafında yapılanıyor" şeklinde tanımladığı bir zamanın toplumudur. Castells'e göre içinde bulunduğumuz ekonomik süreç kapitalizmdir ama bu farklı bir kapitalizmdir. Bunun adı "Yeni Ekonomi"dir. "Yeni ekonomi, bilgiyi temel alan bir üretim sisteminin güçlendirilmesinde yeni enformasyon teknolojisini kullanma becerisinden kaynaklanan bir verimlilik artışına dayalıdır (Castells, 2008, 202)." Castells önceki önermelerin aksine kapitalizmi yok saymaz ancak yeniden tanımlar. Castells'in işsizliğin ve enflasyonun azalacağı ve ekonomik büyümenin artacağı ile ilgili öngöröleri vardır. Ancak bugüne bakarak bu tahminlerin de Masuda'nın sorun çözümleri gibi gerçekleşmediği söylenebilir.

Castells'e göre; "Şirketleri harekete geçiren, verimlilik değil kârlılık, stokların değerindeki artıştır (2008, 103)." "Kârlılık ve rekabet gücü, teknolojik yeniliklerin ve verimlilik artışının fiili belirleyenleridir (2008, 119)." Teknoloji ile ilgili verimlilik üzerinde duran bir çok kuramcının aksine Castells; teknolojinin, karlılık ve rekabet gücü için istendiği üzerinde durmuştur. Dijital kapitalizmi ortaya çıkaran itici gücün, enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler olduğunu vurgular.

Webster (2002), bu kuramlardan yola çıkarak enformasyon toplumunun mesleki, teknolojik, uzamsal, ekonomik ve kültürel kıstaslarla tanımlandığını belirtir. Ancak tanımlar arasındaki farklılık kıstasların öncelik sırasının farklılığından kaynaklanmaktadır. Kültürel kıstas gündelik yaşamda özellikle mobil iletişim teknolojileri ile birlikte enformasyonun her an ulaşılabilir olması ile ilgilidir. Uzamsal-mekansal kıstas ise bilginin her zaman ve her yerde üretilmesi ve dağıtılması ile ilgilidir.

Bu durumun özellikle şirketlerin üretim biçimlerinde ve küreselleşmelerinde önemli bir payı olduğunu ifade eder. Böylece şirketlerin gündemine yerelde üretirken bile küresel stratejiler girmiştir. Mesleki kıstas daha önce pek çok kez değinildiği gibi enformasyon üretimi ve dağıtımında çalışanların sayısının diğer alanlara göre nasıl artış gösterdiği ile ilgilidir. Bununla bağlantılı olarak ekonomik ve teknolojik kıstaslar da ekonomik alandaki değişimlere vurgu yapar. Enformasyonun işlenmesi ve depolanması konusundaki değişimlere, enformasyonun yönetilmesi ve dağıtılması konusunda yaşanan değişimler eklenmiştir. Bu durum üretim, bankacılık, eğitim gibi toplumsal yaşamın pek çok alanında yaşanan deneyimleri farklılaştırmıştır. Bu süreçte enformasyon ve iletişim teknolojilerinin yakınsaması ile oluşan enformasyon ağları giderek evrimleşerek, enformasyon toplumunun altyapısı ve kurucu unsurlarından birisi haline gelmiştir (Webster, 2002). Bilgisayar ve telekomünikasyonun yakınsaması, enformasyonun işlenmesi ile iletilmesi arasında var olan ayrımı ortadan kaldırmış ve topluma yeni bir uzam-zaman çerçevesi sunmuştur. Bu yeni uzam-zaman çerçevesi içinde neredeyse gerçek zamana bağlanan enformasyon, benzeri görülmedik ölçüde bir teknik yenilenme ve ekonomik büyümeyi yönetir ve hızla ekonominin temel etkinliği ve mesleklerin değişiminin temel belirleyicisi durumuna gelmiştir (Kumar, 2005).

Van Dijk'a göre bilgi toplumu, bilgi yoğunluğunun çok yüksek olduğu bir toplum biçimidir. Toplumun organizasyonel yapısı bilime, rasyonelliğe ve yansımaya dayanır. Kırsal ya da endüstriyel bir sektör olup olmadığını gözetmeksizin bütün sektörlerde ve değerlerde bilgi üretiminin yükselişiyle belirginleşen bir ekonomisi vardır. İşgücünün donanımı bilgi ve yüksek eğitime dayanır. Kültür, medya ve bilgi ürünlerinin işaretleri, sembolleri ve anlamları tarafından belirlenir ve yönlendirilir (Van Dijk, 2012, 23).

Bilgi toplumu kuramları, önermeleri ve geleceğe yönelik tahminleri ile çeşitli bağlamlarda oldukça eleştirilmiştir. Hizmet sektöründeki artış sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte önemli bir gösterge olarak ele alınmıştır. Diğer yandan kapitalizmin yarattığı sorunların bile tartışılmasına gerek olmadığı gibi fikirler de ortaya atılmıştır. Dolayısıyla bilgi toplumu kuramcıları teknolojik indirgemeci ve bu gelişmeleri sığ bir bakış açısıyla ele almaları açısından oldukça eleştirilmişlerdir. Özellikle bilgi kuramcılarının en çok savundukları teknolojilerin sanayi tarafından üretiliyor olması bir çelişki yaratmaktadır. Bu bakış açısından sanayi henüz yok olmamış, tam tersine giderek büyümüş, çeşitlenmiş ve yayılmıştır. Hizmet sektörünün istihdam olarak sanayinin önüne geçmesi, toplumu bilgi toplumu olarak tanımlamak için yeterli değildir.

Bilgi toplumu kuramlarında Bell ve Toffler hizmet sektörü içindeki vasıfları, mesleki farklılaşmaları ve tabakalaşmayı dikkate almamakta, sektörün büyümesine odaklanmaktadır. Kullandıkları istatistiksel veriler yetersizdir. Farklı meslek kategorileri ve vasıf düzeyleri, istihdamın yeri ve yapılan iş dikkate alınarak değerlendirilmemektedir. Bunlara dayanarak yapılan tahminler aşırıdır ve gerçeği yansıtmaz (Parlak, 2004, 107-112).

Fuchs, bilgi, enformasyon, ağ toplumu vb. kavramlar yerine “ulusötesi enformasyonel kapitalizm” kavramlarını önerir. Bu kavramların süreci diyalektik, nesnel, indirgemeciliğe düşmeden ve bütüncül olarak yorumladığını iddia eder (2014, 212). Bu nitelikler “çağdaş kapitalizmin gelişiminde bir eğilim ve göreceli bir düzeydir.” Ancak tek baskın eğilim değildir. “Kapitalizm aynı zamanda birçok şeydir.” Enformasyonel, finansal, emperyalist, aşırı sanayici vb. kapitalizm aynı anda genel bir üretim, sömürü, tüm bunların özgül bir gerçekleşme, birlikte varoluş ve etkileşimidir (2014, 213). Günümüz toplumları üretim güçleri uyarınca enformasyon toplumu ancak üretim ilişkileri bağlamında kapitalisttir. İlişkiler hâlâ 19. yüzyıldaki gibidir. Üretim yine kâr amaçlı yapılmakta ve bunun için üretimde bilgi ve enformasyon teknolojileri kullanılmaktadır (Fuchs, 2014, 223). Fuchs’un bu tespitleri kuramları değerlendirmede anahtar niteliğindedir çünkü hem tümüyle reddetmez hem de eleştirir ve eksiklerini dile getirir. Alternatif bir perspektif niteliğindedir.

Bu bölümde bilgi toplumu kuramlarının gelişimine, önemli temsilcilerine, içeriklerine ve eleştirildikleri noktalara değinildi. Eleştirilerin çoğu; kapitalist ötesi toplum, sanayi ötesi toplum, bilgi toplumu, sorunların çözümünde teknoloji kullanımı ve mevcut eşitsizliğin sürdürülmesi veya arttırılması temelli idi. Diğer yanda özellikle iletişim teknolojileri ile bilgi teknolojilerinin yakınlaşması, enformasyona erişimin kolay ve hızlı hale gelmesi ile ilgili öngörülerin bir kısmını bu kuramların sözünü ettiği şekilde yaşadığımız bir süreçteyiz. Günümüzde; bilgi toplumu, ağ toplumu, postmodern toplum, internet toplumu, bilişim toplumu vb. kuramlarının temel oluşturduğu güncel bazı kavramlar da söz konusudur. Prekarya kuramından, çevik organizasyonlara; gig ekonomisinden merkezi olmayan otonom organizasyonlara kadar bilgi toplumu kuramlarının ve bu kuramların eleştirilerinin uzantısı olan güncel kavramlar kuramsal çerçevenin ikinci bölümünü oluşturacak.

2.3. Güncel Kavramlar ve Yaklaşımlar

2.3.1. Dijital emek

Dijital emek; bilgi ve iletişim teknolojileri eksenli olarak dijital kapitalizm içinde emeğin yeni bir biçimi olarak tanımlanır. Sözcük olarak kökeni 1960'lara dayansa da günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte, üretim sürecinde bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak entelektüel emeğini harcayan işçilerin emeğini ifade etmek için kullanılmaya başlanmıştır. 2005 yılından sonra kavram bir kez daha genişlemiştir. Bunda taşınabilir akıllı cihazların yaygınlaşması ve internet ağının genişlemesi etkili olmuştur. Böylece dijital ağlarda kullanıcılar tarafından üretilen ve ücretsiz olarak dağıtılan içerik ve değerli veri ortaya çıkmıştır. Kullanıcı emeği olarak da ifade edilen bu kavram böylece dijital emeğin kapsamını genişletmiştir (Fuch, 2014, 354-355; Andrejevic, 2013, 154). Burada temel ayırım geleneksel çalışma ilişkileri içinde yer alan dijital emek ile; geleneksel çalışma ilişkileri dışında kalan dijital emek uygulamalarıdır (Sevgi, 2021, 23).

2.3.1.1. Platform çalışma

Avrupa Birliği ülkelerinde gig ekonomisi ile de ilişkilendirilen bu kavramın farklı uygulamaları kapsayan tanımlamaları söz konusudur. Kısa, güvencesiz işler, sınırlı düzeyde ev işleri gibi konum temelli işler, ara sıra yapılan kısa ve basit görevler, bir platformun aracılık ettiği işler şeklinde farklılaşmalar söz konusudur. İfadenin kullanımı; platform çalışma, platform temelli çalışma, dijital platform çalışması, dijital çalışma (digital labour), diji work, gig ekonomisi ve gig çalışma gibi farklılık gösterir. Dolayısıyla genel geçer bir tanımdan söz etmek pek mümkün değildir. Literatürde; geniş bir sektör yelpazesinde, farklı iş türleri için gerekli işgücünün, belirli bir ödeme karşılığı online bir platform aracılığıyla sağlandığı çalışma şeklinde bir tanımlama vardır (Kilhoffer, De Groen ve Lenaerts'den aktaran Tokol, 2021). OECD'ye (2020) göre; bu hizmetler çeviri, tasarım veya veri girişi gibi dijital olarak da gerçekleştirilebilir ya da temizlik, ulaşım gibi belirli bir konumda da gerçekleştirilebilir. Burada önemli olan platformların aracılık etmesidir. Örneğin; Türkiye'deki uygulamalardan biri olan Armut adlı platformda hem boyacı, tamirci gibi kimselerden fiziksel bir hizmet alabilir hem de redaksiyon, çeviri, deşifre gibi bilgisayar ortamında gerçekleşen bir dijital hizmeti uzaktan olarak da alabilirsiniz. Daha geniş bir tanımda ise kuruluşların ve bireylerin; kuruluşlar ve bireylerle bir araya gelerek ödeme karşılığında sorun çözmelerine veya

farklı hizmetler sunmalarına olanak sağlayan bir çalışma yani istihdam biçimi olarak da tanımlanır (Eurofound, 2018, s. 9). Dijital çalışma platformları çeşitli bağlamlarda sınıflandırılır. Bunlardan ilki görevin boyutuna göre olan; mikro ve makro görevlerdir. Seçim sürecine göre sınıflandırmada ise seçimin kimin tarafından (müşteri, platform, çalışan) yapıldığı ile ilgilidir. Hizmetin sunum şekli yani yapıldığı yer de bir diğer sınıflandırmadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO); internet ve konum temelli olmak üzere iki grupta sınıflandırır. Bu iki temel grubun alt grupları da vardır. İnternet temelli olanlar; aynı grupta yer alan; serbest platformlar (freelance platforms) ve yarışma temelli platformlar (contest-based platforms), rekabetçi programlama platformlar (competitive programming platforms) ve son olarak da mikro görev platformlarıdır (micro-task platforms). Konum temelli platformlar (location-based platforms) ise kendi içinde; ulaşım platformları, dağıtım platformları, ev hizmetleri platformları, ev işleri platformlar ve bakım hizmetleri platformları olmak üzere beş alt gruba ayrılır. Bunlara ek olarak; kitlesel/kalabalık çalışma platformları (crowdwork platforms), bulut çalışma platformları (cloud work platforms) ve gig çalışma platformları olarak sınıflandırmalar mevcuttur. Bu çalışma biçimi ile ilgili temel sorun mevcut yasal düzenlemeler çerçevesinde platform çalışanlarının statüsünü belirlemek ile ilgilidir. Kendi hesabına çalışanlar olarak sınıflandırıldıkları için sendikal hakları ile ilgili sorunlar vardır. Bu konu ile ilgili düzenlemeler yapılması işgücü piyasasının geleceği açısından oldukça önemlidir (Tokol, 2021, 36-73).

2.3.1.2. Gig çalışma

Gig kelimesi ingilizcede kısa süreli iş anlamına gelir. Anlık bir durumu ifade etmek için bir kullanım geçmişi olan gig yanına çalışma eklenince, kısa veya belirsiz süreli, geçici çalışma biçimini ifade eder. Bu çalışma biçimi için farklı ifadeler kullanılır (Başol, 2021, s. 100). Bu tip çalışanların oluşturduğu piyasa için; paylaşım ekonomisi, gig ekonomisi, platform ekonomisi ve kalabalık ekonomi gibi kavramlar da kullanılır. Ükelere göre gig çalışma gerçekleştirenlerin oranlarının %2 ile %20 arasında değiştiği, günümüzde dünya genelinde 4,8 milyar dolarlık büyüklüğe ulaştığı ve 2025 yılına kadar gig çalışmanın yaygınlığında üçte bir oranında bir artış olabileceği değerlendirilmektedir (Başol, 2021, 114).

Modern parça başı ücretli işler gibi benzetmeye dayalı bir tanımlaması da vardır. Conelly vd. (2021), gig çalışmayı; dijital çalışma, dijitalize edilmiş çalışma, kitle

çalışması ve kitle kaynaklı çalışma olarak da nitelendirmişlerdir. Burada geçicilik anlamsal olarak önemlidir. Geçici bir sözleşme, geçen süre, geçici iş, geçici işçi gibi kavramlar gig çalışmayı ve ekonomisini şekillendirir. Gig çalışmayı şekillendiren bir diğer unsur ise beceridir. Bu alan her türlü beceriden bireylerin (yüksek ve düşük beceri gerektiren işler) istihdam edilebileceği bir alandır. Platformlar bazen bu beceriye göre sınırlı bir aday çeşitliliğine sahip olabilir. Aday havuzu karma olan platformlar da söz konusudur.

Gig ekonomisi kavramı ilk defa Rachel Botsman ve Roo Rogers (2010) tarafından; mal ve hizmetlerin kiralanması ya da paralı veya parasız takas edilmesini sağlayan ekonomik sistem olarak tanımlanmıştır. Avrupa Komisyonu tarafından çalışmanın geleceği hakkındaki raporda da bu kavram geçmektedir. Dijital teknolojiler aracılığıyla sınırlar ötesinde yapılan projeler için ekiplerin toplandığı bir alan olmasına dikkat çekilmiştir. Gig ekonomisinin yeni fırsatlar yaratmanın yanı sıra emek piyasasının dinamiklerini bozduğu da ileri sürülür. Bu çalışma biçimi; esneklik, özerklik ve iş-özel yaşam dengesi sağlar. Ancak aynı zamanda çalışanları savunmasız hale getirip, düzensizleştirdiği ve çalışanları sosyal güvenlik kapsamından çıkardığı için eleştirilmektedir (Başol, 2021, 103). Covid-19 pandemisi kısıtlamaları sürecinde gig çalışanları kısa süreli çalışma ödeneği, işsizlik ödeneği ya da hastalık izni gibi durumlardan yararlanamamışlardır (Spurk ve Straub, 2020). Gig çalışma, dijitalleşmenin uygulamadaki ve zihni değişiminin yaygınlaşması ile birlikte geleceğin çalışma biçimi olarak ifade edilmektedir. Bireylerin neden gig çalışmaya yöneldiği ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda; gelir, kendi işini yapma ve zaman yönetimi kavramlarının belirleyici olduğunu raporlanmıştır. Bu, gig çalışmanın bireysel yanına vurgu yapan çalışmalardır. Örgütsel açıdan ise; Connelly vd. (2021), gig çalışmayı geleneksel çalışmadan 5 ana faktörde farklılaştırmışlardır. Gig çalışmayı farklı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile yürütülmesi gereken çalışma biçimleri olarak değerlendirirler. Bu beş faktör; çalışanı elde tutma, çalışma statüsü, performans yönetimi, iş tasarımı, gelir ve yan haklardır. Çalışanı elde tutma açısından, gig çalışanın tek işvereni veya tek müşterisi yoktur. Çalışma statüsü açısından; gig çalışanlarının işverenleri sosyal güvenlik maliyetinde muafır. Performans yönetimleri; uzun ve orta vadeli değil, kısa veya anlıktır. Gelir ve yan haklar açısından, işten çıkarılma maliyetleri ve ücret seviyeleri düşüktür. Yani çalışan maliyeti düşüktür. İş tasarımında ise; gig çalışanın yönetici ile yakından çalışması ve uzun süreli kariyer

planı olmaması nedeniyle geleneksel uygulamalara göre farklılıklar vardır. Dolayısıyla bu tip çalışma biçimi sunan örgütlerin, örgütsel tasarımının da farklı olması gerekmektedir. Şen, Arslan ve Bütün (2020) ise yaptıkları araştırmada gig çalışmanın geleneksel çalışmadan; kontrol ve özerklik, görev başına ödeme ve kısa süreli çalışma açısından farklılaştığını ifade etmişlerdir. Birey ve örgüt temelli araştırmalara ek olarak bir de deneyim temelli bir araştırma vardır. Burada Gleim, Johnson ve Lawson (2019), gig çalışmanın daha ilgi çekici bir deneyim olduğu sonucuna varmışlardır. Akel (2020) ise benzer bir çalışmada; gig çalışmanın her iki taraf için de deneyim temelli olduğunu ifade etmiştir. Akel, bireylerin bu deneyimi; sosyal, ekonomik, finansal, çevresel ve teknolojik olarak çekici bulduğunu belirtmektedir. Ancak çekici bulma durumuna rağmen; istikrarsız çalışma saatleri, gelir, çalışma ilişkisinden kaynaklanan haklardaki eksiklikler, sosyal güvenlik, emekli maaşı ile ilgili belirsizlikler ve eğitime erişim ve kariyer gelişimi gibi eksiklikler gig çalışma ile ilgili hukuki sorun alanlarıdır (Erdoğan ve Çiğdem, 2018). Gig çalışma çalışanlara kıyasla, örgütler için avantajları daha fazla olan bir çalışma biçimidir. Örgütlerin daha çevik hareket etmelerine olanak sağlayan bir özelliktedir. Örgütler pek çok yükümlülükten muaf bir şekilde hızlıca işe alım sürecini gerçekleştirebilmektedir. Gig ekonomisi; çıktı odaklı ve en iyi performans gösterenlerin tercih edildiği bir yapıda gerçekleştiği için, emek piyasasını rekabetçi bir anlayışla şekillendirmektedir. Bütün bu unsurlar birlikte değerlendirildiğinde gig çalışma için geleceğin yaygın çalışma biçimi ifadesi yanında geleceği olmayan çalışma ifadesini de beraberinde getirmektedir. Psikolojik etkileri açısından bakıldığında; gig çalışanlarının birlikte çalışma, iş hayatında ilişkiler kurma ve duygusal destek arayışı seviyeleri ve beklentilerinin düşük olduğu söylenebilir. Gig çalışmanın eşitsizlikleri pekiştirdiği de çalışanlar tarafından ifade edilmektedir. Gig çalışmanın örgütsel dinamiklerden biri olan insan kaynakları yönetimine de etkileri söz konusudur. Geleneksel çalışmada insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan, seçme-yerleştirme, eğitim-geliştirme, çalışan refahını ve iyiliğini sağlama politikalarının gig çalışanları için azalmış olmasını beraberinde getirmiştir (Başol, 2021, 113-114).

2.3.1.3. Uzaktan çalışma

Gig ekonomisinde olduğu gibi, uzaktan çalışma ile ilgili kullanılan farklı kavramlar vardır. Tele çalışma, evde çalışma, evden çalışma, ev temelli çalışma bu kavramlardan bazılarıdır.

Uzaktan çalışma esnek bir çalışma düzenlemesidir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) uzaktan çalışmayı, bir çalışanın bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla iş yerinden farklı bir mekânda gerçekleştirmesi olarak tanımlar. Uzaktan çalışma, Türk İş Kanunu'nda ise; işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi olarak tanımlanmıştır (İş Kanunu 14. Madde). Uzaktan çalışma farklı biçimlerde gerçekleşmektedir. Evde büro, uydu büro, komşu büro ve mobil yani gezici büro olmak üzere 4 farklı türde sınıflandırılmıştır.

Uzaktan çalışmanın ilk olarak 1970'lerdeki petrol krizi ve bu krizin etkileri nedeniyle ortaya çıkan bir çalışma biçimi olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bu yıllardaki yaygın düşünceye göre işe gidip gelen 7 kişiden sadece biri evden çalışsa, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nin petrol ithal etmeye ihtiyacı olmayacaktı (Mann ve Holdsworth, 2003, 197). 1970'li yıllardan itibaren uzaktan çalışma uygulamaları her ne kadar artış gösterse de COVID-19 pandemisi öncesinde işgücünün yalnızca bir bölümü ara sıra evden çalışmaktaydı. COVID-19 nedeniyle dünyanın büyük bir kısmı uzaktan çalışmayı zorunlu olarak deneyimlemiş oldu. Yıllar içinde yarı zamanlı ve tam zamanlı olarak uzaktan çalışanların sayısı giderek artmaktadır (Dursun, 2021, 121). Bill Gates 2050 yılına kadar çalışan nüfusun %50 sinin uzaktan çalışmaya geçeceğini tahmin etmektedir. Bilgi iletişim teknolojileri alanında yaşanan hızlı gelişmeler, değişimlere uyum sağlamanın önemi, çeviklik, organizasyonların yapısındaki değişiklikler, küçülme gibi gelişmeler düşünüldüğünde bu tahminin gerçekleşme olasılığının yüksek olduğu söylenebilir (Morgan, 2004, 346).

Deloitte'in Türkiye'de ilk COVID-19 vakasının açıklanmasının ardından geçen 15 günlük süre içerisinde gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre araştırmaya katılan şirketlerden %48,7'si tüm çalışanlarının evden çalıştığını, %43,2'si kısmi olarak geçiş yaptıklarını %8,1'i ise çalışanlarının şirkette yani sahada çalışmaya devam ettiğini ifade etmiştir (Deloitte, 2020).

Uzaktan çalışmanın olumlu yanları ve zorlukları; bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere 3 farklı bağlamda tartışılabilir. Toplumsal etkisine baktığımızda katılımcılığı artırması, ayrımcılık sorununu azaltması, kırsalda yaşayanlara fırsat eşitliği sağlaması gibi olumlu etkilerinden söz edilebilir. Ancak içine kapanık bir toplumun yaratılması yani atomize olmuş ve sosyal kurumlardan izole edilmiş bireyler yaratması

oldukça tartışmalı bir yönüdür. Diğer yaygınlaşmakta olan çalışma biçimleri gibi bu sistemde yasal uyarlama gerektirmektedir.

Örgütsel açıdan baktığımızda, uzaktan çalışmanın sermaye ve işe alma maliyetlerini düşürerek, örgütsel performansı artırdığını işaret eden çalışmalar vardır. İşten ayrılma oranını düşürdüğü de ifade edilmektedir. Organizasyonlara daha geniş bir işgücü havuzu sunar. Coğrafi bir kısıtlama olmadan organizasyonlar küresel yeteneklerle birlikte çalışabilirler. Özellikle uzaktan çalışmayı isteyen ve bu nedenle daha verimli çalışan bir kesim de vardır. Uzaktan çalışma ile ilgili organizasyonlar açısından en büyük zorluklardan biri çalışanların performanslarını değerlendirirken süreç yerine sonuca odaklanılmasıdır. Bu da çalışana verilen geri bildirim etkiliğini azaltabilir. Diğer taraftan yeni organizasyon yapılarında sonuç yani çıktı odaklı bir performans değerlendirme ve buna göre geri bildirim verme tercih edilebilir bir durum olarak nitelendirilebilir.

Çalışan bağlılığının azalması, takım çalışmasının olumlu etkilerinden mahrum kalmak, iletişim etkinliklerinin yeniden planlanması, farklı motivasyon yöntemlerine olan ihtiyacın artması organizasyonlarda özellikle insan kaynakları yönetimi açısından bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir.

Uzaktan çalışmanın performans ve verimlilik açısından çalışan üzerindeki etkileri ile ilgili araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırma sonuçları farklılık göstermektedir. Bu etkinin duruma göre değiştiği yani durumsal olduğu, iş tatminine gelince ise belirli kişilik özelliklerine sahip bireylerin uzaktan çalışma durumlarında iş tatminlerinin arttığı söylenebilir. Uzaktan çalışma süresi ile iş tatmini arasında da belirli bir noktaya kadar doğru orantı olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini, görev bağımlılığı, iş takdiri gibi kavramlarla yakından ilişkilidir. Uzaktan çalışmaya bağlı iş tatmininin kuşaklar arasında farklılık gösterdiğine dair araştırmalar vardır. Özellikle Z kuşağı için uzaktan çalışma diğer kuşaklara göre daha fazla tercih edilir bir çalışma biçimidir.

Çalışan hali ve güvenliği açısından uzaktan çalışma çalışılan ortamın ergonomisi ile ilişkilendirilebilir. Uzun süre ergonomik olmayan koşullarda ekran başında çalışmak, çalışanda bazı fiziksel rahatsızlıklara neden olabilir. Gün içinde sağlık molalarını aksatmak bir diğer sorun olarak karşımıza çıkar. Psikolojik açıdan baktığımızda çalışanların meslektaşları ile sosyalleşememeleri bazı rahatsızlıklara yol açabilir. Yine şayet evden çalışılıyorsa, evde yaşayan diğer bireylerle yaşanabilecek stresli durumlar çalışanın psikolojisini kötü etkileyebilir.

Motivasyon konusuna gelince bunun da iş tatmini gibi durumsal konu olduğuna dair araştırmalar vardır. Yine kişiye ve kişinin çalışma koşullarına bağlı olarak motivasyon farklılık gösterebilir. Yeni çalışma biçimlerinde insan kaynakları yönetiminin üzerinde yeni fikirler geliştirmesi gereken konulardan biridir motivasyon. Stres açısından baktığımızda, uzaktan çalışma bazı stres etkenlerini ortadan kaldırırken bazı yeni stres etkenlerine neden olur. Örneğin işyerine giderken trafikte sıkışmak bir stres kaynağı olabilir. Uzaktan çalışma ile bu durum önlenemez. Ancak uzaktan çalışmada da yetersiz teknik destek, bilgi akışında gerçekleşebilecek herhangi bir aksilik, yeterli geri bildirim almadığını düşünme gibi durumlar yeni stres kaynakları olarak çalışmanı etkileyebilir. Dolayısıyla işin gerektirdiği tüm unsurların çalışana sağlanması uzaktan çalışmadan kaynaklanabilecek stresleri önleyebilir. Bu da ancak iyi bir planlama ile mümkün olabilir.

Çalışanların maruz kaldıkları izolasyonu, profesyonel izolasyon ve sosyal izolasyon olarak iki başlık altında değerlendirmek mümkündür. Profesyonel izolasyon; terfi, ödül veya kişisel gelişim fırsatlarının azalması olarak tanımlanabilir. Sosyal izolasyon ise çalışanların iş arkadaşlarıyla daha az etkileşime sahip olması nedeniyle ortaya çıkabilir (Colins, Hislop ve Cartwright, 2016, 163).

İş, aile ve yaşam dengesi açısından uzaktan çalışmanın hem olumlu hem de olumsuz etkilerinden söz edilebilir. Burada koşullu bir durum vardır. İşe geliş-gidiş süresinden tasarruf edilse de bazen uzaktan çalışanlar zamanlarını iyi yönetememektedir. Bu da uzaktan çalışmada iş ve yaşam dengesi arasındaki sınırların belirsizleşmesinden kaynaklanır. Her an ulaşılabilir olmak çalışmanı zorlayan durumlardan biridir. Bu noktada şirketlerin bazı uygulamalar ve çalışma düzeniyle ilgili prensipler geliştirmesi gerekir. Toplantısız çarşamba, evde öğle arası, cuma yarım gün tatil olması gibi uygulamalar iş ve yaşam dengesini sağlamak açısından önemli örneklerdir.

Uzaktan çalışmanın toplumsal etkilerine baktığımızda özellikle kadınlar açısından bazı zorluklar yarattığı söylenebilir. Kültürden kültüre farklılık göstermekle birlikte, evden çalışan kadınların çocuk bakımı ve ev işleri gibi uğraşlar nedeniyle uzaktan çalışma konusunda zorluklar yaşadıkları söylenebilir. Dolayısıyla evde çalışmak bazen kadınların kariyer gelişimlerini olumsuz etkileyebilmektedir (OECD, 2020, 14).

Uzaktan çalışmanın getirdiği zorluklar ve yarattığı fırsatlar bu sürecin nasıl deneyimlendiğine göre değişebilir. Çalışan deneyiminin yönetimi açısından şirketlere önemli görevler düşmektedir. Farklı kurum ne kuruluşlar özellikle COVID-19 döneminde uzaktan çalışma ile ilgili önerilerin yer aldığı rehberler yayınlamışlardır.

Şirketlerde ve çalışanlarda farkındalık yaratmak açısından bu uygulamalar önemlidir. Ancak sadece öneri düzeyinde kalması sakıncalıdır. Bu alan da yeni hukuksal düzenlemelere ihtiyaç duyulan bir alandır.

2.3.1.4. Dijital gezginler (göçebeler)

Dijital göçebelik/gezginlik, 21. yüzyılın küreselleşmiş ve dijitalleşmiş dünyasında gezginlik ile çalışmayı bir araya getiren bir çalışma biçimidir.

Gezgin kavramı, mevcut düzendeki çalışma sistemini reddeden, işini özgürce yapmak isteyen ve seyahatleri buna dahil eden kişidir. Bu kişilerin öncelikli amacı, temel ihtiyaçlarının giderilmesidir. Dolayısıyla, bilinen haliyle çalışma yaşamında zaman ve mekanın önemini yitirdiği bir çalışma biçimini benimsemektedirler. Flashpacker olarak da ifade edilen gezginlere verilen bir diğer ad dijital göçebedir. Bu kavram, tıpkı esneklik kavramında belirttiğimiz gibi değişen durumlara uyum sağlama davranışı ile doğrudan ilişkilidir (Akkuş ve Akkuş, 2020, 17; Kurt vd., 2013, 7).

Dijital göçebeler, dünyayı sürekli seyahat ederken yaşam tarzını sürdürmek için dijital araçlar kullanarak dijital ürün yaratan işlere girmektedir. Taşınabilir dijital cihazlar, dijital göçebelerin seyahat ederken artan bir çeşitlilikte kariyer yapmalarına izin vermektedir. Bu kişiler genellikle programcı, geliştirici, tasarımcı ve içerik oluşturucu kategorilerine girmektedir. Dijital göçebeler dijital çalışmalarını yürütmek ve dijital ürünleri üretmek için birçok farklı teknoloji platformu kullanmaktadır.

Bu çalışma biçiminin diğer uzaktan çalışma biçimleri ile ayrıldıkları nokta ise dijital göçebelerin çalışma yaşamından beklentilerinin haz ve eğlence üzerine kurulmasıdır. Çünkü dijital göçebeler çalışma alanlarını hobileri ve ilgi alanları doğrultusunda belirlemekte ve kendilerine keyif alacakları bir çalışma ortamı oluşturmaktadırlar (Aydın, 2021, s.160).

Kavram ilk kez Makimoto ve Manners (1997) tarafından internetin hayatımıza girmesi ile mümkün olan devrimci yaşam tarzı değişiklikleri üzerine kullanılmıştır. Dijital göçebe yaşam tarzı genellikle Milenyum ve sonrası nesiller için istihdam imkanı sağlamaktadır. Tamamen kişisel özgürlük ve özelliğe ilişkin bir kimlik üzerinden değerlendirilmektedir. Ayrıca Moravec (2018), dijital göçebelerin özelliklerinden bahsederken yeniliklere ve öğrenmeye açık oldukları, bu konuda cesur davrandıkları, yeni iletişim teknolojileri konusunda uzman oldukları ve yeni kültürlere, organizasyonlara ve çalışma biçimlerine kolay adapte oldukları gibi olguları vurgulamıştır.

Gig çalışmada olduğu gibi; dijital göçebelerin çalışma hayatında karşılaştıkları hak kayıplarına karşı sendikal haklardan yararlanmaları mevcut düzende mümkün değildir. Geleneksel çalışma ilişkilerinin dışında yer aldıkları için ülkelerin yasal mevzuatlarında tanımlanan işçi kavramının da dışında kalmaktadırlar. Her ne kadar bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde sanal örgütlenmeye ve dayanışmaya imkan veren araçlar yaygınlaşmışsa da hem sendikalardan hem de yasal düzenlemelerden kaynaklı olarak dijital göçebelerin sendikal haklara erişebilmesinin önünde ciddi engeller bulunmaktadır (Çömlekçi, 2021, s.88). Dolayısıyla bu çalışma biçimlerinde bir topluluk olarak küresel bir hak mücadelesi sürdürmek önemlidir. Smercina'nın (2019) da ifade ettiği gibi, dijital göçebeler zaten sürekli kimlik arayışları kapsamında ve kendileri gibi olanlarla dayanışma hissi yaratma amacıyla sanal topluluklar oluşturma yoluna gitmektedirler. Ayrıca dayanışma, onların yalnızlıkla mücadelesi, sosyokültürel yaşamlarını zenginleştirmeleri, yeni işler bularak daha düzenli bir gelir imkânına kavuşmaları, gündelik konularda yardımlaşmaları oldukça önemlidir. Böylece sürekli hareket halinde olmanın yarattığı psikolojik dalgalanmalara karşı koymaları da kolaylaşır. Bir yere ya da bir topluluğa ait hissetme hareket halinde olanlar için bile önemli olabilir (Çömlekçi, 2021, s. 94).

2.3.2. Prekarya

Prekarya kavramı az önce değinilen esnek ve yeni çalışma biçimlerini de kapsayan daha geniş bir kavramdır. Prekarya, iş güvencesi ve sürekliliği bulunmayan işlerde çalışanları tanımlamak için kullanılır. *Precariat* sözcüğü, *Precar* ve *Proletariat* (proleterya) sözcüklerinin birleşimi ile oluşturulan hybrid yani melez bir terimdir (*Preka* + *riat*). *Prekaer*, İngilizcede istikrarsız, çözümsüz ve çözümü zor anlamlarına gelir. Proletarya, modern kapitalist toplumun oluşumundan itibaren fabrika ve işliklerde kitlesel olarak çalışan işçiler, çalışanlar demektir (Çakır, 2014). Guy Standing, Ronaldo Munck, Samir Amin, Loic Wacquant'ın bu kavram ile ilgili çalışmaları vardır.

Guy Standing; Prekarya: Yeni Tehlikeli Sınıf (2011) isimli kitabında, prekaryanın günümüzün baskın kesimi haline geldiğinden bahseder. Bu sınıfın oluşmasındaki temel etken neo-liberal küresel ekonomi politikalarının savunduğu ücret ve istihdam esnekliğinin sağlanması fikridir. Bu esneklik çalışanları güvencesiz kılmakla aynı anlama gelmekteydi.

İş esnekliği çalışanların şirket içinde transfer edilebilmesi demektir; iş yapılarının değiştirilebilmesi demektir; vasıflarda esneklik ise işçilerin vasıflarının kolayca ayarlanması demektir. Aslında bu uygulamalar, neoliberal iktisatçıların, çalışanları daha güvencesiz hale getirmesi demektir. Yatırım ve istihdamın ancak bu şekilde sürdürülebileceği iddia ediliyordu. Ekonomideki her türden olumsuzluk, esnekliğin olmamasıyla ve emek piyasalarında reform yapılması ile açıklanıyordu (Standing, 2014, 19).

Guy Standing, dijital ve küresel kapitalizm tarafından arzulanan bu grubu 3 ana türe ayırır. Bunlardan ilki işçi sınıfı kökenli olanlar, kendilerini prekaryalaşma süreci içerisinde bulanlardır. İkinci grup ise; eğitilmiş ve yüksek becerilere sahip olan bir profile sahiptir. Bu kişiler esnek bir çalışma düzeni, kendi değerleri ve gelir tercihleri nedeniyle prekaryalaşmıştır. Son grup ise; tam olarak vatandaş haklarına sahip olmayan ve bu nedenle suçlu olarak görülen göçmenler, sessizler ve ötekileştirilenlerdir. Standing (2017) prekaryaya özgü altı toplumsal grup adı verir. Bunlar; elitler, maaşlılar, profesyoneller, çekirdek işçiler, esnek çalışanlar, ayrılmış olanlardır. İş pazarı güvenliği, yeterli gelir elde etme güvencesi, iş bulma güvencesi, işinde kalabilme ve yükselme güvencesi, sağlık ve kazalara karşı korunma güvencesi, yetkinleşme güvencesi; ücret güvencesi ve temsil edilebilme güvencesi prekaryanın yoksun olduğu güvencelerdir.

Standing'e (2014) göre güvencesizlik, gelirsizlik, belirsizlik ve karmaşa öfke ve kırgınlığı büyütür. Prekaryaya, devletin de birçok olanağından faydalanamamaktadır. Devletlerin bu sorun karşısında iki seçeneği olabilir. Birincisi, eski işyeri sistemini sürdürmek ki bu işleyiş faydacılığı ve ahlakçılığı besleyerek uzun vadede aşırı sağı yükseltmektedir. İkincisi ise insanlara temel güvenliklerini sağlama hakkını vermektir. Bu, koşulsuz temel bir asgari gelirin verilmesi ile ilgili bir noktadır. Asgari bir temel gelir, haysiyetle yaşamak için temel bir haktır. Güvencesiz insanlar empati duygularını kolayca yitirir ve tehlikeli olmaya başlar. Temel bir gelir, her insanın kendi karakterini korumasını sağlayacaktır. Tehlikenin giderek arttığı görülmelidir.

Ronaldo Munck, Guy Standing'in tehlikeli sınıf söylemini politik bir sorumsuzluk olarak eleştirmektedir. Victor Hugo, Sefiller'de "tehlikeli sınıf" argümanına cevap vermiştir: çalışan yoksullar potansiyel katil ya da gaspçılar değil, sömürücü bir sistemin kurbanlarıdır.

Munck; prekaryalaşma sürecinin 60'lardaki marjinalite, 80'lerdeki sosyal dışlanma ve kayıtdışılık olguları birlikte ele alınması gerektiğini ifade etmiştir. Amin de, Standing ve Munck gibi güvencesiz istihdam üzerinde durmuştur. Bu durumu küresel

sermaye birikiminin neden olduğu yoksulluk gerçeğini aşan yoksunlaştırma olarak da görür. Prekaryayı, hem küresel sermaye hem de kente göç ekseninde açıklamaya çalışır.

Bora (2013)'ya göre, proleterleşme ve işsizliğin yeni kavramı olan prekarizasyon, esnek ve güvencesiz istihdam demektir. Bugün iş sözleşmelerinin üçte ikiden fazlası geçici olarak düzenlenmekte, özellikle kadınlar ve gençler giderek daha çok kısa süreli sözleşmelerle işe alınmaktadır. Uzun süreli stajlar kurumsallaşmakta, buna “kullan-at istihdamı” denmektedir. Bu aynı zamanda beyaz-yakalı tipolojisidir. Aşırı esnek, performans delisi ve her an işe koşulabilir durumda, 7/24 el altında ve erişilebilir durumda. Bu, iletişim teknolojileri ile sağlanır. Her an erişilebilirlik teknik anlamda prekaryayı mümkün kılmıştır.

Esnekleşme ve güvencesizleşme, sanayide de, hizmet sektöründe de yaygın ve giderek artan bir çalışma sistemidir. 21. yüzyılın dünyasında geleceği olmayan beyaz yakalıların rüyası gibi bir tanımlaması da vardır (Vatansever, 2020).

Muck'a göre; prekaryalaşma, eski efsanevi istikrarlı-resmi-düzenli işçi statüsüne karşı basit bir ikili karşıtlık olarak anlaşılmalıdır; daha ziyade bütün işçileri etkileyen, birçok boyutu ve etkisi olan bir süreç olarak anlaşılmalıdır (Çakır, 2014). Çalışma hayatının düzenleyicisi olan, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, geleneksel çalışma tanımı dışında olsa da günümüzde giderek yaygın bir şekilde artması beklenen bu sınıfa dair de stratejileri ve önermeleri olması gerekir.

2.3.3. Büyük istifa (Great resignation/The big quit/Reshuffle)

Büyük istifa (great resignation); ABD'de pandemiden sonra gerçekleşmeye başlamış bir istifa dalgasıdır. Birçok çalışanın üst üste istifa ettikleri bir süreci ifade eder. Bu terimi ilk kullanan Anthony C. Klotz, Texas A&M Üniversitesi'ne bağlı Mays Business School'da işletme profesörüdür. Mayıs 2021'den itibaren ABD'de pandemi sonrası aşılama ile birlikte o ay 3,8 milyon kişinin istifa ettiği verisine ulaşılmıştır. Mayıs ayından sonra da bu süreç doğrusal bir artışla olmasa da devam etmiştir. Eylül 2021 istifa ortalaması 4,4 milyondur. Ortalama 3,5 milyon ile 4,5 milyon arası olan bir sayı söz konusudur. Bu rakam toplam çalışanların yüzde üçüne denk gelmektedir. Mayıs ayından itibaren rakamlar toplandığında 20-25 milyon kişi civarına ulaşılmaktadır. Bu da çalışan her beş kişiden birine denk gelmektedir. Küresel ekonominin de pek iyi gitmediği günümüzde insanların mevcut işlerini korumaları beklenirken bu sonuç, araştırmacılar açısından şaşırtıcı olarak nitelendirilmiştir. Forbes

dergisi bu olgu ile ilgili bir haber yapmıştır. Söz konusu metinde farklı isimler önerilmiştir. Bunlar; önceliklerin yeniden belirlenmesi, mesleklerin yeniden dağıtılması, kendini tanımak, sorgulama, büyük değişim olarak sıralanabilir.

Bu olgunun katalizörü olarak pandemi işaret edilmektedir. Bu durum şu an tam olarak açıklanmasa da üç tane temel unsur motivasyon olarak gösterilmektedir. Bunlardan ilki pandemi sürecinde yaygın olarak deneyimlenmiş olan uzaktan çalışmadır. Birçok insan bu vesileyle uzaktan çalışarak da işlerini sürdürebildiklerini deneyimlemişlerdir. Aşılama sonrası işyerlerine tekrar dönüşle birlikte, her iki çalışma biçimini de karşılaştırma fırsatına sahip olmuşlardır. Bazı kişiler farklı nedenlerle uzaktan çalışmanın kendileri için daha uygun olduğuna karar vermiş olabilirler. Dolayısıyla bu çalışanlardan bazıları kurumsal hayata geri dönmek istememiş olabilirler. İkinci temel motivasyon ise bu süreçte para biriktirerek farklı bir alana yönelmiş olabilirler. Üçüncü motivasyon ise yine bu süreçte kişiler kendileri ile ilgili bir farkındalık geliştirmiş olabilirler. “Ben hayatta ne yapıyorum?”, “Çalışmak için mi yaşıyorum?” gibi sorularla varoluşsal bir sorgulama sürecine girmiş olabilirler. Bu motivasyonda pandemi kaynaklı ölümlerin ve ölümlülük duygusuyla karşılaşmanın da etkisi olabileceği ifade edilmektedir. Özellikle orta sınıf beyaz yakalı işçilerde bu faktörün etkili olduğu belirtilmektedir. ABD'nin şimdiki çalışma pratiklerine baktığımızda çalışanların %45'inin uzaktan çalıştığını; yüzde 25'inin ise tam zamanlı olarak uzaktan çalıştığını görmekteyiz. Burada pandemi öncesi ile kıyaslandığında çok ciddi bir dönüşüm söz konusudur. Bu istifa dalgasının özellikle 30-45 yaş arasında yaygın olduğu da gözlemlenmektedir. Bir de işe giriş seviyesinde olan gençler de bu sürece dahil olmuştur. Özellikle perakende, turizm, yazılım, servis sektörü bu sektörler arasında sayılabilir. ABD’de danışmanlar, şirketlere uzaktan çalışma biçimini organizasyonlarına ekleme konusunda teşvik etmektedir.

Kıta Avrupası’nda işe yeni giriş seviyesindeki gençlerin de 18 ayda bir iş değiştirdikleri ile ilgili bir saptama söz konusudur. Özellikle koşullarından memnun olmayanlar Gig ekonomisi denilen, bilgiye dayalı ve güvencesiz bir çalışma biçimine doğru yönelmektedir. ABD’de 500.000 kişi serbest çalışan statüsüne geçmiştir. Bu istifa süreci belli başlı sektörlerde yoğunlaşmaktadır. İstifa nedenleri sektörler göre farklılık göstermektedir. Örneğin; yazılım sektöründe yüksek oranda bir istihdam söz konusu olduğu için, çalışma koşulları ile ilgili en ufak bir iyileştirme bu sektördeki çalışanların iş değiştirme motivasyonu olmaktadır. Servis sektöründe ise kısıtlama döneminde

yaşanılan sorunlar bu sektöre çalışan bulmayı zor bir hale getirmiştir. Servis elemanı bulma; servis sektörünün riskli bir hale gelmesi nedeniyle zorlaşmıştır. Türkiye'de servis elemanı olarak çalışanların pandemi sonrası kurye elemanı olarak çalışmaya başlamaları söz konusu olmuştur. Bu durum insanların tüketim biçimlerinin değişmesinin doğal bir sonucu olarak yorumlanmaktadır. Bu hareketlilikten kaynaklı olarak bazı pozisyonların boşalması, çalışanları bu pozisyonlara başvurmaya yöneltmiştir. Dolayısıyla BBC, büyük istifa olarak nitelendirilen bu olguyu; büyük yer değiştirme anlamına gelen “reshuffle” olarak takdim etmiştir.

Özellikle ABD perspektifinden bakıldığında devletin çalışanlara sağladığı hakların oldukça kısıtlı olduğu söylenebilir. Bazı şirketler inisiyatif olarak çalışanlarına farklı haklar tanıdılar da en genelde bunların yetersiz kaldığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla da sosyal güvencenin bu kadar az olduğu bir ülkede çalışanların daha iyi koşullara doğru bir hareketlilik göstermesi de doğal bir sonuç olarak yorumlanmaktadır. Bu nedenle hak arayışı gerekçelendirmesi bu olgu ile ilgili yorumların ortak noktasıdır. İtalya ve Fransa haricinde kıta Avrupa'sında bu durumun yaygın olmaması yine çalışanlara devlet tarafından sağlanan sosyal güvence ve sendikal haklar ile ilişkilendirilmektedir. Yapısal olarak ABD'ye benzeyen Birleşik Krallık'ta da benzer bir olguyu görmek mümkün. Bu olgu ile ilgili tüm okumaların kesiştiği en önemli nokta çalışanların koşullarını iyileştirmek için bir hak arayışında olduklarıdır. ABD'de halk tarafından sendikal harekete desteğin 1965'ten beri şu an en yüksek seviyeye ulaştığı ifade edilmektedir. %68'e ulaşan bu rakam 2009'lu yıllarda %48 seviyesindedir. Eylül ayında ABD'de yaşanan istifa dalgasına grev dalgası da eşlik etmiştir. Yeni çalışma biçimleri, tüketim biçimleri ve yaşam biçimleri toplumları değiştirmektedir. Dolayısıyla bu istifa olgusu bir hak arayışı olarak yorumlandığında işin insanileşmesi kavramı üzerine uygulamalar geliştirilmesi, dikkate alınması gereken bir kavram olarak ortaya çıkar. Bu sefer küresel düzeyde olması beklenen bu hak arayışının sosyal medyada örneklerini görmek mümkündür: Bir sosyal medya uygulaması olan Reddit'te iş karşıtlığı anlamına gelen “Antiwork” isimli bir grup vardır. Pandemi öncesinde toplam üye sayısı 100.000 olan bu grubun şimdilerde üye sayısı 1,5 milyon kişiye ulaşmış durumdadır ve çok farklı ideolojilere sahip insanlardan oluşan karma bir grup olarak nitelendirilebilir. Bu foruma dahil olan kişiler süreç içerisinde bilinçlendiklerini ifade etmektedir. Bir firma sendikalı olan işçilerini işten çıkarmak ister. Bu olay forumda tartışılmaya başlanır. Forumu üye olan 1,5 milyon kişiden birisi forumdaki insanları

örgütleyerek bir yazılım hayata geçirir. Firmanın internet sitesinin iş alma bölümüne saldırıda bulunurlar. Firmayı iş başvurusu alamaz hale getirirler. Sendikalı işçiler bu olayla ilgili röportaj vererek kim olduğunu bilmedikleri bu kişilere çok teşekkür ederler. Süreç içinde bu yazılımı yapan kişinin Antiwork grubuna dahil olan 21 yaşındaki bir genç olduğu ortaya çıkar. Bu genç özellikle gruba dahil olduktan sonra bu konudaki farkındalığının yükseldiğini ve bir şeyler yapmak için sorumluluk hissettiğini ifade eder. Bu olay online olarak direnişlerin artacağı noktasında yorumlar yapılmasına neden olmuştur. Bu örnekten yola çıkarak şirketlerin çalışanlarından veya çalışanlarına sempati duyan kitleler tarafından süreç içerisinde bir siber saldırıya uğrama ihtimallerinin olduğu belirtilmektedir. Yine benzer şekilde TikTok uygulamasında; iş bırakma konuşmaları etiketi altında insanların işlerinden nasıl istifa ettiklerini anlattıkları videolar yaygın olarak paylaşılmaktadır. Paylaşılan bu videolar 250 milyon kişiye ulaşmış durumda. Dolayısıyla hak arayışı ile ilgili sosyal medyada yani internette dipten gelen ciddi bir dalganın olduğu söylenebilir (Mumcu ve Özer, 2021).

2.3.4. David Graeber: Tırışkadan işler (Bullshit jobs)

2020 yılında gerçekleşmiş olan Dünya Ekonomik Forumu'nun raporuna göre dünyada 78 milyon meslek geçerliliğini yitirirken; 133 milyon yeni meslek ortaya çıkmaktadır. Yine aynı etkinlikte yer almış olan merkezi olmayan otonom organizasyonlar üzerine çalışan ve dağınık (merkezi olmayan) ekonominin başlangıcında olduğumuz ile ilgili çalışmaları olan Prof. Dr. Isabell Welpe, mesleklerin geleceğiyle ilgili şöyle bir açıklama yapmıştır: Aynı yerde ve zamanda yapılan işlerin geleceğinin pek de olmadığını ifade etmiştir. Aynı zamanda farklı yerde yapılabilen işler bir seviye ilkinde göre geleceği açısından daha şanslıdır. Ancak özellikle farklı yerde ve zamanda yapmaya uygun olan işlerin bu merkezi olmayan olarak tanımlanan ekonomide geleceğinin çok parlak olduğunu ifade etmiştir.

Yale Üniversitesi ve London School of Economics'de dersler vermiş olan antropolog ve anarşist-aktivist David Graeber, 2013 yılında bir dergi için yazdığı yazının başlığı olarak "Tırışkadan İşler Olgusuna Dair" başlığını önermiştir. Daha sonra bunu bir teori olarak 2018 yılında kitaplaştırmıştır. Graeber tırışkadan işi; "iş yapanın dahi bu iş şu yüzden elzem diyemediği ama istihdam koşulları gereği öyle değilmiş numarası yapmak zorunda hissettiği; dibine kadar manasız, gereksiz yahut habis bir istihdam türü" olarak tanımlamaktadır (Graeber, 2018, 43).

Tırışkadan işler beş temel türde sınıflandırmaktadır. İlki; feodal hizmetliler adını da verdiği emir erinin yaptığı işlerdir. Bu kişiler genellikle zengin ve iktidar sahibi kişilerin çevrelerinde yer alan ve ne yaptığı çok da önemli olmadan onları daha önemli hissettirmeye hizmet eden kişilerdir. Bu gruba; bazı binaların asansörlerinde düğmeye basmakla görevli olan özel giyimli asansör görevlerini örnek göstermektedir. Graeber'in ikinci tanımlaması; infazcının yaptığı işlerdir. Burada infazcı sözcüğünü tamamen mecazi olarak kullandığını belirtmektedir. Ulusal orduları bu kategorinin en bariz örneği olarak nitelendirmektedir. Bütün ülkelerin başka ülkelerin ordusu olduğu için ulusal orduya ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Lobicileri, şirket avukatlarını, halkla ilişkiler uzmanlarını ve tele-pazarlamacıları da bu kategoriye dahil etmektedir. Bu alanda yer alan işlerin saldırganlık ve hile içermekte olduğunu iddia etmektedir. Yamacının yaptığı işler üçüncü kategoriye oluşturmaktadır. Graeber; bu iş kolunu var eden şeyin, işleyişteki bir hata ya da teknik sorun olduğunu belirtmektedir. Yazılım sektörünün işleyişini bu kategoriye örnek olarak vermektedir. Daha geniş bir perspektifte; bu işlerin sahip olduğu konuma iş becerisi sayesinde gelmemiş üstlerin verdiği zararı gidermeye dayanan bir yapısı olduğunu ifade etmektedir (Graeber, 2021, 87). Dördüncü grup olan kutu doldurucunun yaptığı işler ise hiçbir zaman amacına ulaşamayacağını bilerek işlerini yapan kişilerin alanını tanımlamak için kullanılmaktadır. Son grup ise iş yığıcının yaptığı işler olarak adlandırılmaktadır. Graeber, iş yığıcıyı, emir erinin tam tersi olarak nitelendirmektedir. Buna göre burada söz konusu olan gereksiz astlar değil, gereksiz üstlerdir. Özellikle orta yönetim kademesini; iş yığma ve kutu doldurmacılığın birleşimi olarak tanımlamaktadır.

Tüm bu tanımlamalar ile Graeber'in vurguladığı asıl nokta bazı işlerin anlamsız olduğu ve hatta yapılmasının dünyaya zarar vermekte olduğudur. Okuyucuya "dürüst olun, şu an yapmakta olduğunuz iş aniden yok olsa, hayattan bir şey eksilir mi?" sorusunu sormaktadır. Graeber'a göre kapitalist sistem içi boş, insanları tatmin etmeyen ve yabancılaştıran işler üretmektedir. Bunun nedeninin ise kapitalizmin insanları kontrol etmek, çok da boş bırakmayarak mevcut sistem üzerine düşünmelerini engellemek olduğunu ifade etmektedir.

Graeber'in bu iş alanları tanımlaması, işin koşullarından ziyade işlerin tasarımı ile ilgilidir. Uzaktan çok profesyonel görünen bazı işlere daha yakından bakarak; bu işlerin dünyaya kattığı anlam üzerine bir tartışma başlatmaktadır. Yönetim feodalizminin istihdam saplantısı ve iş yaratmanın ifade ettiği değer üzerine bu tartışmayı

şekillendirmektedir. Otomasyon ve teknoloji ile yapılacak işler azalırken kapitalizmin yeni ve pek de anlamı olmayan işler üreterek insanları kontrol etmeye çalıştığını ifade etmektedir. Marx'ın yabancılaşma kuramından da hareketle bu işlerin insanın kendisiyle ve diğer insanlarla olan ilişkisi üzerinde de olumsuz etkilerinden söz etmektedir. Bu durumun toplumsal yaralar açtığından bahsetmektedir. Bunun yanı sıra Graeber'a göre zirva işlerle kuşatılmış bu ekonomik düzende; öğretmenlik, sosyal hizmetler, sağlık gibi toplumsal faydanın çok açık olduğu işler ise ekonomik fayda elde edememektedir. Yani bu işlerde çalışan kişilerin maaşları olması gerekenin çok altında kalmaktadır. Graeber, çalışma zamanının da günümüz koşullarında yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini önermektedir. Ortalama bir çalışanın günde sadece üç saat çalışarak işlerini yapabileceğini belirtmektedir. Kalan boş zamanda ise insanın toplum için bir şey yapma güdüsü ön kabulü ile toplum için faydalı ve yaratıcı şeyler üreteceğini iddia etmektedir. Bir diğer önerisi ise herkese minimum bir maaş vermek yani temel gelir uygulamasıdır. Temel gelir uygulaması ile yokluğunun bir fark yaratmayacağı anlamsız işlerde insanlar çalışmak zorunda kalmayacaklardır.

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

2.4.1. İnsan kaynakları yönetimi kavramının süreci ve tanımı

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) kavramının ortaya çıkışı 1960'lı yılları bulmakla birlikte, insan kaynakları yönetimi felsefesinin oluşmaya başlaması 20. yüzyılın başlarında görülen Taylor'un bilimsel yönetim ilkelerine kadar geriye götürülebilir (Çiçek, 2021, 338).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, en temelinde endüstri devrimleri ile paralel olarak anlamsal ve uygulamaya yönelik farklılaşarak belirli aşamalardan geçmiştir. Bu süreçte başta personel yönetimi olmak üzere, insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemleri, e-insan kaynakları, dijital insan kaynakları ve günümüze geldiğimizde çalışan yaşam döngüsü gibi farklı aşamaları temsil eden isimleri almıştır. Günümüzde hala farklı organizasyonlarda farklı isimlerle ve farklı yapılarla uygulamalarını görmek mümkündür. Kimi zaman da bu aşamaların iç içe geçtiği bir karma yapı da söz konusudur.

Personel yönetiminin, insan kaynakları yönetiminin diğer uygulamalarına göre daha operasyonel ve kapsam olarak daha kısıtlı olduğu söylenebilir. İşlevsel olarak uzmanlık alanı içinde kalmış ve örgütsel stratejilerin nasıl yönlendirileceğine dair

neredeşye hiç karar almayarak sınırlı bir rol oynamıştır. Bu tür bir işleyişte yani personel yönetiminde bu bölüm bir maliyet merkezi (cost center) olarak kabul edilmektedir. Maliyet merkezi; gelir ve kar getirmeyen bir bölüm veya bölümleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu işlemi yürütmek kuruluşun parasına mal olmaktadır. Geleneksel yöntemlerin benimsendiği bu yaklaşımın, değişen çalışan profillerine ve i beklentilere uygun yeni ve uyarlanabilir yöntemlere kapalı olduğu söylenebilir. Kuruluşlarda bu birim genel olarak çalışanlar tarafından sosyal haklardan sorumlu ve danışmanlık hizmetleri için sınırlı bir kapsamı olduğu şeklinde algılanmaktadır. Bu sınırlılıkları organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayamaması nedeniyle 1980'li yıllardan itibaren personel yönetimi kavramının yerini insan kaynakları yönetimi almıştır (Taşcı, 2018).

Dessler, insan kaynakları yönetimini çalışanların işe alımı, eğitimi, değerlendirmesi ve ücretlendirmesi ile çalışma ilişkileri, sağlık, güvenlik ve eşitlik ile ilgili kaygılarıyla ilgilenme süreci olarak tanımlamaktadır (Dessler, 2019, 3). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine doğru geçişin temelinde; maliyet merkezli olan bu birimin verimlilik dolaylı bir şekilde gelir ve kar elde etme yapısına doğru bir dönüşümünün olduğu söylenebilir. Bir verimlilik merkezi, organizasyon içindeki insanların verimliliğini artırarak organizasyonun karlılığını artıran bir gelir merkezidir. Dolayısıyla denilebilir ki insan kaynakları yönetiminden günümüzdeki farklı uygulamalarına kadar bu kavram maliyet odaklıdan, kar odaklı verimliliğe doğru bir değişim geçirmiştir (Lussier ve Hendon, 2019).

İKY'nin uygulamalarında kar odaklı verimlilik anlayışına geçişle birlikte stratejik insan kaynakları kavramı ortaya çıkmaktadır. Noe vd., (2018), stratejik insan kaynakları yönetimini; bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamayı amaçlayan planlı insan kaynakları konumlandırımları ve faaliyetleri modeli olarak tanımlamaktadır. Çalışma koşulları insanileştirilirken; odakta organizasyonun stratejik hedefleri vardır.

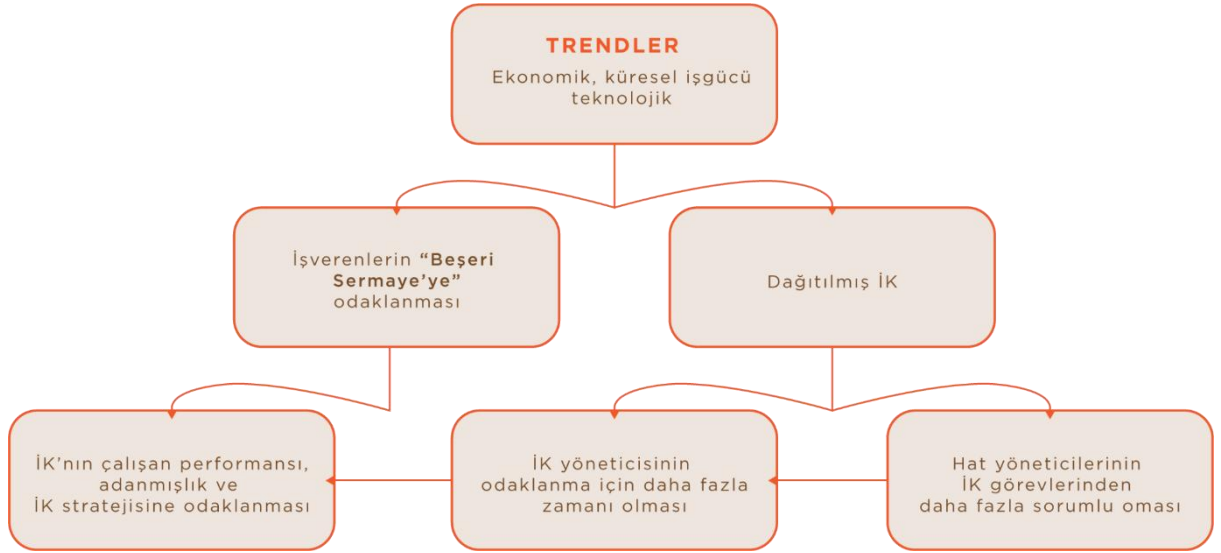
İnsan kaynakları yönetimi sorumlulukları yıllar içinde değiştikçe, ünvanları da değişmiştir. Personel müdürü ünvanı bugün pek de kullanılmamaktadır. İnsan kaynakları yöneticisi, Baş insan kaynakları (CHRO) gibi kavramlar hala yaygındır. Diğer taraftan bazı şirketler insan kıymetleri, çalışan deneyimi yönetimi, insan ve kültür başkanı, çalışan başarıları yönetimi, çalışan gelişimi destekleme birimi gibi nitelendirmeleri kullanmaktadır.

Dessler (2019), insan kaynakları yönetimini şekillendiren trendleri; işgücü trendleri, insanların nasıl çalıştıkları ile ilgili trendler, teknolojik trendler, küreselleşme ile ekonomik trendler olarak sıralamaktadır. “Örneğin kuşaklar açısından benzersiz bir şekilde çalışma hayatında ve aynı organizasyonda sessiz kuşaktan itibaren beş kuşağın bir arada çalıştığı bir süreç yaşanmaktadır. Daha önce yaşanmamış olan bu durum çalışan deneyimini tasarımlarken dikkate alınmalıdır (Kuran, 2018, 8).”

İnsanların nasıl çalıştıkları ile ilgili trendler ise genişletilmiş işgücü kapsamında ele alınmaktadır. Örneğin; serbest çalışanlar, danışmanlar ve diğer böyle geleneksel olmayan çalışanlarla iş yapan şirketler, bu çalışan olmayanlar için ücretlendirme ve çalışan hakları gibi konularda personel politikaları oluşturmalıdır (Dessler, 2019, 9). Küreselleşme ve ekonomik trendler ise ulus-devletler, şirketler tarafından yeni yasalar, prosedürler, politikalar geliştirilmesi gereken bir alandır. İKY'nin uygulamaları açısından bakıldığında; bu alanda çalışan uzmanların farkındalık geliştirmesi gereken trendler olmakla birlikte yetkilerinin kısıtlı olduğu ve organizasyonların karar verici mekanizmaları ile birlikte işbirliği içinde çalışılması gerektiği bu değişimler ekseninde söylenebilir. Özellikle bu trendlere yönelik insan kaynakları (İK) uzmanlarının alacağı kararlar ve yapmayı planladıkları uygulamalar kural koyucular ve karar vericiler tarafından desteklenmesi gereken bir süreçtir.

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, e-insan kaynakları, dijital insan kaynakları, analitik ve veriye dayalı insan kaynakları, robotik insan kaynakları süreçleri bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişim ve değişimleri paralel olarak ilerlemektedir. Dessler'a göre, sosyal medya araçları, mobil uygulamalar, oyunlaştırma, bulut teknolojisi, veri analitiği ve robot otomasyon süreçleri İKY'nin uygulamalarında farklılık yaratan temel teknolojilerdir. Bu teknolojiler İK uzmanlarını organizasyonun stratejik hedeflerinde karar verici bir mekanizma haline getirirken aynı zamanda organizasyonun diğer çalışanlarını ve hat yöneticilerini de İK görev ve alanına dahil etmektedir. Görev tanımları arasındaki sınırlar bulanıklaşmaktadır. “Dağıtılmış İK” olarak tanımlanan bu kavram, İK'nın pek çok yönünün baştanbaşa organizasyonda işlerin nasıl yapıldığına tamamen gömülmüş olacağını, böylece işin yapılmasının günlük bir parçası haline geleceğini ifade etmektedir. Buna göre özellikle teknolojik araçlar sayesinde insan kaynakları yönetimi görevleri organizasyonun çalışanlarına ve hat yöneticilerine dağıtılmaktadır (Good vd., 2015).

Tüm bu değişimler ve gelişmeler sonucunda çalışanların bilgisi, eğitimi, yetenekleri ve uzmanlıklarını içeren beşeri sermayenin, yetenekler ve yetkinlikler setinin stratejik bir hale geldiği söylenebilir. Organizasyonun tüm paydaşları açısından beşeri sermayeyi, fark etmek, geliştirmek, uygun ihtiyaçlarla eşleştirmek kritik bir seviyede önemlidir.



Şekil 2.1. Trendler İKY için ne ifade eder (Dessler, 2021, 15).

Günümüzde İKY, çeşitli evrelerden geçerek nasıl tanımlandığı ve ne olduğundan çok nasıl olması gerektiği üzerine oldukça fazla tartışmanın yapıldığı bir alan haline gelmiştir. Bütün bu değişimler sürecinde insan ile ilgili kararlar alıyor olduğu gerçeği rehber olacak şekilde teori ve pratikte; kavramsal, anlamsal ve uygulamasal bağlamlarda deneysel sürecini yaşamaktadır. Bauer vd. (2020) İKY'yi, çalışan ve organizasyon etkinliğini en üst düzeye çıkarmak için çalışan yaşam döngüsü boyunca bireyleri yönetmekle ilgili kararlar ve eylemler olarak tanımlamaktadır. Çalışmanın bir sonraki bölümünde; çalışan yaşam döngüsü sürecinde bu kararların ve eylemlerin neler olduğu, nasıl geliştiği, İKY'nin uygulamaları ve fonksiyonları bağlamında ele alınmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi uzmanları, hedeflere ulaşmada çalışan ve organizasyonun etkinliğini en üst düzeye çıkarmak için çalışanların yaşam döngüsü boyunca bireyleri yönetmekle ilişkili birçok eylem ve programdan sorumludur (Dessler, 2017). Dijital devrim, 'büyük veri', birden çok sosyal medya biçimi (örn. Twitter, Facebook, LinkedIn), mobil telefon ağları ve yüksek hızlı fiber optik kablolar gibi

iletişim ve bilgi teknolojisi değişiklikleri, Bir bütün olarak İKY stratejileri, yapıları, organizasyon kültürleri, İKY uygulamaları ve istihdam ilişkilerini etkilemektedir.

Stratejik İKY'ye odaklanmanın, İK fonksiyonunun sorumluluklarını da genişlettiği söylenebilir. Ulrich'in stratejik İKY modeline göre; İK fonksiyonu idari uzman, çalışan savunucusu, değişim temsilcisi ve iş ortağı rollerini oynamalıdır (Bauer vd., 2021). İK ve örgütsel stratejiler arasında aşağıdaki gibi çeşitli bağlantı türleri tanımlanmıştır. Bunlar; bağdaştırıcı, etkileşimli ve tamamen entegre olmasıdır.

Günümüz dijital çağında İK'nın en kritik rolü, tüm organizasyonun dijital dönüşümünü başarıyla yönetmektir. Bunu yapabilmek için İK, daha yenilikçi, yaratıcı ve teknoloji odaklı iş yerleri yaratarak organizasyon yapısını ve kültürünü değiştirmeye çalışmaktadır (Daft, 2015; Shamim, Cang, Yu ve Li, 2016).

İletişim teknolojilerinin kullanımının artmasıyla birlikte gündeme gelen dijital insan kaynakları yönetimi, organizasyonel verimlilik ile verimliliğin artırılması, bürokrasinin azalması, maliyetlerin azalması, kâğıt kullanımının sona ermesi ve katma değer yaratılması gibi faydaları gündeme getirmiştir. Özellikle insan kaynakları süreçlerine yatırım yapan işletmelerde insan kaynakları teknoloji çözümlerini kullanma ve yaygınlaştırma çabası her geçen gün artmaktadır. İnsan kaynakları organizasyon yapısında “İK Teknolojileri veya Dijital İK” birimleri oluşturulur. Bu sayede İK teknolojilerinin sağladığı kolay raporlama, analiz ve takip gibi mekanizmalar ile çalışanların bu konulara harcadığı zaman ve enerjinin stratejik iş ortağı olma yolunda harcanmasını sağladığı söylenebilir. Ancak insan kaynaklarının dijitalleşmesini sadece zaman ve enerji tasarrufu sağlayan araçlar olarak görmek yerine stratejik kararlar alınırken başvurulacak bir destek noktası olarak görmek organizasyon için daha geliştirici olabilir (Vardarlıer, 2020).

Yeni teknoloji insanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetleri gerçekleştirmek için ekipman ve bilgi işlemeyi kullanmayı yani otomasyonu ve insanlar arasındaki elektronik iletişimi kolaylaştırmayı yani işbirliğini içermektedir (Noe vd., 2018). Çalışan self servisi (ESS) veya yönetici self servisi (MSS) veya e-HR olarak anılan bu etkileşimli sistemler, çalışanların ve yöneticilerin bir hizmetle iletişime geçmek yerine kayıtları güncellemelerine veya sorgularını çevrimiçi olarak çözmek için bilgi almalarına olanak tanımaktadır. Bulut teknolojisinin artan kullanımı, sistemlerin herhangi bir yerden indirilebileceği, uyarlanabileceği ve erişilebileceği anlamına gelir.

Self servis İK, HRIS (insan kaynakları bilgi sistemi) kullanımındaki en son gelişmelerden birisidir (Bondarouk vd., 2017).

Diğer inisiyatiflerde olduğu gibi, bu tür sistemlere yönelmenin çoğu, İK fonksiyonunun daha stratejik konulara odaklanabilmesi için idari görevlere harcadığı zamanı azaltma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Verimlilik, hizmet sunumu, standardizasyon ve örgütsel imajdaki gelişmeler, genellikle self-servis sistemlerin getirilmesinin nedenleri olarak gösterilmektedir. Dış kaynak kullanımı, paylaşılan hizmetlere alternatif bir yaklaşımdır ancak genellikle aynı dağıtım kanallarını içerir. Bunlar; self-servis İK ve dış kaynaklı bir hizmet merkezidir (Torrington vd., 2020).

Spence (2015), dış kaynak kullanımının daha azıyla daha fazlasını yapma ihtiyacından kaynaklandığını belirtmektedir. Emekli maaşları, maaş bordrosu ve işe alım gibi İK yönetimi tipik olarak dış kaynaklardan temin edilir. Ancak, eğitim, yasal işler ve özellikle sağlık ve esenlik/iş sağlığı gibi daha uzmanlık gerektiren hususlar da dış kaynak kullanımına tabidir.

Sosyal medya ve bulut bilgi işlem gibi teknolojiler sayesinde, daha fazla insan kaynakları yönetimi görevi, merkezi bir İK departmanından diğer departmanlara yeniden dağıtılıyor. Şirketin çalışanları ve bölüm yöneticileri. Örneğin, LivingSocial çalışanları, birbirlerinin çalışmaları hakkında yorum yapmak için Rypple adlı bir dijital araç kullanmaktadır. LivingSocial daha sonra bu yorumları resmi çalışan değerlendirmelerinde bir girdi olarak değerlendirmektedir. Dijital cihazlar ve sosyal medya sayesinde, işverenler daha fazla İK görevini merkezi insan kaynakları departmanlarından çalışanlara ve bölüm yöneticilerine dağıtmaktadır. Sonuç olarak, bugünün işverenleri, insan kaynakları yöneticilerinin kârı ve performansı artırarak değer katmasını istiyor. Profesörler Dave Ulrich ve Wayne Brockbank, insan kaynakları yönetiminin amacının değer katmak olduğunu “İK Değer Önerisi” ifadesini kullanmaktadırlar. Şirketlerin çabalarının sürdürülebilir olması gerektiğini savunarak sadece kârlarına göre değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal performanslarına göre de değerlendirilmesini ifade etmektedirler. Bu yaklaşım, insan sürdürülebilirliği, çevresel sürdürülebilirlik ve yetenek sürdürülebilirliğini sağlarken aynı zamanda finansal performans sunmayı da içermektedir (Dessler, 2020).

Lawler ve Boudreau (2015), yedi ülkede bulunan çok uluslu organizasyonlar üzerine yaptıkları çalışmada, zaman içinde İKY fonksiyonlarının benimsedikleri yaklaşımlarda giderek daha sofistike hale geldiğini, stratejik düşünmeyi (pratik değilse

bile) benimsemeye daha istekli olduğunu ve ayrıca şu ya da bu türden analitik araçları kullanarak katkılarını değerlendirme olasılığı daha yüksektir.

Geleneksel İKY işlevleriyle ilgili olarak, Endüstri 4.0'ın taleplerinin, sohbet robotları, bilgisayar destekli seçim süreçleri ve sosyal medya kullanımı aracılığıyla cazibe ve seçim sistemlerini dönüştürmesi muhtemeldir; öğrenme ve geliştirme, talep üzerine harmanlanmış, kendi hızına sahip paketlerden oluşacaktır; iş ve performans yönetimi kriterleri, belirli teknik yeterlilik ve yetenekler yerine sosyal becerileri vurgulayabilir; öte yandan, ödüller ve faydalar, karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya varılan sonuçlara bağlı olarak geliştirilmek yerine muhtemelen bireyselleştirilmektedir.

Küreselleşme ise; insanların daha karmaşık organizasyon yapılarıyla yönetilmesi ve bunu genellikle neredeyse sürekli bir değişim halinde yapmayı gerektirmektedir. Wilkinson'a (2022) göre; etik ve eşitlikçi insan kaynakları uygulamaları, çoğulcu ve kapsayıcı olarak çalışmayı yeniden insanlaştırabilir. İnsanlar uyanık yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirirler ve İKY, bu çalışma hayatlarının yaşanmaya değer olmasına yardımcı olabilir. İKY teorilerinin daha güçlü çevresel, sosyal sorumluluk ve etik boyutları ("yeşil İKY", "sürdürülebilir İKY" ve "sorumlu İKY") dahil etmesi gerekeceğine dair göstergeler vardır.

2.4.2. İnsan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ve uygulamaları

Tezin bu bölümünde çalışan yaşam döngüsü sürecinin yönetimi, insan kaynaklarının fonksiyonları olan iş tasarımı ve analizi, insan kaynakları planlama, işe alım süreci, eğitim geliştirme, performans yönetimi ve değerlendirmesi, kariyer yönetimi ve elde tutma, ücretlendirme, olumlu çalışan ilişkileri oluşturulması ve işten çıkışın planlanması konularına yer verilmektedir.

2.4.2.1. İş akışı, iş analizi ve iş tasarımı

Bir organizasyonun yapılandırılması, organizasyonun ne yapmasının amaçlandığına göre değişmektedir. İşte bu süreç, iş akışının belirlenmesinde oldukça önemlidir. İş akışı analizi, bir ürün veya hizmet üretmek için organizasyon içinde yapılması gerekenleri belirlemede kullanılan bir araçtır. Organizasyonda sağlanan her ürün veya hizmet için "görevler dizisini" tanımlamak gerekir. İş akışı analizi geriye doğru işleyen bir süreçtir. Analiz edilen ilk şey sürecin nihai sonucudur. Bu sonuç,

“Organizasyonun ürettiği şey ne olacak?”, “Çıktısı nedir?”, “Paydaşları veya müşterileri ne beklemektedir?” gibi sorular ile belirlenir. Devamında belirlenen sonucu oluşturmak için gereken adımlar ve etkinlikler planlanmaktadır. İş akışı analizi, organizasyon ve organizasyon birimleri içinde çalışmaya ve gereken girdiye geniş, organizasyon düzeyinde odaklanma olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; Amazon ve Walmart gibi çevrimiçi perakendeciler, tedarik, envanter ve mal teslimatı dahil olmak üzere değişen koşullara sık sık uyum sağlamaları gerektiğinden her yıl iş akışlarını optimize etme yolları üzerinde çalışmaktadır (Bauer vd., 2020).

Bir şirkette iş akış analizinin haritalanması genellikle şirketteki hat yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte, İK yöneticileri ise süreci anlayarak, hat yöneticilerine bu adımları yerine getirmek için gereken görevleri ve insan girdilerini belirlemede destek olmaktadır. Ayrıca görevleri yerine getirecek insan kaynakları için uygun organizasyon sistemlerini (eğitim, geliştirme, teşvik ve tazminat sistemleri gibi) tasarlayabilmeleri de gerekmektedir. İş analizi İK'nın yaptığı hemen hemen her şeyin temelidir ve özünde yer alır. İnsan kaynakları planlaması, işe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi İK fonksiyonlarının temelinde iş analizi yer almaktadır. İyi bir iş analizi, bir İK sisteminin başarısı için güçlü bir temel oluşturabilirken, zayıf (veya varolmayan) bir iş analizi, bir İK sisteminin etkinliğini azaltabilmektedir.

İş akışının girdileri; makinalar, malzemeler, insan gücü ve paradır. İş akışı analizi, organizasyon içindeki bazı adımların veya işlerin birleştirilebileceğini, basitleştirilebileceğini veya hatta ortadan kaldırılabilirliğini göstermektedir. Bazı durumlarda, iş akışı analizi, bireysel çalışanlardan ziyade belirli grup türlerinin veya kendi kendini yöneten çalışma ekiplerinin süreçlerinin temel yapı taşları olması gerektiğini de ortaya koyabilir.

Organizasyondaki iş akışlarını planladıktan sonra, iş akışlarının hangi bölümlerinin nerelerde yapıldığını belirlemek gerekmektedir. Bu sürece ise “iş analizi” denir. İş analizi, organizasyondaki her bir iş için gerçekleştirilen görevleri ve çalışma koşullarını belirlemek için kullanılan süreçtir. İş analizi, iş akışının küçük bir bölümüne dair analizin sonuçları, görevleri, sorumlulukları, becerileri, gereken bilgi, işçinin çalışması için gereken koşulları da içermektedir (Lussier ve Hendon, 2019). Bauer vd. (2020), iş analizini işi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için gereken iş ve çalışan özelliklerinin analizi olarak tanımlamaktadır. İş analizinde ve yetkinlik modellemesinde kullanılan bazı temel kavramlar vardır. Bunlardan ilki olan görev (task); genellikle işin

kendisini tanımlamak için kullanılan bir iş analizinin ögesidir. Diğeri ise bilgi, beceri, yetenek ve diğere özellikler olarak tanımlanan KSAO (Knowledge, skills, abilities and other characteristics)'lardır. İşin nasıl yapılacağı ile ilgili bilgi veren kişiler (yöneticiler, süpervizörler) ve iş hakkında bilgi veren kişiler yani konunun uzmanları (kıdemli çalışanlar, denetçiler) sürecin önemli bir parçasıdır.

Yaygın olarak kullanılan beş iş analizi yöntemi; anket, gözlem, görüşme, günlük tutma ve konunun uzmanlarının önerileri olarak sıralanabilir. İş analizi yapmaya yöneltilen eleştirilerin temelinde iş analizinde kullanılan tekniklerin statik olması ve geleceği değil geçmişini temel alıyor olması vardır. Mekanik bir organizasyonun özelliği olan istikrarlı ve rutin işler için yapılan görev tabanlı iş analizinin, günümüzde sayısı gittikçe artmakta olan organik organizasyonların hızla değişen yapısına ve görevler arasındaki belirsiz sınırlara uygun olmadığı ifade edilmektedir (Lussier ve Hendon, 2019). Dolayısıyla iş analizinin görev temelli mi yoksa yetkinlik temelli mi olacağı oldukça önemlidir. Göreve dayalı iş analizinde iş, süreç içerisinde gerçekleştirilen görevlerin bir fonksiyonu olarak tanımlanırken, yetkinliğe dayalı iş analizinde bireyin yaptığı işte başarılı olması için sahip olması gereken yeteneklerle tanımlanmaktadır.

Yaygın olarak kullanılan yaklaşımlardan biri "Görev-Gereklilik (Task-KSAO)" yaklaşımıdır. İş analisti, işi oluşturan görevlerin listesini ve bunları tamamlamak için gereken KSAO'ları belirleyerek, gerekçeli bir önem ve öncelik sıralaması yapmaktadır. Bir diğere teknik olan "Kritik Olaylar Tekniğı"nde, uzmanlardan iş yerinde sıkça karşılaşılan kritik durumları tanımlamaları istenmektedir. Sonraki süreçte uzmanlar, kritik olaylara çalışanların verebileceği iyi ve kötü tepki örnekleri üretmektedir. Kritik olaylar tekniğı, çalışanları işe almak, eğitim içeriğı geliştirmek ve performans yönetim sistemlerinde kullanılmak üzere görüşme soruları geliştirmek için değerli bilgiler vermektedir. Pozisyon Analizi Anketi (PAQ), satın alınan hazır bir iş analizi anketidir. PAQ, bir işçinin hangi özelliklere sahip olması gerektiğini açıklayan 195 genel ifadeden oluşmaktadır. Bazı organizasyonlar süreçlerini yetkinlik modellemesi adı verilen bir süreçle analiz etmektedir. Yetkinlik modellemesi ise 1990'larda iş analizine bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır ve o zamandan beri kullanımı istikrarlı bir şekilde artmaktadır. Yetkinlik modellemesi ile çoğu iş analizi yöntemi arasındaki en büyük fark, yetkinlik modellerinin kapsamlı niteliğidir. İş analizleri yapan işverenlerin beşeri sermayelerini yönetmeleri açısından avantajlı oldukları da söylenebilir. Örneğin SHRM (Society for Human Resource Management), İK uzmanları için yeterliliklerin, belirli görevleri

yerine getirme yeteneğinden daha önemli olduğuna karar veren kuruluşlardan biridir. İnsan kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM), bir dizi farklı İK işi türünde İK mesleğinde başarı için gerekli yetkinlikleri tanımlayan bir yetkinlik modelini sistematik olarak geliştirmiştir. SHRM'nin yetkinlik modeli, insan kaynakları çalışmalarında bütünlüğün önemini ifade etme amacıyla "Bütünlük" ün değerini içermektedir. IBM de, tüm profesyonel çalışanları için hangi özelliklerin ve davranışların gerekli olduğunu tanımlayan kapsamlı bir yetkinlik modeli geliştirmiştir (Bauer vd., 2020).

Daha istikrarlı, geleneksel ve bürokratik örgütlerde göreve dayalı iş analizi genellikle normdur. Yetkinliğe dayalı iş analizi, gerçekleştirdikleri işlerde daha az yapılandırılmış ve daha az kararlı olan organizasyonlarda daha çok kullanılmaktadır. Örneğin; bir reklam ajansı veya araştırma ve geliştirme laboratuvarı için yetkinlik bazlı iş analizi seçilirken, bir ofis mobilyası üreticisi için görev bazlı iş analizi tercih edilmektedir. Özel sektörde, birçok kuruluş ayrıntılı iş analizleri yapmaktadır. Şirketlerindeki farklı işleri ve örgütsel hedeflere ulaşmak için nasıl bir araya geldiklerini daha iyi anlamak için ilgili yetkinlik modelleme sürecini kullanmaktadır. Ayrıca yetkinlik modelleri, organizasyonların amaçlarını ve değerlerini iletmelerini sağlamaktadır. Örneğin; tüm işlerine "Çeşitlilik için Değer" katmayı amaçlayan ve tüm çalışanların bu değerini organizasyonun başarısı için önemini fark etmelerini sağlamak isteyen bir organizasyon, "Çeşitlilik için Değer" yetkinliğini içerebilir (Bauer vd., 2020). Bu yaklaşımlardan her birinin -görev analizi, kritik olaylar tekniği ve yetkinlik modellemesi gibi- avantajları ve dezavantajları vardır.

İş analizi sürecinin çıktıları iş sınıflandırması, iş tanımı ve iş gerekleridir (şartnamesidir). Bir iş analizi, işi bilmeyen bir kişinin işin ne içerdiğine dair bir fikir edinmesini sağlayan çok ayrıntılı bir belge ile sonuçlanmaktadır. Ayrıntılı bir iş analizi yüzlerce görevi ve düzinelerce KSAO'yu listeleyebilmektedir. Buna karşılık hem iş tanımları hem de iş özellikleri genellikle daha kısa belgelerdir. Ortalama bir sayfa uzunluğunda olabilmektedir. İş başvurusunda bulunanlara ve mevcut çalışanlara işlerinin ne içerdiğini göstermek için kısa bir belgeye sahip olmak daha yararlı olabilmektedir. İş sınıflandırması, pozisyon kavramı ile karşılaştırılarak daha iyi tanımlanabilir: İş sınıflandırması, bir kuruluş içindeki ilgili görevler grubudur, oysa bir pozisyon, bir kişi tarafından gerçekleştirilebilecek görevlerdir.

İş tanımı bir işin bileşenleri olan başlıca görev ve sorumlulukları içerirken, iş şartnamesi ise iş tanımında belirtilen iş görevlerini yerine getirebilecek bir kişinin

niteliklerini içermektedir. Bu kavram, işle ilgili temel görevlere, gerekliliklere ve sorumluluklara genel bir bakış sağlamaktadır. İş tanımları, iş başvurusunda bulunanları çekmek ve onlara işin ne içerdiği hakkında bir fikir vermek için kullanılmaktadır. Günümüzdeki değişimlere paralel olarak, güncellenmesi gereken bu tanımlar, işin ne olduğunun gerçekçi bir önizlemesini sunmak için seçim sürecinde iş başvurusunda bulunanlarla paylaşılmaktadır. Ayrıca mevcut çalışanların, kendilerinden ne beklendiğini bilmeleri için de kullanılmaktadır. İş tanımlarının yazılması ve güncellenmesi, bir İK departmanının en temel işlevlerinden biridir. Özellikle hızla değişen organizasyonlarda iş tanımlarının güncellenmesi oldukça önemlidir.

Organizasyonların yapılarındaki değişimler ve küreselleşme ile birlikte iş analizinde giderek daha çok elektronik veya web tabanlı iş analizi yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntemler, verinin kıyas ve sınıflandırmasının yapılmasına olanak sağlayan yazılımlar, çevrimiçi hizmetler, sosyal ağlar ve veri tabanları olarak sıralanabilir. Örneğin; ABD Çalışma Bakanlığı tarafından yayınlanan mesleki bilgi ağı sitesi (Occupational Information Network - O*NET) bir dizi meslekle ilgili kullanışlı bir iş analizi verisi kaynağıdır (Bauer vd., 2020). Veritabanı kullanmak, iş analizi için iyi bir başlangıç noktasıdır. Ancak her iş analizinin büyük olasılıkla özelleştirilmesi gerekmektedir.

JobDescription.com'da az bir ücret karşılığında yasal gereklilikleri karşılayan, bireysel, özelleştirilmiş iş tanımları da oluşturulabilmektedir. İş kitaplığında, işleri tanımlamaya yardımcı olabilecek özelleştirilebilen yetkinlikleri içeren 3.700'den fazla iş tanımı bulunmaktadır (Lussier ve Hendon, 2019). LinkedIn, Toptalent, kariyer.net gibi siteler de iş tanımlarını karşılaştırabilmek ve farklarını gözlemleyebilmek için iyi birer veri kaynağıdır.

İş analizinin özelleştirilmesi sürecinde de organizasyonların tüm verilerinin saklanması sağlayan bulut tabanlı teknolojiler, sınıflandırmaya ve ilişkiler kurmaya olanak tanıyan yazılımlar ve uygulamalar, İK'nın tahminleme sürecini hızlandırmakta ve kolaylaştırmaktadır. Böylece, İK analitiği ile organizasyonun geleceğe yönelik İK ihtiyaçlarının planlanması mümkün olmaktadır.

2.4.2.2. İş tasarımı / işin yeniden tasarımı

İş tasarımı, her çalışanın tamamlamaktan sorumlu olduğu görevleri ve bu görevlerin nasıl gerçekleştirileceğini belirleme sürecidir. İş tasarımı çok önemlidir

çünkü İKY'deki çok sayıda başka işlevin yanı sıra iş tatmini ve üretkenliği de etkilemektedir. Organizasyonlar için işin çalışanın bakış açısından nasıl yaşandığını anlamak önemlidir çünkü işçi katılımını, memnuniyetini, refahını ve performansını artırmak için kullanılabilir (Bauer vd., 2020).

İşin yeniden tasarımı ise, varolan bir işte görevlerin veya işin yapıma şeklinin değiştirilmesini ifade eder. İşin doğası son on yılda çarpıcı biçimde değiştiği ve değişmeye devam ettiği için bu süreç organizasyonların sürdürülebilirliği için çok önemlidir. Google gibi bazı şirketler çalışanlarından, yaptıkları işi yeniden tasarlamasının yolları ile ilgili önerilerini sistematik bir şekilde toplamaktadır. Yeniden tasarımı içeren iş tasarımı, üretkenliği arttırmanın yeni yollarını bulmak için daha fazla değil, daha akıllı çalışmakla ilgili bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İş tasarımında dört temel yaklaşım söz konudur. Bunlar; mekanik, biyolojik, algısal-motor ve motivasyoneldir. Mekanik iş tasarımı; Frederick Taylor tarafından geliştirilen bilimsel yönetim kavramına dayanmaktadır. Bu iş tasarımı, görev uzmanlığı, beceri basitleştirme ve tekrarlama kavramları etrafında iş tasarlamaya odaklanır. Diğer bir deyişle, mekanik bir iş tasarımında, işçinin çalışırken çok iyi ve hızlı olabilmesi için işi basit ve tekrarlı hale getirmeye çalışma sürecidir (Lussier ve Hendon, 2019). Mekanik iş tasarımındaki en büyük sorun, işin çok tekrarlayan ve dolayısıyla çok sıkıcı hale geldiği noktaya kadar uzmanlaştırabilmesidir. Bu uygulamanın, işi yapan kişiye etkileri düşünüldüğünde en iyi performansı almak için uygun bir yol olup olmadığı tartışmalıdır. Biyolojik iş tasarımı ise fiziksel çalışma ortamını vücudun çalışma şekli etrafında yapılandırarak işçi üzerindeki fiziksel yükü en aza indirmeye odaklanmaktadır. Bu uygulamadaki temel amaç, işçilerin işlerini en az fiziksel zorlamayla yapmalarını sağlamaktır. Algısal-motor iş tasarımı, işleri bir işçinin zihinsel yükünü hafifletmelerini sağlayacak şekilde tasarlamaktır. Motivasyonel iş tasarımı, işin psikolojik anlamını ve motivasyon potansiyelini etkileyen iş özelliklerine odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, tutumsal değişkenleri iş tasarımının en önemli sonuçları olarak görerek motive olmuş işçilerin daha fazla iş üreteceklerini iddia etmektedir. Bu noktada iş yaparken işe yüklenen anlam önem kazanmaktadır. Motivasyonel işleri tasarlamak veya yeniden tasarlamak için farklı durumlarda farklı iş araçları da kullanılabilir. Bu araçlardan bazıları; iş basitleştirme, iş genişletme, çalışma ekipleri ve esnek çalışmadır.

İş basitleştirme, görevleri ortadan kaldırma veya birleştirme ve/veya performansı artırmak için iş sırasını değiştirme sürecidir. Bazı durumlarda, iş basitleştirme

motivasyonel bir unsur olabilir. Bir çalışan yaptığı işten bunalıyorsa, işin basitleştirilmesi o kişinin yaptığı işi daha iyi anlamasını sağlar. Böylece bunalmakta olduğu iş daha motivasyonel bir hale gelmiş olur. Bununla birlikte işi, işçinin sıkılabileceği noktaya kadar basitleştirmek, daha az motivasyonel hale getirme riskini de taşımaktadır. Bu nedenle basitleştirme sürecinde dengenin sağlanması önemlidir.

İş genişletme, daha az tekrarlama ile işleri daha geniş hale getirme sürecidir. İş genişletme, çeşitliliği artırmak için organizasyonda aynı düzeyde görevler eklemeyi içermektedir. İşler rotasyon ve zenginleştirme yoluyla genişletilebilir. İş rotasyonu, her biri belirli bir süre için ve belirli bir sırayla farklı işler gerçekleştirme sürecidir. İş rotasyonu bazı şirketlerde özellikle yönetici gelişiminin önemli bir parçası olarak görülmektedir.

İş zenginleştirme, özerkliği artırarak işi daha ilginç ve zorlu hale getiren bir motivasyon oluşturma sürecidir. İşleri zenginleştirmenin yaygın bir şekli, yöneticinin çalışanlara daha fazla yetki devretmesidir. Böylece çalışan daha özerk hale gelir ve organizasyonun karar süreçlerine katılımı da artabilir. Yönetişim kavramı açısından çalışanın yaptığı işin tasarım sürecine katılımı da oldukça önemlidir.

Katılımı ve bireysel olarak özerkliği destekleyen bir diğer uygulama ise “job crafting”dir. Bu kavram; kişinin kendi işini ihtiyaçlarına uyacak şekilde yeniden tasarlaması anlamına gelmektedir. Bu sürecin gerçekleşebilmesi için organizasyonların çalışanlara işlerini yapmaları için yeterli özgürlük vermeleri gerekmektedir (Bauer vd., 2020).

İş tasarımındaki geleneksel yaklaşımlarda bireysel işlere odaklanılmaktadır. Ancak günümüzde takım çalışmasına ve ekiplere yönelik iş tasarımları da organizasyonlar için önemli hale gelmektedir. Ekip tabanlı iş tasarımının amacı, ekibe bütün bir işi vermektir. Takımlar, bu yolla diğer takımlara aktarılan yenilikçi rutinler geliştirebilirler. İki yaygın çalışma ekibi türü, entegre ekipler ve kendi kendini yöneten ekiplerdir. Entegre çalışma ekiplerine bir yönetici tarafından bir dizi görev atanmaktadır. Ekipte üyelere belirli görevler verilir ve üyeler sadece işleri yapmaktan sorumludur. Kendi kendini yöneten çalışma ekiplerine ise bir hedef atanır. Ekip, hedefe ulaşmak için tüm süreci planlar, düzenler, yönlendirir ve kontrol eder. Genellikle, kendi kendini yöneten ekipler belirlenmiş bir yönetici olmadan çalışmaktadır. Ekip hem yönetici hem de işçidir. Takımlar genellikle kendi üyelerini seçer ve birbirlerinin performansını değerlendirirler (Lussier ve Hendon, 2019).

Çalışanların çoğunun, iş yaşamında geçmiş yıllara göre çok daha fazla rol üstlendiği günümüz iş gücünde, esnek çalışma tasarımı araçları da gerekli hale gelmiştir. Bu araçlardan bazıları; esnek zaman, iş paylaşımı, uzaktan çalışma ve sıkıştırılmış hafta gibi uygulamalardır.

Esnek zaman düzeninde, işçilere esnek bir çalışma saati seti sunulmaktadır. Çalışanlar, günlük veya haftalık olarak belirli sayıda saati iş başında tamamladıkları sürece çalışma saatleri içinde programlarını değiştirme olanağına sahip olmaktadır. İş paylaşımında, iş yükü ve bu işle ilişkili tüm avantajlar da dahil olmak üzere iki (veya daha fazla) kişinin bir işin tamamını paylaşması söz konusudur. Uzaktan çalışma, çalışanların şirket ofisi dışındaki bir yerden, genellikle evden çalışmasına olanak sağlayan bir uygulamadır. Son olarak, sıkıştırılmış bir çalışma haftası, normal beş günlük, 40 saatlik çalışma haftasını alıp beş günden daha az bir süreye sıkıştırma anlamına gelmektedir. Dört günden oluşan 10 saatlik bir çalışma haftası bu düzenlemeye örnek olarak gösterilebilir. Bu araçların hepsi organizasyonların günümüzdeki değişimlere ayak uydurmasını da kolaylaştırmaktadır. Bu yöntemler birçok durumda, hem üretkenliği hem de iş memnuniyetini artırabilmektedir. Ancak devamsızlık ve ciro oranlarının düşmesi gibi riskler ve çalışan bağlılığı ile ilgili muhtemel sorunlar da söz konusudur. İş tasarımlarının ülkelere özgü olduğu da unutulmamalıdır. İş tasarımı bir ülkeden diğerine ve bir şirketten diğerine önemli ölçüde farklılık gösterebilir. İş tasarımındaki farklılıklar, ülkeler arasındaki kültürel farklılıklarla da ilişkilendirilebilmektedir. Küreselleşme, artan beceri gereksinimleri ve teknoloji kullanımı da iş tasarımında rol oynayan önemli etkenlerdir.

İşin tasarımındaki küresel etkenlerden ilki; iklim değişikliğidir. Bu sürecin neden olduğu sorunlar organizasyonları daha sürdürülebilir üretim biçimlerini araştırmaya ve benimsemeye zorlamaktadır. Ayrıca iklim değişikliğinin yol açtığı bazı doğal afetler ülkelerin ekonomisine ve çalışma hayatına tehdit oluşturmaktadır.

Diğer bir etken olan nüfusun demografik özellikleri açısından baktığımızda hızla yaşlanan bir nüfus olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında işgücü alanına yatırım yapmak gerekmektedir. Nüfusun yaşlandığı ülkelerde otomasyon ve robot işgücü bir diğer çözüm olarak geliştirilmeye çalışılmaktadır. Yaş grupları açısından dünya tarihinde ilk defa sessiz kuşaktan başlayarak beş kuşağın bir arada çalıştığı bir iş ortamı söz konusudur. Farklı kuşakların beraber çalışabilme becerisinin

geliştirilmesi ve uyumlarının artırılması da üzerinde çalışılması gereken konulardan birisidir.

Teknolojiler açısından baktığımızda dijitalleşme ile birlikte gig ekonomisi, yapay zeka, veri kullanımı, otomasyon ve robot işgücü, iş tasarımını şekillendiren önemli gelişmelerdir. Yeni teknolojilerden kaynaklanan büyük ölçekli iş kayıpları, çalışanların teknolojilerle uyumlanmasında yaşanan sorunlar, yetenek kıtlığı, gig ekonomisinin beraberinde getirdiği güvencesizlik, iş gören devir hızı (turnover) bugünden başlayarak geleceğin iş dünyasının üzerine eğilmesi gereken konulardır. Bu dönüşümler; işe alım, iş tasarımı, eğitim ve beceri karması stratejilerini kapsayan İKY için büyük zorluklar ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, en büyük endişe, gelecekteki değişikliklerin ne insan güdümlü ne de özellikle sosyal adalet kaygısı tarafından yönlendirilmeyeceği ihtimalidir. Bu nedenle, İK'nın gelişmiş dijital teknolojilerin uygulanmasına yönelik insan merkezli bir yaklaşımı sürdürülebilmesi için, organizasyonların stratejik değişimine insancıl bir şekilde yön vermesi gerekmektedir (Wilkinson, Dundon ve Redman, 2021).

2.4.2.3. İnsan kaynakları planlaması

İnsan kaynakları planlaması en temelde organizasyonların gelecekte hangi pozisyonlarda eksiklik, hangi pozisyonlarda fazlalık yaşayabileceği ile ilgili bir tahminleme sonucunda tasarlanan stratejik plan ve uygulamalardır. Bauer ve çalışma arkadaşları (2020); işgücü planlamasını hem kısa hem de uzun vadede yapılması gerekenleri belirleme ve pozisyonların nasıl doldurulacağına ilişkin bir strateji oluşturma süreci olarak tanımlamaktadır. İşgücü planlaması, gelir tahminlemesinden, ön görülen işgücü devir hızına kadar pek çok faktör hesaba katılarak yapılmaktadır. Organizasyonun yeni bir sektöre girip girmeyeceği, bu yeni sektörün nasıl beceriler gerektiği de bu planlamada önemlidir. Mevcut sektöre devam edilecek olursa dahi iş yapış biçimlerinin değişmesi, üretimdeki teknolojik yenilikler de işgücü planlamasını etkilemektedir. İK tahmini, geçmiş ve şimdiki talebin analizine dayanarak, organizasyondaki farklı insan kaynakları türlerine yönelik tahmini, arz ve talebi gelecekteki bir dönemde tanımlamaktadır (Lussier ve Hendon, 2019).

Gelecekteki işgücü gereksinimlerini tahmin etme sürecinde, hem nicel hem de nitel bilgilere dayanarak tespitler yapılmaktadır. Öngörü yani tahminleme, hem arz hem de talep tarafında istatistiksel ve yargısal yöntemleri kullanarak gerçekleştirilmektedir.

İstatistiksel yöntemler özellikle organizasyonun geçmişteki eğilimlerini görmek açısından başarılı yöntemlerdir.

Personel ihtiyaçlarını öngörmeye kullanılan başlıca araçlar; trend analizi, oran analizi ve dağılım grafiğidir. Trend analizi; bir şirketin geçmiş dönemlerdeki personel sayısı incelenerek, geleceğe yönelik tahminde bulunmaktır. Oran analizinde; satış hacmi ile ihtiyaç duyulan personel sayısı arasındaki oranlar kullanılarak tahminleme yapılmaktadır. Dağılım grafiğinde ise iki değişken arasındaki ilişkiye bakılmaktadır (Dessler, 2019). Nicel tahmin, geçmiş verilere dayanarak gelecekteki olayları tahmin etmek için matematiğin kullanıldığı bir yöntemdir. Nitel tahminde ise, geleceği tahmin etmek için genellikle bir konu veya sektördeki uzman havuzunun bilgisine dayanan nicel olmayan yöntemler kullanılır. Bu uzman havuzu nitel tahminlemelerinde elde edilmiş olan nicel verilerden de yararlanır. Böylece mevcut durumu nicel değerlendirmelerin dayandığı tarihsel çevre ile karşılaştırırken, sektördeki koşulları ve genel ekonomik iklimi de dikkate alarak verileri değerlendirebilirler. Dolayısıyla organizasyonun ve insan kaynaklarının gelecekteki ihtiyaçları ile ilgili hem nicel hem de nitel analizleri kullanmak iyi tahminler elde etmek için oldukça önemlidir. Bu sürecin sonunda hangi özellikteki işgücü ile ilgili fazlalık, hangi özellikteki işgücü ile ilgili eksiklik yaşanabileceğine dair bir öngörü elde edilmiş olur. Bu öngörü doğrultusunda da yaşanabilecek sorunları azaltacak önlemler alınabilir (Lussier & Hendon, 2019).

Bu tahminleme yöntemleri ile elde edilen verileri, işin bugünü ve geleceğini etkileyecek trendler ve eğilimler bağlamında yorumlamak gerekmektedir. Teknolojideki gelişmeler, küreselleşme, iklim değişikliğinin yarattığı riskler, göç olgusu, değişen nüfus yapısı, yeni çalışma biçimleri, sürdürülebilir üretim biçimleri ve yeni organizasyon yapıları bu bağlamı oluşturan unsurlardır.

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen teknolojik gelişmeler kapsamında otomasyon, veri bilimi, yapay zekâ, yeni iletişim teknolojilerinin mümkün kıldığı dijital ekonomiden bahsedilebilir. Otomasyon ve yapay zekanın insanların işlerini elinden alacağına dair endişeler veya tahminler birçok alanda tartışılmaktadır. Bu endişe, mevcut işlerin otomasyon dönüşümüne dayalı olarak iş kaybı tahminleri üreten modellemelere yönelik çalışmaların artmasına neden olmuştur. Bu teknolojilerin işe olan bir diğer etkisi ise işlerin yapılış biçimlerini değiştirmesidir. Yeni işler ortaya çıktıkça ve işlerin yapılış biçimleri değiştikçe mevcut insan kaynağının bu yeni

durumlara uyum sağlması gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. Bu noktada yetenek kıtlığı kavramından söz edilebilir. Yetenek kıtlığı en basit tanımıyla işgücünün özellikleri ile organizasyonun beklentileri arasındaki uyumsuzluktan ortaya çıkan ve organizasyonlarda bazı pozisyonların doldurulamaması ile sonuçlanan bir sorundur.

İklim değişikliğinin yarattığı riskler organizasyonları sürdürülebilir üretim biçimlerine doğru yöneltmektedir. Bu geçiş değişen üretim biçimleri nedeniyle işgücünde yeni beceriler ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. İklim değişikliğinin neden olduğu riskler ve sorunlar ülkelerin ekonomisini de etkilemektedir. Bu süreçler kimi zaman göç olgusu ile sonuçlanmaktadır. Göçün birçok nedeni olmakla birlikte bu süreç de nedenlerinden birisidir.

Nüfusun giderek yaşlanması, insan ömrünün uzaması gibi etkenler işgücünün yapısını da etkilemektedir. Mevcut organizasyonlarda dört-beş kuşak bir arada çalışmaktadır. İşgücü eskiye kıyasla daha ileri yaşlara kadar istihdam içinde yer almaktadır. Nüfusun yaşlanması bakım hizmetleri alanında işgücü açığı oluşmasına da neden olmaktadır. Diğer taraftan yaşlanan nüfusun yoğun olduğu ülkeler otomasyon, robotlar ve cobotlar (insanla işbirliği yapan robotlar) gibi teknolojik gelişmeleri iş yaşamına dahil ederek işgücünün yaşlanmasının neden olabileceği sorunları çözmeye çalışmaktadır. Nüfusun giderek yaşlanmasının ortaya çıkardığı durumlardan biri de organizasyonların yaş ayrımcılığına engel olacak politikalar geliştirmesidir. Bugünün işe alım süreçlerinde yaş ayrımcılığını iş tanımları üzerinden açıkça görmek mümkündür. Yaşlanan nüfus ve aktif yaşlanma bu bakış açısını değiştirmeyi gerektirmektedir.

Dijital platform tabanlı çalışma, insan kaynakları planlaması açısından hem bir risk hem de bir çözüm olarak ele alınabilir. Yerinden çalışanların kariyer süreçlerini değiştirmelerini sağlayan bir fırsat olarak platform çalışma turnover'ı (işgücü devir oranını) artırmaktadır. Diğer taraftan organizasyonların ihtiyaç duyabileceği adaylara ulaşmanın hızlı ve pratik bir yolu olarak çözüm niteliği de taşımaktadır. Dijital platformlar, firmanın ihtiyaçlarına göre ölçeklendirilebilen veya küçültülebilen dış beceri setlerine akıcı erişim sağlayarak bir firmanın iç İK yeteneklerini tamamlar. Örneğin; Upwork gibi bazı platformlar, iş müşterilerine geleneksel iş bulma kurumlarına kıyasla daha hızlı ve daha düşük maliyetle küresel işgücü piyasasından çeşitli becerilere ve özel yeteneklere erişim sağlamaktadır (Wilkinson, Dundon ve Redman, 2021). Ayrıca büyük verileri işlemek için ucuz bir alternatif sunarak, şirket içi

iş gücünü hemen kullanılabilir bir çevrimiçi küresel işgücü ile değiştirerek hızla ölçeklenmelerini sağlar (Berg vd., 2018).

Gig ekonomisinin, yeni bir güvencesiz çalışma biçimi üretip üretmediği de bir tartışma konusudur. Özellikle mekânsal sınırlamaları ortadan kaldıran bir çalışma biçimi olarak uluslararası/ulusötesi ve küresel düzenlemelere de ihtiyaç duymaktadır. Bu kadar kapsamlı bir düzenlemenin ele alınmasının gerekliliği başlı başına bir zorluk oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması bağlamında organizasyon tarafından çözülmesi gereken durumlardan biri işgören devir oranı yani turnover'dır. Şirketler iyi bir çalışan deneyimi ile turnover'ı düşürebilirler. İşveren markası oluşturma, çalışana eğitim ve geliştirme yoluyla yatırım yapma, kişiselleştirilmiş bir çalışan deneyimi yönetimi, İK'nın turnover'ı engellemek için destek aldığı unsurlardır. İleri İK analitiği ile, çalışan hakkında organizasyondaki yaşam döngüsü sırasında toplanan veriler aracılığıyla çalışanla ilgili turnover ihtimali de dahil detaylı tahminlemeler yapılabilmektedir. Bu tahminlemeler ile çalışan özelinde bir plan yapılarak önlem alınabilir.

Ardıl planlama ise organizasyonda çeşitli nedenlerle süreç içerisinde boşalacak pozisyonlar için çalışanları hazırlamakla ilgili bir süreçtir. Ardıl planlama, özellikle stratejik önem taşıyan yönetici pozisyonlarına, çalışanların yumuşak bir geçiş yapmasını sağlamaktadır.

İnsanlara olan ihtiyacın tahminlerinin oluşturulduğu işgücü ihtiyaç planlama sürecinin tamamlanmasının ardından, organizasyondaki her iş türünde ya bir eksiklik ya da fazla insanla karşılaşma ihtimali yüksektir. Bu durumda iç işgücü arz ve talebini uzlaştırmak gerekmektedir. İşgücü fazlalığı için küçülme, işten çıkarma, ücret indirimi, işe alımın dondurulması, erken emeklilik ve transferler söz konusudur. İşgücü fazlalığı oluşturabilecek alanda çalışan insanları yeniden eğitmek ve yeni pozisyonlara hazırlamak insanı merkeze alan bir yaklaşım olarak nitelendirilebilir.

İşgücü eksiğinde ise; fazla mesai, geçici ve sözleşmeli işçiler, gig ekonomisi çalışanları hızlı çözümler olarak ele alınabilir. Teknolojik yenilikler ise bir diğer çözümdür. Başka bir deyişle, bir insanın işini yapabilecek makine veya robotlar kullanılabilir. Özellikle nüfusu hızla yaşlanmakta olan Almanya ve Japonya'da teknolojik yenilikler, belirli sektörlerde işgücü kıtlığını çözmek amacıyla kullanılmaktadır. Düşünme, analiz etme ve öğrenme yeteneğine sahip bilgisayarlar da

karar vericileri destekleyen teknolojiler olarak kullanılmaktadır (Lussier ve Hendon, 2019).

İleri İK analitiği becerilerinin insan kaynakları planlamasında kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. İK analitiği; operasyonel raporlama, gelişmiş raporlama, ileri analitik ve öngörüselsel analitik şeklinde kapsamı ve derinliği artan aşamalara sahiptir. Özellikle öngörüselsel analitik; ileriye dönük riskleri belirlemek, piyasa koşullarına ve işlerin gidişatına göre işgücü senaryolarını planlamak amacıyla yapılan ölçümlerdir. İK planlamasında bu yöntemden destek almak günümüzün ve geleceğin trendlerine organizasyonun uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır. Bu noktada insanlar ile ilgili kararlar alınan bir alanda bu teknolojilerin, yapay zekanın ve tahminleme araçlarının bir karar destek mekanizması olarak kullanılması önerilmektedir. Son ve nihai kararın yine bu konuda deneyimli ve etik özellikler taşıyan bir insan tarafından alınması insanı merkezine alan bir İK açısından önemli bir yaklaşımdır.

Bu dönüşümler, işe alım, iş tasarımı, eğitim ve beceri karmaşı stratejilerini kapsayan İKY için büyük zorluklar ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, en büyük endişe, gelecekteki değişikliklerin ne insan güdümlü olduğu ne de özellikle sosyal adalet kaygısı tarafından yönlendirilemeyeceği duygusudur. Bu nedenle, İK'nın işlevinin, gelişmiş dijital teknolojilerin uygulanmasına yönelik insan merkezli bir yaklaşımı sürdürmek için stratejik değişimi yönlendirmek olduğu da söylenebilir (Wilkinson, Dundon ve Redman, 2021).

2.4.2.4. Çalışan Temini ve Çalışan Seçimi

İşe alma ve seçim süreci işgücü planlama ve tahminleme ile başlayan bir süreçtir. Taylor ve Collins (2000)'e göre işe alım, örgütsel hayatta kalma veya başarı için en kritik insan kaynağı işlevidir. Bu bir süreç olduğu için sürecin neleri önceliklendirmesi gerektiği ile ilgili işe alımın farklı tanımları bulunmaktadır. Dessler (2019), işverenin açık pozisyonları için aday bulmak ve/veya adayların dikkatini çekmek olarak tanımlamaktadır. İşe alım süreci şirketler tarafından farklı şekillerde ele alınmaya başladıkça bu sürecin tanımında da anlamsal bir genişleme olduğunu söylemek mümkündür. İşe alım, çalışanların yaşam döngüsünün başlangıcı ve bir kuruluş içindeki insan sermayesinin kaynağıdır. Hem işverenler hem de bireyler açısından karşılıklı bir karar alma sürecidir.

İşe alım sürecinin tasarımı; iş analizi sonucunda elde edilen iş tanımı ve işgücünün özelliklerinin net olarak belirlenmesi ile başlamaktadır. Ardıl planlama, liderlik programları şirketin iç kaynakları ile ileride oluşabilecek pozisyonlara çalışanlarını hazırlamasına yönelik uygulamalardır. Şirket içindeki pozisyonlar için işe alımın faydası, ilerleme ve gelişme fırsatlarının mevcut çalışanlar için cazip olabilmesi nedeniyle elde tutma konusunda yardımcı olmasıdır. Böylece hem şirket kültürünü tanıyan kişiler elde tutulmuş olur hem de şirket, dış kaynak sürecini yürütmek zorunda kalmaz. Turnover yani işgören devir oranının düşürülmesinde de bu uygulama önemli bir rol oynamaktadır.

Mevcut çalışanları muhtemel pozisyonlara hazırlamanın yanı sıra şirketin eski yani mezun çalışanlarından bir havuz oluşturmak şirketler için faydalı uygulamalardan birisidir. Bu nedenle çalışan deneyimi yönetimi, eski çalışanlarla kurulacak iletişimin niteliğinde belirleyicidir. Bauer vd.'ye (2021) göre, giderek daha fazla kuruluş eski çalışanları yeniden işe almayı düşünmektedir. Organizasyona geri dönen "bumerang çalışanları" istihdam etme uygulaması muhasebe ve danışmanlık firmalarında yaygındır. Microsoft geleneksel olarak her yıl mezunların yaklaşık %5'ini işe almaktadır. Şirket, şu anda binlerce üyesi bulunan "Microsoft Mezunlar Ağı"nı 1995 yılında başlatmıştır.

Diğer taraftan öngörülen pozisyonlar ile ilgili dış kaynaklara yönelik olarak da bir dizi çalışma yürütülmektedir. Staj, üniversitelerle yapılan işbirlikleri, yetenekleri keşfetmek için yapılan uygulamalar, işveren markası oluşturma bu sürecin bir parçasıdır. Dolayısıyla aslında işe alım çok daha geniş bir bağlamda süregelen bir olgudur.

İşe alım süreci, organizasyonun kendi sınırları dışındaki kişiler ile oldukça yakın bir teması olduğu için bu sürecin stratejilerle yönetilmesi oldukça önemlidir. Kapsayıcılık, hakkaniyet, işbirliğine açık olma, potansiyel çalışan adaylarını bilgilendirecek bir şeffaflığı benimseme ve adillik gibi özellikleri taşıyan bir işe alım süreci organizasyonun yarattığı algının oluşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu algı bu özellikleri ne kadar taşırsa sürdürülebilirlik bağlamında organizasyonun en geniş aday havuzuna sahip olmasını sağlar.

Özellikle işe alım sürecini aday ile ortak karar alınan ve etkileşimli bir süreç olarak görmek çok önemlidir. Adaylardan işe alım süreci ile ilgili geri bildirim almak bunu sağlamanın bir yoludur. Bu geri bildirimler işe alım sürecinin sonraki tasarımları için önemli bilgiler sağlayabilir. İşe alım sürecinde adayın nasıl bir deneyim yaşadığını aktarmasını ve kendini ifade edebilmesini teşvik eden bir ortam sağlanmalıdır. Bu

sürecin karşılıklılık esasıyla devam edebilmesi için adayın bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bazı şirketler potansiyel başvuru sahiplerine; işin gerçekçi ve bazen de çekici olmayan bir görünümünü sunan önizlemeler sağlamaktadır. Bu uygulamaya gerçekçi iş önizlemesi (RJP) adı verilmektedir. Gerçekçi iş önizlemesi (RJP), potansiyel başvuru sahiplerine hem olumlu hem de olumsuz bilgiler de dahil olmak üzere gerçek işin gerçekçi bir görünümünü sunmaktadır. Bu önizleme saha ziyareti veya videolar ile kurgulanabilir. Bu süreci işe alınan aday için de devam ettiren şirketler vardır. Bu şirketlerden biri; yeni çalışanların eğitim programından geçtikten sonra istifa etmeleri için finansal bir teşvik sunmaktadır. Böylece çalışanın uygun olduğunu hissetmemesi durumunda istifa edebilmesi için destek sağlamaktadır (Bauer vd., 2021).

İşe alım sürecinin, bir şirket için var olduğu sürece devam edecek bir döngü olduğu düşünülürse aday havuzunu geniş tutmanın ve organizasyon ile ilgili güçlü bir itibar oluşturmanın ne kadar önemli olduğu kavranabilir. İşgücü planlamasında ortaya çıkabilecek iki temel sorun olan işgücü fazlalığı ve işgücü kıtlığı sorunlarını da çözebilmenin en temel yolu; işe alım sürecine bu anlayış ile yaklaşmaktan geçmektedir. Dolayısıyla işe alımlarda işgücü çeşitliliğinin artırılmasına yönelik stratejiler geliştirmek gerekmektedir. Kapsayıcılık kültürü benimsemiş şirketlerin işe alım uygulamalarında; yaş, cinsiyet, ırk ve dezavantajlı bireylere yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu hem şirketin varoluşunu zenginleştiren hem de çeşitliliğin yarattığı sinerjinin şirketin sürdürülebilirliğine etkisini arttıran bir yaklaşımdır. Şirketin özellikle anlam arayışında olan çalışanların verimliliğini arttırması açısından önemlidir. Örneğin; yüksek teknoloji alanında çalışmak isteyen kadınların desteklenmesi bu uygulamalar kapsamındadır. Dünya yüksek teknoloji alanında çalışan kadın sayısı erkek sayısından oldukça azdır ve bu desteklenmesi gereken bir alandır. Örneğin; Türkiye’de Up School, teknolojide rol model kadınlar yetiştirme amacıyla kurulmuş bir sosyal girişimdir. Ford Otosan, Hepsiburada, Koç Holding, Getir gibi şirketler bu sosyal girişimler ile istihdam garantili anlaşmalar yaparak yetenek havuzlarını oldukça proaktif bir yöntemle genişletmektedir. STEM alanında daha küçük yaşlardan bireylerin hayatına dokunan bir diğer sosyal girişim ise Twin Science’dir. Geleceğin işgücününün yeteneklerinin ve yetkinliklerinin desteklenmesi açısından bu tip sosyal girişimler ile şirketlerin stratejik işbirlikleri yapması, giderek artan bir olgudur.

Şirketlerin, toplumsal cinsiyet temelli kapsayıcılıkları ile ilgili olarak iş tanımlarını nasıl yapılandırdıkları da fikir vermektedir. Araştırmalar, erkek ve kadın

egemen mesleklerin bu pozisyonları nasıl tanıttığı konusunda farklılıklar olduğunu, geleneksel olarak erkek egemen mesleklerin pozisyon tanımlarında rekabetçi ve baskın gibi kelimeler kullandığını göstermektedir. Örneğin; textio, ilanları çeşitli başvuru sahiplerine çekici hale getirmek için iş ilanlarının metnini analiz ederek bu sorunun üstesinden gelmek için yazılım geliştiren Seattle merkezli bir sosyal girişimdir (Bauer vd., 2021). Teknolojinin insan için olduğu anlayışını benimsemiş olan sosyal girişimler ile yapılan işbirlikleri, şirketin kapsayıcılık yaklaşımını geliştirerek adaylar için daha çekici hale gelmesini sağlayabilmektedir. Cinsiyet çeşitliliği söz konusu olduğunda, bu sadece bir erkek ya da kadın meselesi değildir. Önemli olan, herkesin nitelikli olduğu pozisyonlara erişmesini sağlamaktır. Bu anlamda çeşitlilik yönetimi insan kaynakları yönetiminin tüm uygulamalarında devam eden bir süreçtir.

Yaş temelli kapsayıcılık açısından baktığımızda, yetenek havuzunu genişletmenin farklı uygulamaları olduğunu söylemek mümkündür. Nüfusun değişen demografik yapısı yani insan ömrünün uzaması, insanların istihdamda geçmişe kıyasla daha uzun süre yer alması bu uygulamaları gerekli kılmaktadır. Örneğin; encore kariyeri, 65 yaşın geleneksel emeklilik yaşından sonra başlayan bir kariyerdir. Encore kariyerlerinin artan popülaritesi, çalışan ve topluma katkıda bulunan insan sayısını artırdığı için işgücüne olumlu bir fayda olarak görülmektedir. Giderek daha fazla birey çalışmaya devam etmeyi seçtiği ve encore kariyerine gidebileceği için bunun işe alım için etkileri vardır. Buna yönelik stratejiler geliştirmek şirketler için giderek daha önemli hale gelmektedir. Encore kariyerine devam etmek isteyen kişilere yönelik iş ilanlarının yayınlandığı web siteleri (jobs.encoreglobal.com) vardır. Şirketlerin bu alanlarda varlık göstermeleri dahi daha genel stratejiler geliştirmeden önce atılabilecek küçük adımlardır.

Kapsayıcılık uygulamaları aday havuzunu genişletme, iyi bir çalışan deneyi sunmanın yanı sıra hukuksal olarak dünyanın farklı ülkelerinde düzenlemeleri olan bir alandır. Bu alana yönelik ülkeler bazında değişen yaptırımlar da söz konusudur. Teknolojik olanaklar nedeniyle ulusal sınırların etkisini kaybetmekte olduğu günümüz iş dünyasında şirketler açısından kapsayıcılık bir zorunluluk haline gelmektedir. Dessler (2019)'a göre temel kural, çalışanların veya adayların özel ihtiyaçlarının anlaşılması ve çalışabilmeleri için daha elverişli bir ortam oluşturacak bir dizi politika ve uygulamalar yaratılmasıdır.

İşe alım sürecine dahil olan bireyler başvuru sahipleridir. Dolayısıyla başvuru sahiplerini çekmek, ilgilerini ve katılımlarını sürekli tutmak işe alım sürecinin nasıl

yönetildiği ile ilgilidir. Başvuru sahiplerinin sayısı kadar niteliği de önemlidir. Aday havuzunu şirketin amaçları doğrultusunda genişletmek isteyen organizasyonların belirli uygulamalara yatırım yapmaları gerekmektedir. Potansiyel başvuru sahiplerine tam olarak nasıl ulaşılabacağına karar vermek hem stratejik hem de finansal bir karardır. Şirketlerin bu ortamlarda bir temsili söz konusudur. İşe alım tasarımına yönelik stratejilerin çıktıları bu alanlarda yer alan şirketlerin temsilleri üzerinden görünür olmaktadır. İşverenlerin işe alım süreci için yatırım yaptıkları uygulamalar en çok yatırım yapılandan en aza doğru; kariyer web siteleri (şirket), aday takip sistemi (ATS), sosyal işe alım (yetenek platformları), iş ilanları web sitesi (job boards), mobil kariyer web siteleri, mobil uygulamalar ve danışmanlık şirketleri olarak sıralanmaktadır (Bauer vd., 2021).

İşe alımın etkin bir şekilde gerçekleşmesinde bu uygulamalar oldukça önemlidir. İşe alımın etkinliğini ölçmekte kullanılan yöntemlerden biri; işe alım kazanç piramididir. İşe alım kazanç piramidi; işe alım yetkilileri ile mülakata çağrılanlar, mülakata çağrılanlarla mülakatlar, mülakatlar ile yapılan teklifler ve yapılan tekliflerle kabul edilen teklifler arasındaki geçmişe dair aritmetik ilişkileri yansıtmaktadır. Buna göre örneğin; 150 kişiyle iş mülakatı gerçekleştirmek için 200 uygun adayı görüşmeye davet etmek üzere yaklaşık 1200 başvuru alınmalıdır (Dessler, 2019). Dolayısıyla işe alım sorumlularının zamandan ve emekten tasarruf ederek çeşitli, nitelikli ve sayıca fazla bir aday havuzuna erişmek için adaylarla karşılıklı etkileşimlerinin mümkün olduğu bu ortamlardan faydalanmaları gerekmektedir.

Şirketin kendi internet sitesinde kariyer fırsatları sekmesi başlığı altında iş ilanları yayınlayarak adayların başvuru yapması sağlanmaktadır. Bu yöntem hem mevcut çalışanların hem de çalışan adaylarının değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu alan üzerinden başvuru sahipleri gerekli formları doldurabilir, kendileri ile ilgili CV'leri gönderebilirler. Bu şirket odaklı olan adaylar ve şirketin çalışanları için pratik bir yol olmakla birlikte işe alım uzmanlarını eğer filtreleme özelliği olan bir uygulamadan faydalanamıyorlarsa zorlayabilir. Diğer taraftan adaya geniş bilgi verilebilen bir alan olduğu için aday şirketin insan kaynakları yaklaşımları ile ilgili genel bir bilgiye sahip olabilir. Sadece şirket çalışanlarının erişimine açılabilen alanlar da söz konusudur. Bu da eleme sürecini kolaylaştırabilir.



Bize Katılın

Gençlik, yetenek ve deneyimi teknoloji ile buluşturuyor, hep birlikte daha iyi bir dünya için çalışıyoruz.

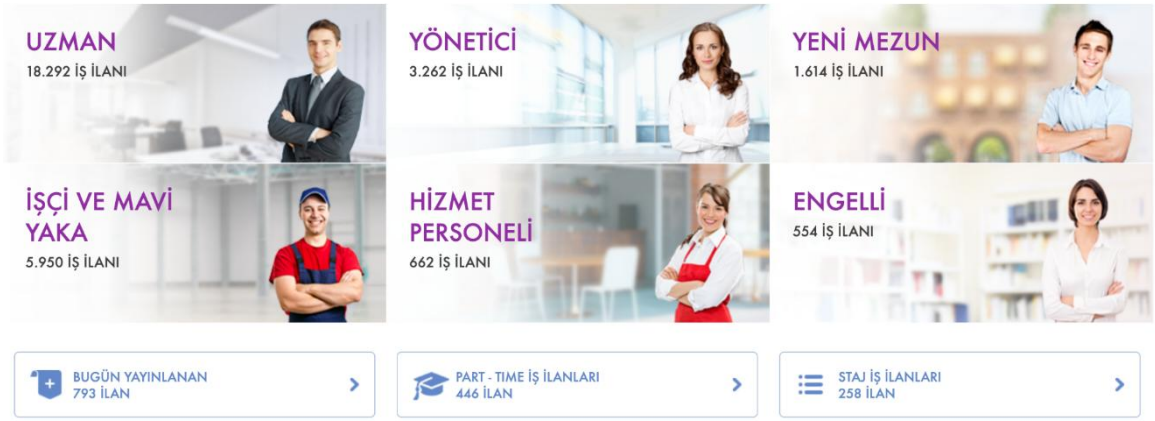
[İŞ BAŞVURULARI](#) →

[STAJ BAŞVURULARI](#) →

Şekil 2.2. Arçelik İK ekranı

Farklı uygulamalar yoluyla şirketin web sitesine de yönlendirmeler yapılabilmektedir. Uluslararası bir işe alım danışmanı olan TMP Worldwide'ın öncülüğünü yaptığı bir örnek, potansiyel mezunları Jaguar Land Rover'ın kariyer web sitesine yönlendirmek için çevrimiçi dijital müzik hizmeti Spotify'ın kullanılmasıdır (Bauer vd., 2021).

Çevrimiçi işe alım siteleri şirketin kendisine ait olmayabilir ve şirket bu sitelerden hizmet alabilmektedir. Bu uygulamanın oldukça yaygın olduğu söylenebilir. Türkiye'de kariyer.net ve toptalent.co yaygın olarak kullanılan sitelere örnek verilebilir. CareerBuilder.com, Indeedjob, Monster, Glassdoor gibi örnekler de dünyada yaygın olarak kullanılmaktadır. İşe alım/kariyer siteleri genel amaca uygun olabildiği gibi bazı alanlarda spesifikleşmiş de olabilmektedir. Örneğin; Türkiye'de engellilere yönelik işe alım sitesi engelsizkariyer.com vardır. Bunun yanı sıra uzaktan çalışılabilecek işler için flexjobs, yöneticiler için Ladders, startuplar için AngelList, yeni mezunlar için scouted gibi özelleştirilmiş siteler vardır. Küresel olarak en kapsamlı site olan Çin'in job51.com veritabanında 72 milyon özgeçmiş bulunmaktadır. Türkiye'de şirketlerin en çok kullandığı çevrimiçi istihdam platformu 25 milyon özgeçmiş bünyesinde bulunduran kariyer.net'tir.

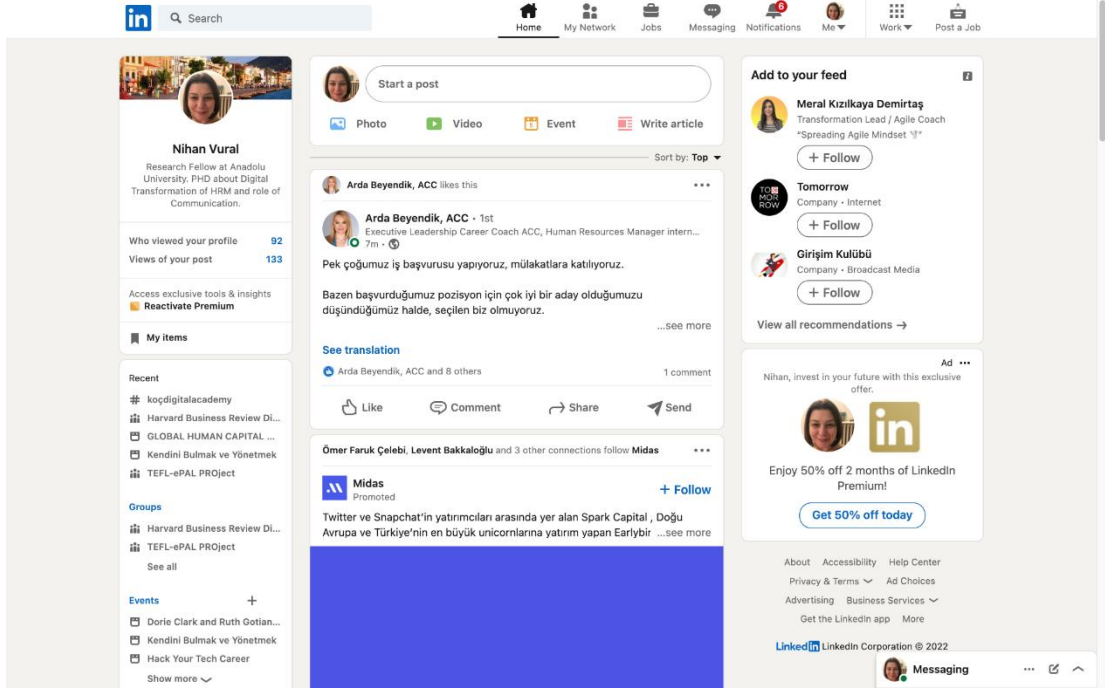


Şekil 2.3. Kariyer.net istatistikleri

Bu sitelere premium üyelikleri olan şirketler için siteler sadece başvurulardan oluşan bir havuz sunmaz. İsteğe bağlı olarak bir eleme sürecine de tabi tutmaktadır. Filtreleme ve eleme süreci ile ilgili bir diğer yöntem ise; aday takip sistemidir. Bu sistem, başvuru sahibi ve çalışan verilerini barındırmak ve işe alımla ilgili elektronik iş süreçlerini mümkün kılmak için merkezi bir yol sunan bir iç sistemdir. Dessler (2019), aday takip sistemini işverenler açısından başvuru yapanların ilgisini çekmek, başvuruları bir araya toplamak, gözden geçirmek, derlemek ve yönetmek üzere yardımcı olan çevrimiçi sistemler olarak tanımlamaktadır. Bu alanda hizmet sağlayan şirketlerin başlıcaları arasında; Automatic Data Processing (ADP), HRSmart, SilkRoad Technology, Monster yer almaktadır. Jobs2Web gibi şirketler ise hangi sitelerin başvuru çekmek konusunda şirket için daha etkili olduğu konusunda raporlamalar yapmaktadır. Filtreleme algoritmaları işe alım sürecinde eleme ve sınıflandırma konusunda büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Bununla birlikte, yapay zekaya dayalı işe alım algoritmaları geçmiş verilere dayandığından, yasal olarak korunan özelliklerle ilgili önyargıları çoğaltabilir ve önemli izleme gerektirebilir (Mann ve O'Neill, 2016). Bu durum özellikle erkek egemen mesleklerde toplumsal cinsiyet temelli olarak yaşanmaktadır. Örneğin; Amazon şirketinin filtreleme aracı kadınları, yazılım ile ilgili işler için erkeklerden daha düşük derecelendirmiştir. Çünkü bu araç endüstrinin tarihsel erkek egemenliğini yansıtan cv'ler kullanılarak geliştirilmiştir (Meyer, 2018). Bu araçların engellilere uygun hale getirilmesiyle ilgili düzenlemeler de yoktur. Ayrıca dijital okur yazarlığı düşük olan kişiler için de fırsat eşitliği ile ilgili sorunlara neden olduğu da

söylenbilir. Bir diğerk göz önünde bulundurulması gereken durum ise kişisel verilerin gizliliğı ve güvenliğidir.

İşe alım sürecinde yararlanılan bir diğerk kaynak ise sosyal medyadır. Facebook, Twitter, Instagram, TikTok, Snapchat ve LinkedIn gibi uygulamalar bu alana örnek verilebilir. LinkedIn sosyal iş ağı olarak nitelendirilmektedir. Ekim 2020 itibariyle 722 milyon kayıtlı kullanıcısı bulunan LinkedIn üzerinden ayda ortalama 100 milyon iş başvurusu yapılmaktadır (Çakar, 2021). Bu uygulamalarda hem işverenin hem de çalışanın bir temsili söz konudur. Dolayısıyla uygun pozisyon ile uygun adayı eşleştirmenin yanı sıra işveren markası oluşturma, şirketin temsili ve çalışan adayının personası açısından da bir bilgi verme ve etkileme aracı olarak kullanıldığı söylenebilir. LinkedIn sosyal bir iş ağı olarak adayların şirketler ile ilgili bilgi toplamasına da hizmet eder. Filtreleme özelliğı sayesinde bir kişinin kendi için kullandığı tanımlamalar doğrultusunda detaylı bir bilgi edinilebilir. Hangi eğitim kurumlarından bulunduğundan, kendini hangi alanlarda yetenekli olarak tanımlandığına kadar çeşitli filtrelemeler uygulanabilir. Bu veri şirketlerin insan kaynağının taşıdığı özellikler ile ilgili olarak genel bir bilgi de vermektedir. İşveren markası hakkında farkındalık yaratmak ve iş arayanların mesleki profillerini yansıtmaları için kabul görmüş bir araçtır (Chiang ve Suen, 2015). Sosyal medya uygulamalarının şirketler tarafından özellikle Y ve Z kuşağının ilgisini çekmek için kullanıldığı söylenebilir.



Şekil 2.4. LinkedIn genel akış ekranı

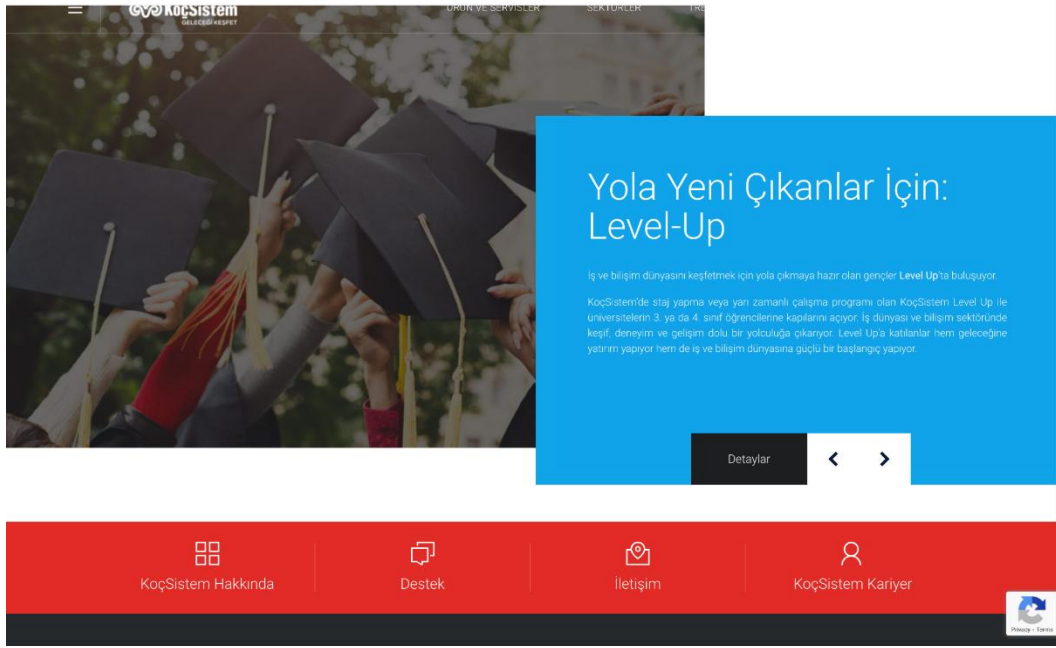
Yapay zekâ tabanlı aday tanımlama araçları, özgeçmiş veritabanlarını taramak ve adayları işlerle eşleştirmek için bağlamsal arama ve eşleme algoritmalarını kullanır. Web kazıma, Twitter özet akışlarına veya LinkedIn profillerine dayanan becerilerin ve kişilik özelliklerinin hızlı aday profillemesine de olanak tanır (Kern vd., 2019). Web sitesi, adaya takip sistemi, mobil uygulama, sosyal ağlar gibi çevrimiçi işe alımlar diğer yöntemlere kıyasla daha fazla sayıda, daha çabuk, daha uzun süreli ve daha az maliyetli geri dönüş fırsatı oluştururlar (Dessler, 2019). Diğer taraftan sosyal medyanın işe alımda kullanılması, özellikle yasal ve etik kaygıları da beraberinde getirmektedir. Özellikle şirketler tarafından kişilerin gündelik hayatı ile ilgili yapılan referans araştırmaları ve bunun sonuçlarının karara yansıtılması dolaylı ayrımcılık ve mahremiyetin istilası olarak nitelendirilebilir. Sosyal ağ siteleri aracılığıyla keşfedilen, korunan özelliklerden herhangi birine ilişkin bilgiler, işe alım sürecinde başvuru sahiplerini diskalifiye etmek için kullanılıyorsa, bu yasa dışıdır (Hurrell vd., 2017). Türkiye’de de bu süreç “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu” ile düzenlenmektedir. Bu kanun veri sorumlusuna ve/veya veri işleyene idari yaptırımlar ve cezai sorumluluklar getirmektedir.

Y ve Z kuşağı için kapsayıcı olan bu yöntemler diğer kuşaklar ve sayısal okuryazarlık düzeyi düşük olan adaylar için dışlayıcı olabilir. Bu noktada çok kanallı bir

iletişim sürdürmek şirketlerin daha kapsayıcı olmasını sağlayabilir. Durumsallık yaklaşımıyla pozisyona göre de hangi işe alım kanalının kullanılacağına karar vermek gerekebilir. Çoklu kanal stratejisi ile hareket edildiğinde işe alım uzmanı çok fazla sayıda başvuru ile uğraşmak zorunda kalabilir. Bu sorun, iş tanımlarının detaylandırılması ve bir ön eleme formu ile çözülebilir. Çevrimiçi işe alım ortamları ile entegre aday takip sistemleri kullanmak da çok sayıda başvurunun hızlı ve doğru bir şekilde değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Bu yöntemlerin kullanılması İK çalışanlarına farklı sorumluluklar da getirmiştir. Çevrimiçi ile alımların getirdiği şeffaflık, duyarlı insan kaynakları yöneticilerinin iç süreçlerinin adil olmasının sağlanması için emeklerini iki katına çıkarmalarını ve örneğin reddedilen iş adaylarına cevap verilmesi ve onlara bazı bildirim işlemlerinin yapılması ile işe alım süreçlerinin medeni olmasını teşvik etmiştir (Dessler, 2019,14).

Üniversiteler ile yapılan işbirlikleri işe alım sürecinde bir diğer dış kaynak kullanımudur. Yetenek yönetimi bağlamında bakıldığında genç yetenekler ve potansiyel adaylar için şirketi cazip hale getirmenin etkili yollarından biri olduğu söylenebilir. Üniversitelerde yer alan kariyer merkezleri ile etkinlikler düzenlemek, iş ilanlarında belirli üniversitelerin duyuru kanallarına öncelik vermek ve staj uygulamaları karşılıklı etkileşimi güçlendiren uygulamalardır. Günümüzde tüm etkinlikler hem sanal hem de yüz yüze ortamlarda sürdürülmektedir. Örneğin; General Electric (GE), her sene yaklaşık 40 okuldan 800 ile 1000 öğrenciyi işe almakta ve her okulda işveren markası oluşturmak amacıyla mevcut çalışan ve stajyer gruplarından faydalanmaktadır (Dessler, 2019, 151).

Türkiye'deki uygulamalara bakıldığında ulusal staj programının yanı sıra şirketler özelinde de farklı uygulamalar olduğu söylenebilir. Kariyer merkezleri ile işbirliği yaparak şirketler özel etkinlikler düzenleyebilmektedir. Kendi özel kanallarından dönemsel olarak duyurum yapabilmektedirler. Belirli alanlarda daha üniversite sürecinden başlayarak kendi potansiyel çalışan adaylarını çeşitli eğitim ve gelişim planlamalarıyla güçlendirmektedirler. Sanal ve mobil uygulamalar ile bu süreçler her iki taraf açısından da daha esnek olarak yürütülebilmektedir.



Şekil 2.5. KoçSistem kariyer ekranı

Tüm bu süreçleri anlamlı ve verimli hale getirmek üzerinde durulması gereken bir diğer konudur. Staj süreci bağlamında bir örnek olarak; stajyerlere anlamlı iş atamaları sağlamak, tutma yönelimleri, kuralları ve sıkça sorulan soruları ele almak için bir el kitabı veya ilgili web sitesinden bilgi sağlamak, nasıl gittiğini ve gelecekteki staj deneyimlerini geliştirmenin yollarını öğrenmek için staj deneyiminin sonunda çıkış görüşmeleri yapmak karşılıklı olarak anlamlı bir süreç inşa edebilmek için önemlidir (Bauer vd., 2021).

Walk-ins yani kendiliğinden iş başvurusunda bulunma belirli pozisyonlar için oldukça etkili bir işe alım yöntemidir. Hizmet sektöründe bu yöntemden yararlanıldığı söylenebilir. “Eleman Aranıyor” duyurusu yakınlardaki adayların dikkatini çekebilmek açısından en maliyet etkin yol olabilir (Dessler, 2019). Burada da süreci doğru yönetmek şirketin aday havuzunu güçlendirmesi açısından önemlidir.

Genişletilmiş iş gücü yani offshoring (yurtdışı dış kaynak kullanımı) ve outsourcing (dış kaynak kullanımı) geçici veya geçici olmayan istihdam için kullanılan diğer bir yöntemdir. Bu uygulamalar için profesyonel hizmet veren şirketlerden faydalanılabilir. Gig ekonomisi çalışanlarını şirketlerin aday havuzuna dahil eden hizmetler söz konusudur. Örneğin; Gild şirketi, yöneticilerin açık kaynak kodu için Web’i arayarak yetenekli yazılım mühendisleri bulmalarına, programcıların iş yapış biçimleri ile ilgili tahminleme yapmak için teknoloji forumlarını tarayarak kısmen

değerlendirmelerine olanak sağlar. BambooHR, CareerPlug, CATS, Hireology de benzer hizmetler sunan şirketlerdir. Adayların çıktı odaklı olarak değerlendirilmesine olanak sağlayan bu hizmetler, özellikle yazılım ve tasarım gibi çıktıları çevrimiçi ortamda oldukça görünür olan işler için güvenilir bir veri sağlamaktadır. Gig ekonomisinin çalışanlar için birincil veya yan istihdam olarak tercih edilir olmasının gittikçe arttığı günümüzde şirketlerin bu yeteneklere ulaşması özellikle günümüz trendlerine uyum sağlayabilecek iş gücüne ulaşabilmeleri açısından önemlidir. Elance.com, FlexJobs.com, Guru.com ve GetAFreelancer.com gibi siteler, kuruluşların ihtiyaç duydukları becerileri bulmalarına yardımcı olur. Gig ekonomisi çalışanlarını şirketin bir parçası haline getirmek organizasyonların sürdürülebilirliği açısından kritik bir önem taşımaktadır. Belirli alanlarda yetenek kıtlığı yaşanan iş dünyasında bu alanlarda yetenekli adayları bulmak ve şirkette tutmak giderek zor bir hale gelmiştir. Türkiye açısından bakıldığında genç yeteneklerin gerçek göç veya uzaktan çalışmayı içeren sanal göç ile küresel iş dünyasında giderek daha fazla çalışmaya başladıkları söylenebilir. Yetenek kıtlığında 6. sırada olan Türkiye'deki şirketler aday havuzları anlamında yeterlilik ve yetenekler açısından bir vasatlaşma durumu ile karşı karşıyadır. 20 OECD ülkesine doğru yaşanan beyin göçünün Türkiye'ye en az 220 milyar dolara mal olduğu tahmin edilmektedir (Kuran, 2021). Bu da iş dünyasının yetenekleri çekme ve ellerinde tutabilme için farklı stratejiler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Gig çalışanları şirketin bir parçası haline getirmek uygulamalardan biri olabilir. Küresel bağlamda pek çok şirket kendi yetenek kıtlığı sorunlarını çözmek için sanal veya reel olarak beyin göçünü mümkün kılan işe alım süreçlerinden faydalanmaktadır. Dijital sektörlerde çalışan sanal göçmenlere Almanya'dan Norveç'e, Bermuda'dan Çekya'ya dünyanın pek çok farklı ülkesinde çalışma vizeleri veriliyor (Kuran, 2021, 46). Uzaktan veya hibrit çalışmayı mümkün kılacak yeni iş tanımları oluşturmak hem Z kuşağını elde tutmak hem de dijitalleşme ile dönüşen mesleklere uygun adaylara ulaşmak açısından oldukça önemlidir. İş ilanları LinkedIn vb. siteler incelendiğinde artık remote-freelance, hybrid, on the job-in house gibi sınıflandırmalar olduğunu görmek mümkündür. Şirketlerin de iş akışlarını yeniden değerlendirip sürdürülebilirlik açısından yeni yapılar oluşturmaları gerekmektedir. Böylece aday havuzuna sanal göçmenleri ve gig çalışanlarını da dahil edebilirler. Bu uygulamalar küçük ve orta ölçekli şirketlere yeteneklere erişim açısından fırsat eşitliği sağlamaktadır.

İster çevrimiçi ister yerinden hizmet alımıyla şirketler işe alım süreci için danışmanlık hizmeti de alabilmektedir. İstihdam ajansları sundukları hizmetler ve gerçekleştirdikleri roller açısından farklılıklar göstermektedir. Örneğin; bilgi sağlayıcısı, çöpçatan veya yönetici gibi roller işe alım sürecine katılabilirler. İş bulma kurumları ayrıca işverenlere esnek işçiler sağlar. Bu alanda hizmet veren istihdam büroları; kamu kurumları, kar amacı gütmeyen örgütlerle ilişkili kuruluşlar ve özel şahıslara ait kurumlar olabilmektedir. Bunlar genel olarak bütün iş pozisyonları için yararlanılabilir uygulamalardır. Diğer taraftan daha spesifik pozisyonlar için de bir hizmet alımı söz konusudur. Headhunter'lar işverenlerin müşterilerine hizmet vermek üzere üst yönetime uygun yetenekler aramaları için ücret karşılığı tuttıkları özel istihdam bürolarıdır (Dessler, 2019). Bu bürolar üst düzey yöneticilik gibi pozisyonlar için özel, kişiselleştirilmiş işe alım süreçleri tasarlamaktadırlar. Böylece belirli yetkinlik ve yetenekleri ölçmeye yönelik oyunlaştırma yöntemiyle tasarlanmış seçim süreçlerini yönetirler.

Bauer vd. (2021) oyunlaştırmayı, sıradan bir etkinliğin katılımı, motivasyonu ve puanlamayı da içeren rekabeti artırmak için oyun benzeri bir etkinliğe dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; geleneksel işe alım prosedürleri, iş başvurusunda bulunanların bilişsel yetenek veya kişilik testleri yapmasını gerektirmektedir. Oyunlaştırılmış seçim prosedürlerinde ise başvuru sahipleri bilişsel işlem hızı veya risk toleransı gibi faktörleri değerlendirmek için bir oyun etkinliğine katılabilmektedir (Bauer vd., 2021).

Örneğin; bir ilk olarak Mariott Otelleri, “My Mariott Hotel” adlı bir Facebook oyunu yaparak şirketin yönetici programına işe alımını bu uygulama üzerinden yapmayı denemiştir. Adayların kendi restoranlarını tasarladıkları, envanter satın aldıkları, çalışanları eğittikleri ve misafirlere hizmet verdikleri kendi sanal otellerini yönetmelerine olanak tanır. Bir otel işletmesini yürütmek için tüm deneyimi sanal olarak simüle eder. Oyuncuların sağladığı müşteri hizmetlerine göre puanlar verilmektedir. Ayrıca her memnun müşteri için puan kazanabilirler ve kötü müşteri hizmetleri için de puan kaybetmektedirler (<https://hrtrendinstitute.com/>).



Corporate recruiting via games: 'My Marriott Hotel,' soon on Facebook.
MARRIOTT

Şekil 2.6. Marriot işe alım oyunu (Berzon, 2011).

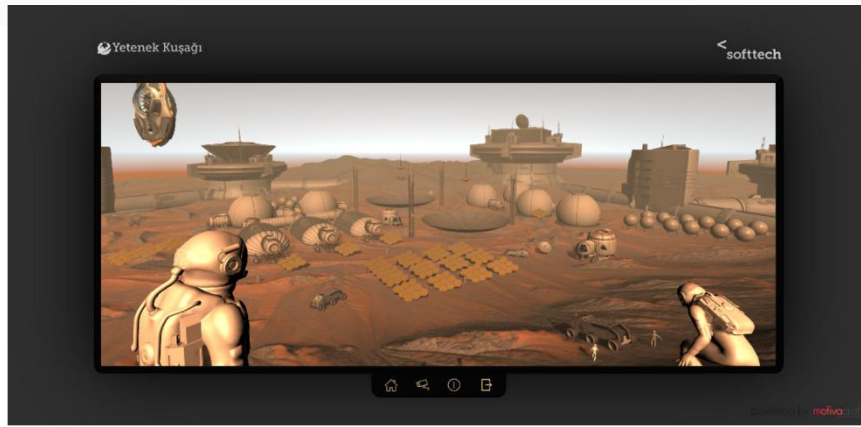
NTT, liderlik niteliklerini test etmek için "Samuray" adlı dahili bir oyun kullanmaktadır. Bir dizi soruyu yanıtladıktan sonra, katılımcılar başkalarını yönetmede ne kadar iyi olduklarını göstermek için bir arayışa katılırlar. Oyun, NTT'nin şirket içindeki iyi liderleri bulmasına yardımcı olur ve kimin hangi alanda daha fazla yardıma ihtiyacı olduğu konusunda fikir vermektedir (Coene, 2019).

Bir diğer örnek ise 2003 yılından beri yapılan Google'ın dünya genelinde düzenlediği online program yazma yarışması olan "The Google Code Jam"dır. Yarışmada finale kalan kişilere para ödülü ve Google ile çalışmak için değerlendirilme ödülü verilmektedir. Facebook da benzer bir uygulama olan "Facebook Hacker Cup"ı düzenlemektedir.

Phoenix Software, adayları tanımak ve iş için doğru adayları seçmek için şirket çalışanları ile birlikte bir kaçış odasına bir saat boyunca kilitler. Adayların özgeçmiş göndermelerine gerek yoktur. Sadece bu aktiviteye kaydolmaları yeterlidir. Hollandalı işe alım ajansı Technisch Nederland'dan bu fikri ortaya atan kişiler, başvuru sahiplerinin ve mevcut personelin yetkinliklerinin doğal bir ortamda ölçülebildiği bir "Mobil

Yetenek Odası” da başlatmışlardır (Coene, 2019). Owiwi ve Motivist gibi organizasyonlar, şirketlere çalışan deneyimi yönetimine yönelik oyun tasarımları hizmeti sunmaktadır. Owiwi, oyunlaştırma stratejisi ile doğru adayın bulunmasını sağlayan Atina kökenli işe alım yöntemidir.

Motivacraft ise “Softtech Yetenek Kuşağı 2020” projesi ile uçtan uca oyunlaştırılmış bir işe alım deneyimi sunmaktadır. İşe alım sürecinin tamamının Mars yüzeyinde insanlığın ilk kolonisinin kurulması üzerine kurgulandığı bir oyun tasarladılar. Sürecin iki ana fazını dijital ağırlıklı ön eleme süreci ve grup mülakatları oluşturmaktadır. 21 Şubat 2020’de başvuruların açılmasıyla canlıya alınan projeye, iki aylık süre içinde 110 üniversiteden binlerce yeni mezun veya son sınıf öğrencisi başvuruda bulunmuştur (Uzer, 2020).



Şekil 2.7. Motivacraft Softtech Yetenek Kuşağı 2020

Şirketler işe alım konusunda çalışan referansından da faydalanmaktadır. Bir çalışan yönlendirmesi, potansiyel başvuru sahibi önerileri için mevcut çalışanlara dokunan özel bir işe alım yöntemidir. Google gibi bazı firmalar mevcut çalışanlara başarılı bir yönlendirme için teşvik ücreti ödemektedir. Diğer teşvikler arasında ücretli izin, hediye veya personel toplantısında tanınma sayılabilir. Şirket kültürünü tanıyan birinin önermesi olduğu için maliyet-etkin ve güvenilir bir yöntem olduğu söylenebilir. Ancak işgücünün homojen olduğu bir ortamda referans kullanımı ayrımcılığa neden olabilir (Dessler, 2019).

Geribildirim ve ileribildirim kültürünün yaygın olduğu, paydaşlarının katılımına değer veren şirketlerde işten çıkış görüşmeleri yapılmaktadır. Böylece organizasyonun deneyimlemiş bir çalışanın organizasyon ile ilgili eleştirileri ve önerileri veri olarak elde

edilebilir. Ayrıca bu şekilde mezun edilen bir çalışan organizasyon ile ilgili olumlu görüşünü de koruyabilecektir. Mezun çalışanları gelecek pozisyonlar için aday havuzuna dahil edebilmenin önemli yollarından biri işten çıkma sürecinin etkileşimli bir şekilde sürdürülebilmesidir. Bauer ve arkadaşlarına göre (2021), giderek daha fazla şirket eski çalışanlarını yeniden işe almayı düşünmektedir. Organizasyona geri dönen bumerang çalışanları istihdam etme uygulaması muhasebe ve danışmanlık firmalarında yaygındır. Örneğin; 54 ülkeden 48.000 üyesi bulunan Microsoft Mezunlar Ağı, 1995 yılında kurulmuştur. Kendilerini yaşam boyu öğrenen olarak tanımlayan bu topluluk, üyelerine çalışan avantajları sağlamak için Microsoft Corp. ile işbirlikleri gerçekleştirmektedir. Microsoft geleneksel olarak her yıl mezunların yaklaşık %5'ini işe almaktadır (<https://www.microsoftalumni.com>). İşe alım sürecinden tasarruf ettiren bu yöntem etkili mezun ağının bir sonucudur.

İşe alım sürecinin insan kaynaklarının dijitalleşmesinin en yoğun olduğu fonksiyonlardan biri olduğu söylenebilir. Dessler (2019)'a göre, işe alım, dijital ve sosyal medyanın insan kaynakları yönetimini tamamen değiştiren ve en çok aşına olunan yollarından birisidir. İş gücü planlama ve tahminleme ile başlayan bu süreç organizasyonun iç ve dış paydaşlarına yönelik olarak kapsayıcı bir yaklaşımla ve etkin bir şekilde sürdürülmelidir. Bu planlama organizasyon içinde çalışan adanmışlığını etkilemektedir. Potansiyel çalışan adayları açısından ise işgücü farklılığını artırmaya yönelik politikalar ve uygulamalar yaratılması bir şirketin sürdürülebilirliğindeki en önemli unsur olan “insan”ı merkeze koyan yaklaşımdır. Böylece şirketler sürekliliği sağlanmış çeşitli ve güçlü bir aday havuzu oluşturabilirler.

İşe alım süreci nasıl sonuçlanırsa sonuçlansın bir aday için etkileşimin gerçekleşebileceği bir ortam sağlamak geribildirim ve ileribildirim kültürünü oluşturmanın en önemli yoludur. Çünkü Bauer ve arkadaşlarına göre (2021), başvuru sahibinin iş niteliklerine ilişkin algıları ve şirket hakkında ne hissettikleri ile bir iş teklifini kabul etme olasılığı arasında güçlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla işe alım sürecinde zamanlama ve iletişim, başvuru sahibinin ilgisini ve katılımını sürdürmek için temel faktörlerdir. Bu nedenle sürecin başından itibaren iş başvurusunda bulunanlara düzenli durum güncellemeleri ve hızlı yanıtlar sağlamak önemlidir. Disney, başvuru sahiplerinin işe alım sürecinde nerede durduklarını anlamalarına yardımcı olmak için, durumlarını takip edebilecekleri bir işe alım panosu hizmeti vermektedir (<https://jobs.disneycareers.com/>).

13 "LOGIN" JOBS Sort Criteria Distance (Ascending) ▾

Entertainment Auditions Shanghai Disney Resort Shanghai, Mainland China	Jan. 28, 2022
Social Media Activation Manager I Parks, Experiences and Products Celebration, United States	Feb. 07, 2022
Lead Research Software Engineer - Identity Security Hulu Beijing, Mainland China	Jan. 11, 2022
Senior Software Engineer - Identity Management Hulu Beijing, Mainland China	Feb. 04, 2022
Software Developer, Scala Disney Streaming Warsaw, Poland	Jan. 09, 2022
Junior Software Developer, Scala Disney Streaming London, United Kingdom	Dec. 28, 2021

FILTER RESULTS

Refine Results

Category [+]

Country/Region [+]

State/Province [+]

City [+]

Job Level [+]

Job Posting Language [+]

Business [+]

Job Type [+]

Şekil 2.8. Disney Careers ekranı

Görüşme ve saha ziyareti olanakları da başvuru sahibinin ilgi ve katılımını sürdürmenin diğer yollarıdır. Taylor ve Collins (2000)'e göre, işe alım, örgütsel hayatta kalma ve başarı için en kritik insan kaynağı işlevidir. İş özellikleri kadar adayın organizasyon ile bağ kurmasını sağlayacak uygulamalar küresel yetenek yönetimi için oldukça önemlidir. Şirketler, maliyet ve çeşitlilik gibi nesnel işe alım hedeflerini ele almaya çalışmanın yanı sıra, işin ve organizasyonun çekici ancak doğru görüntülerini başvuru sahiplerine ileten yöntemler de kullanılmalıdır. Tüm bu faktörlerin dikkate alınması, gelecekteki çalışanların performansı ve bağlılığı açısından kısa vadede ve uzun vadede başarılı bir işe alım anlamına gelmektedir (Wilkinson, Dundon ve Redman, 2021).

Metrik ve analitik kullanarak etkili işe alımın ölçülmesi de işe alımda aday tasarımının geliştirilmesini sağlamaktadır. Bauer vd. (2021), işe alımın etkinliğini değerlendirmek için potansiyel işgücü ölçümlerini sınıflandırmışlardır. Bu ölçümlere genel işe alım temel performans göstergeleri denir. Bunlardan ilki; adayların yani başvuru sahiplerinin ürettiği verilerdir. Bu verileri, başvuru tamamlama oranı yüzdesi, sonraki aşamaya geçen nitelikli adaylar ve işe alım kaynağının izlenmesi oluşturmaktadır. Başvuru katılımının sürdürülmesi ikinci gruptur. Bu başlıktaki veriler; her bir pozisyon için başvuran aday sayısı, aday deneyimi anketi, tekliften sonra işe başlama süresi ve bir aşamadan diğerine geçen aday sayısı yani verimlilik oranıdır. Üçüncü grup veri ise kabul edilen teklif sayısının genel teklif sayısına oranıdır. Bir pozisyonun açık olduğu gün sayısı ve doldurulan pozisyonların açık pozisyonlara oranı

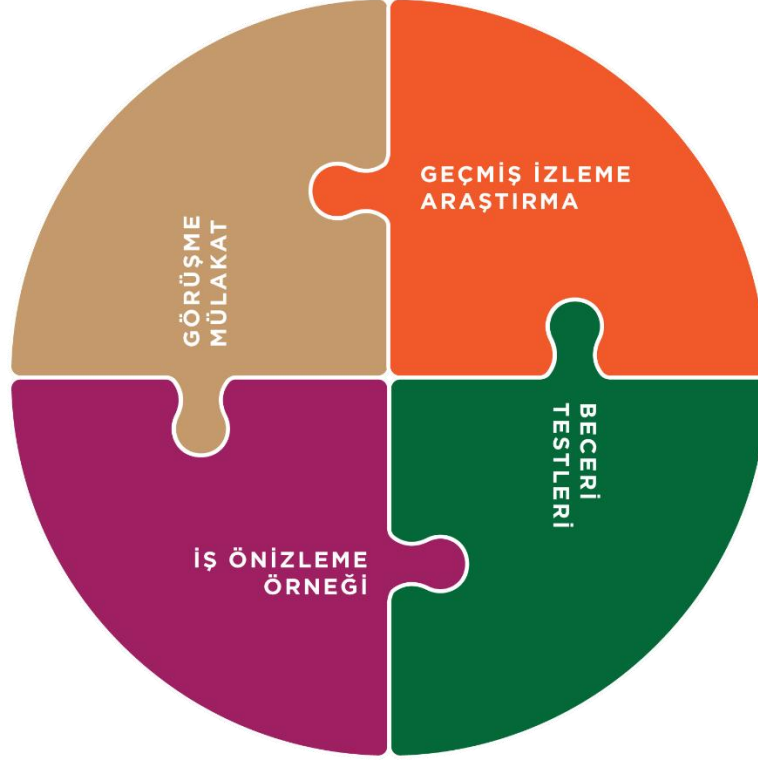
bu verilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Son grup ise yeni başlayan çalışanın şirkete giriş yaptıktan sonraki ölçümlerin sonucunda elde edilen verilerden oluşmaktadır. İşe alım başına maliyet, çeşitlilik, işe alım müdürünün memnuniyeti, yeni işe alım memnuniyeti, performans, çalışanı elde tutma oranı (turnover) gibi veriler bu son grubun bileşenleridir. Geribildirim kültürünün ölçümleme ile desteklendiği bir işe alım süreci geç, hatalı işe alım ve iş gören devir oranının yüksek olması gibi ihtimalleri azaltarak şirketin yanlış işe alımlardan kaynaklanan dolaylı ve doğrudan maliyetini (senede ortalama 100 milyonlarca dolar) azaltmanın bir yoludur (Sezgin, 2021).

Bauer vd. (2021) insanları, bir organizasyonun tartışmasız en değerli bileşeni olarak nitelendirmektedir. Bu nedenle işe ve organizasyona en uygun çalışanların nasıl seçileceğine ve bunun bir organizasyonun stratejisiyle uyumlu adil, yasal olarak savunulabilir bir şekilde nasıl yapılacağına dair çeşitli yerleşik veri analizi teknikleri, işe alım kararlarını ve yetenek kazanımını desteklemek için çok çeşitli seçim prosedürleri vardır. Bu yöntemlerin kullanılmasındaki temel amaç, kişi-iş uyumunu sağlamak kadar kişi-organizasyon uyumu hakkında da doğru bir karar alabilmektir.

Dessler (2019)'a göre, her durumda doğru çalışanın seçilmesi üç ana nedenden dolayı önemlidir: Birincisi, doğru becerilere sahip çalışanlar şirket için daha fazla performans gösterecektir. İkincisi, etkili seçimin yapılması önemlidir çünkü çalışanları işe almak ve istihdam etmek pahalıdır. Üçüncüsü, seçim önemlidir çünkü uygun olmayan işe alımın hukuki sonuçları vardır. Eşit istihdam kanunlarına uygun seçim prosedürlerinin yanı sıra ihmalkâr işe alım gibi olgular da işe alımın hukuki boyutuyla ilgilidir. Dolayısıyla herhangi bir test ya da tarama aracının iki önemli özelliği güvenilirlik ve geçerliliğidir.

Seçimde anahtar kavram, her başvuru sahibinin kapsamlı bir profilini elde etmektir. Şirketler, adaylar hakkında iş için en iyi kişiyi seçmelerine yardımcı olacak bilgiyi toplamak için çeşitli yöntemler kullanır (Mathis vd., 2015, 247)

KAPSAMLI SEÇİM SÜRECİ



Şekil 2.9. Kapsamlı seçim süreci (Mathis vd., 2015, 47)

İstatistiksel teknikler, algoritmalar, veri madenciliği ve problem çözme de dahil olmak üzere karmaşık hesaplama yapan veri analizi araçları, hangi insanların başarılı veya başarısız olduğunu gösteren kalıpları ve ilişkileri belirlemek için işverenin verileriyle analiz yapılmasını sağlamaktadır (Dessler, 2019, 169). Seçim sürecinde hangi yöntemlerin kullanılacağına karar verilmesi durumsaldır. En iyi yöntemden çok o durum için en iyi ve en uygun yöntem veya yöntemler kombinasyonu söz konusudur. Değerlendirme yöntemi güvenilir olmalı; seçim yöntemleri ise geçerli olmalıdır. Bir seçim yönteminin öngörücü geçerliliği, erkekler ve kadınlar gibi farklı başvuru sahibi grupları için aynı olmalıdır. Seçim yöntemi kuruluşa yüksek fayda getirmelidir (Wilkinson, Dundon ve Redman, 2021). Geliştirilmesi veya yönetilmesinin pahalı olmaması, iş özellikleri uygunluğu ve zaman faktörü yüksek faydayı etkileyen unsurlardır.

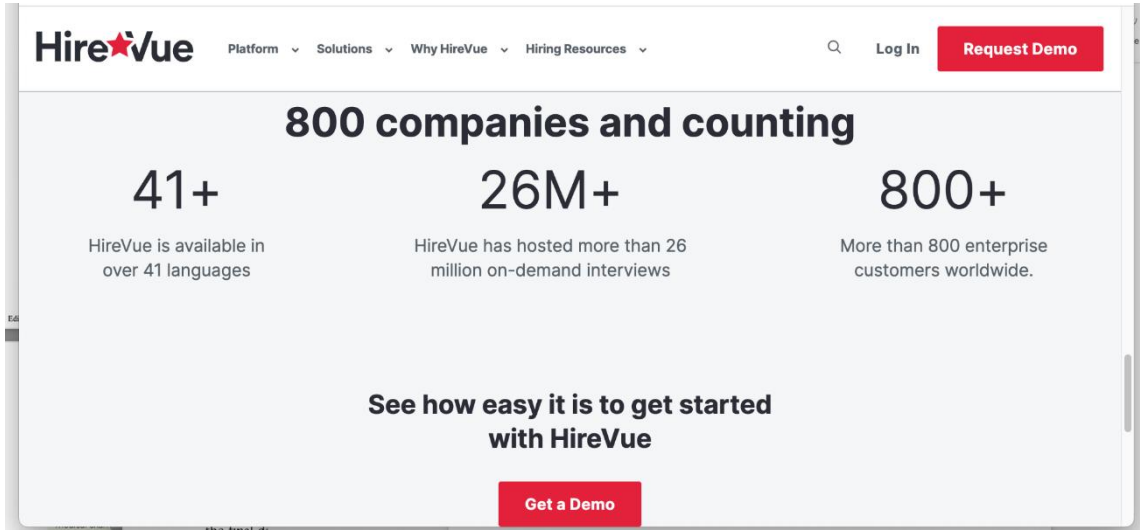
Testler seçim sürecinde kullanılan yöntemlerden biridir. Geçerli istihdam testleri, şirketlerin hangi adayların performansının yüksek olacağını işe almadan önce tahmin

etmelerine yardımcı olmaktadır. Testler en genel anlamda, bilişsel yetenek testleri, motor ve fiziksel yetenekler, kişilik ve ilgi alanları veya başarıyı ölçüp ölçmediklerine göre sınıflandırılmaktadır (Dessler, 2019). Hangi testin kullanılacağı seçim kriterlerine göre belirlenmelidir. Seçim kriterlerine uygun olmadığı halde sadece popüler olduğu için kullanılan testler seçim kararını zorlaştırarak yanlış işe alım ile sonuçlanabilir. Dahası adayların şirket ile ilgili görüşlerini olumsuz etkileyerek işveren markasına da zarar verebilmektedir. Hangi testlerin kullanılacağına karar verme aşamasında endüstriyel psikologlardan ve bu alanda uzmanlaşmış şirketlerden danışmanlık alınabilmektedir. Bunun yanı sıra; hr-guide.com, ericae.net, ets.org, kaplan.com, assestments.biz gibi testler ve test programları hakkında bilgi sunan web siteleri de mevcuttur. Bu testler şirketler tarafından giderek daha fazla bilgisayar ve çevrimiçi ortamlarda uygulanmaya başlanmıştır (Dessler, 2019). Zaman ve mekân esnekliği nedeniyle böylece daha geniş bir aday havuzu seçim sürecine dahil edilebilmektedir. Yapay zekanın gelişmesiyle birlikte, sanal iş testi ve simülasyonların kullanımı yoluyla istihdam testinin oyunlaştırılması da yaygınlaşmaktadır. Bu araçların kullanımı küçük ölçekli şirketler için yüksek maliyetli olsa da, Unilever gibi daha büyük şirketler, işe alma ve seçme alanındaki bu tür teknolojik gelişmeleri benimsemektedir. Yapay zeka kullanımı ile tarama ve aday özellikleri ölçmek için sinirbilimi tabanlı oyunlar oynatma gibi unsurları içeren bu seçim yöntemi 2016-2017 yılları arasında 68 ülkede 15 dilde toplam 250.000 başvuru sürecinde kullanılmıştır. Bu yöntemin sürecinde, Unilever, iş ilanlarını sosyal medya (Facebook veya LinkedIn) kullanarak duyurmaktadır. Potansiyel adaylar ise bir özgeçmiş değil, profillerini sunmaktadır. Daha sonra adaylar 30 dakikada, sinirbilim temelli bir dizi oyun oynar ve yanıtların kaydedildiği önceden belirlenmiş soruları yanıtlar. Bu süreçte kullanılan teknoloji, anahtar kelimeleri, konuşmayı ve beden dilini analiz eder ve işe alım müdürü için bunlarla ilgili notlar alır. Elde edilen bu veriye göre aşamayı geçen adaylar Unilever'de bir "hayattan bir gün" senaryosuna katılmaya davet edilmektedir (Marchington vd., 2021). Unilever, dijital İK hizmet sağlayıcıları Pymetrics ve HireVue ile ortaklık kurarak bu süreci yönetmektedir.

HireVue, Goldman Sachs, Hilton International ve Unilever gibi şirketler için otomatik işe alım sistemlerinin lider sağlayıcısıdır. 30 dakikalık değerlendirme paketi, her aday hakkında binlerce veri noktası sağlayabilir ve yetkinlikleri, davranışları ve vicdanlılık gibi kişilik özelliklerini yansıtan puanları hesaplayabilmektedir. En dikkat çekici özelliği, binlerce başvuru sahibinin sistemin önerilerine göre filtrelenme hızıdır.

Tahmine dayalı analitik, “coşku” gibi mikro ifadeler de dahil olmak üzere binlerce veri noktasını analiz etmek ve otomatik olarak “istihdam edilebilirlik” puanı oluşturmak için kullanılmaktadır. HireVue, bilinçdışı yanlılığı ortadan kaldırdığını söyleyerek böyle bir sistemin tarafsızlığını savunmaktadır (Wilkinson, Dundon ve Redman, 2021).

Trendler İKY için ne ifade eder (Dessler, 2021,
15).



Şekil 2.10. HireVue ekranı

Yazılım tabanlı aday değerlendirme merkezlerinden bir diğeri de küresel bir şirket olan Development Dimensions International yani kısaltmasıyla DDI'dır. DDI, Ford şirketinin montaj işçilerinin işe alımı için bir multimedia beceri testi geliştirmiştir. İşin bir önizlemesi gibi olan bu tür uygulamalar iş başında adayı gözleme simülasyonu sunmaktadır.

İşe alım kararı almada farklı gözlemler uygulanan bir diğerk teknoloji tabanlı yöntem ise Google kitle kaynağı uygulamasıdır. Bu uygulamada aday iş başvurusunda bulunduğu bilgileri Google başvuru izleme sistemine (ATS) yüklenmektedir. ATS tarafından eşleştirildiğinde bir Google çalışanı tarafından aday için yorum yapması istenmektedir. Böylece asıl işi yapan çalışanların işe alım uzmanına aday ile ilgili önerilerde bulunması sağlanmaktadır. Google stratejik bağlamda işbirliğini teşvik etmiş olmaktadır (Wright'ten aktaran Dessler, 2019).

Denenmemiş veya az denenmiş dijital yöntemler liyakat, objektiflik ve geniş bir aday havuzunu hızlı ve maliyetli bir şekilde değerlendirebilme gibi özellikleri nedeniyle

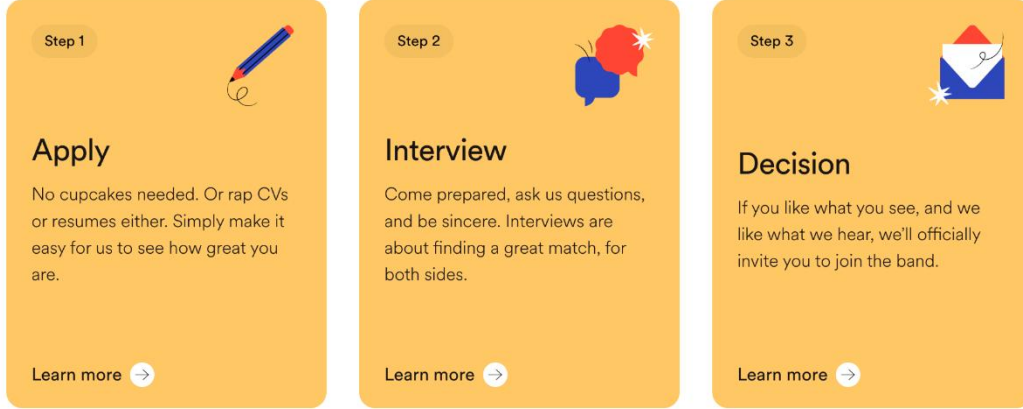
avantajlı görülmektedir. Ancak bu yöntemlerle ilgili eleştiriler de söz konusudur. Öncelikle kriterler doğru belirlenmediğinde şirketin itibarı ciddi bir zarar görebilir. Adayın performansı ile ilgili bir tahminleme söz konusu olduğu için bu süreç çalışan yaşam döngüsü boyunca takip edilmelidir. Daha radikal bir görüş, seçimin değerlendirme araçlarının kalitesine ve rasyonel karar alma sürecine kolayca indirgenemeyen bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Bu süreçlerin otomasyonunun aday ile etkileşimi olumsuz etkilediğine ve ayrımcılığı arttırdığına dair görüşler de söz konusudur (Wilkinson, Dundon ve Redman, 2021).

Görüşme (mülakat), sadece işe alım sürecinin değil çalışan yaşam döngüsünün de oldukça önemli bir unsurudur. En yaygın olarak kullanılan seçim prosedürü olduğu da söylenebilir. Seçim sürecinin amaçlarından biri de şirketle gelecekteki çalışanlar arasında ilişkiler kurmaktır. Mülakatlar hem yöneticiler hem de adaylar için yüksek sosyal geçerliliğe sahiptir, çünkü iki yönlü iletişime daha zengin bir ortam sağlamaktadır (Dipboye vd., 2012).

Görüşmeler, yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış görüşme olmak üzere iki temel başlık altında sınıflandırılmaktadır. Yapılandırılmamış mülakat, görüşmecinin sorulara verilen cevaplardan ortaya çıkan ilgi noktalarını izlediği yapılandırılmamış sohbet şeklindeki mülakattır (Dessler, 2019, 203).

Yapılandırılmış mülakat ise davranışsal ya da durumsal olarak tasarlanabilmektedir. Davranışsal mülakat, adayların geçmişte işle ilgili bir durumu nasıl ele aldıklarına ilişkin soruları içermektedir. Durumsal görüşme ise adaylara, varsayımsal bir işle ilgili durumda ne yapacaklarının sorulduğu bir tür yapılandırılmış görüşmedir (Bauer vd., 2021). Şirketler işe alım süreçlerine yapılandırılmış bir görüşme ekleyerek seçim yöntemlerinin geçerliliğini önemli ölçüde artırabilir (Huffcutt, 2011).

Bir diğer mülakat türü ise hızlı görüşmedir (speed interview). Spotify'ın işe alım süreci bu mülakat türüne örnek verilebilir. Görüşmeler yüz yüze, telefonla, bilgisayar tabanlı veya web tabanlı olarak gerçekleştirilmektedir. Pandemi nedeniyle ve daha öncesinden de başlayarak görüntülü konuşmanın şirketler tarafından tercih edilir olduğunu söylemek mümkündür.



Şekil 2.11. Spotify İK ekranı

Birkaç aşamalı olarak tasarlanan işe alım sürecinin görüşmelerinden en az biri video görüşme şeklinde gerçekleştirilmektedir. Video görüşmeleri daha popüler hale geldikçe, etkileşim dinamikleri değişecektir; örneğin, adayların videolarını yükledikleri tek yönlü görüşmeler, bazı adaylar için kaygıyı azaltabilmektedir. Ancak başka adayları için ise kayıt edilmiş video kullanımı; anlık olarak ellerinden gelenin en iyisini yapma fırsatını yok ederek kaygıyı artırabilmektedir (Blacksmith vd., 2016). Bununla birlikte, endişe verici bir şekilde, bu tür uygulamalar henüz geçerlilik, olumsuz etki, iletişim kalitesi veya gizlilik sorunlarını dikkate almamıştır (Woods vd., 2020).

Görüşmeler çoğunlukla eş zamanlı gerçekleşse de video kaydı yoluyla eşzamansız olarak da yapılabilmektedir. Şubat 2017'de PricewaterhouseCoopers (PwC) Letonya'daki işe alım stratejileri için video görüşmeyi kullanmaya başlamıştır: platformu, iş adaylarının soru ve cevapları kaydetmelerine olanak sağlamak için kullanmışlardır. HireVue tarafından desteklenen PwC, yalnızca başvurular için daha geniş bir ağ oluşturmak ve karar verme sürecini hızlandırmak için değil, aynı zamanda her başvuranın kişiliği, potansiyeli ve adaylarla uyumluluğu hakkında daha iyi bir fikir oluşturmak için görüşme tekniği olarak kayıtlı videoları kullanmaya karar verdiğini ifade etmektedir (Nankervis vd., 2020). Benzer şekilde Interview Stream şirketi de işverenlere önceden kaydedilmiş ya da anında gerçekleşen mülakat yönetim sistemleri sunmaktadır. HireVue, görüşmeleri kıyaslayarak hem aday hem de görüşmeci açısından bu veriyi performansı iyileştirmeye yansıtma üzere değerlendirmektedir. Türkiye'de kariyer.net bünyesinde 2013 yılından beri iş görüşmesi platformu olarak hizmet veren

Hire Venue uygulaması vardır. Platform kendini yüz yüze ya da telefonla yapılan ilk tur iş görüşmelerinin yerini alma işlevi ile tanımlamaktadır.

Görüşmeler gerçek bir kişi veya daha önce tasarlanmış uygulamalar, yapay zeka aracılığıyla da gerçekleştirilebilmektedir. Dijital teknoloji, adayın mikro ifadelerinin analizine ve derecelendirilmesine izin veren makine öğrenimi ve örüntü tanıma algoritmaları gibi giderek daha karmaşık araçları da içerecektir (Schellmann, 2020).

Şirketler, iş arayanların avatardan avata işverenlerle tartışabilecekleri sanal işe alım ortamlarında avatarları – insanların dijital temsillerini – kullanmaya başlamıştır (Laumer vd., 2012). Microsoft, Second Life oyununda işverenlerin ve adayların avatarlarının mülakat gerçekleştirdiği seçim süreçlerini kullanmaktadır (Dessler, 2019). Avatar görüntüleri iki boyutlu olabilir, genellikle çizgi filmlere benzeyebilir veya üç boyutlu ve dolayısıyla daha fazla yaşam benzeri olabilir. Tekinsiz vadi etkisi, insanlara yakın fakat kesin olmayan bir benzerlik gösteren üç boyutlu, bilgisayar tarafından oluşturulan figürler kullanıldığında ortaya çıkabilmektedir. Özellikle insansı robotların yarattığı etkiyi nitelendirmek için de kullanılan bir kavramdır. Bu durum, izleyici için esrareniz (veya garip bir şekilde tanıdık), ürkütücü veya tiksinti duygularını tetiklemektedir (MacDorman ve Chattopadhyay, 2016).

İşe alım süreci ile ilgili teknolojilerin kullanımında sürecin belirli noktalarında insan dokunuşuna ihtiyacın devam ettiği söylenebilir. Bilgisayar aracılı iş görüşmelerinde iletişim teknolojisi giderek yaygınlaşmaktadır ancak çalışmalar bu tür görüşmelerin normalde iletişime yardımcı olan göze bakış gibi sözel veya sözel olmayan ipuçlarının sağladığı medya zenginliğinden nasıl yoksun olduğunu göstermektedir. Bu, adayın sosyal becerilerinin görüşmeciler derecelendirmelerini olumsuz yönde etkileyebilir. Daha da ileri giderek, avatar görüşme teknolojisinin kullanımı genel aday deneyimini bozabilir (McColl ve Michelotti, 2019).

Yeni teknolojilerin işe alım sürecinde kullanımının olumlu etkilerinin; geniş bir aday havuzunu değerlendirebilme, hız, maliyet, aday sıralama özelliği sayesinde işe uygun adaylara ulaşma olduğu söylenebilir. Ancak sürecin belirli aşamalarında ve en önemlisi karar verme noktasında insan dokunuşu söz konusudur. Dolayısıyla bu teknolojilerin işe alım uzmanlarının karar sürecini kolaylaştıran destek mekanizmaları olarak kullanımının yaygın olduğu söylenebilir. İyi gelişmiş seçim sistemleri, yetenekli bireyleri organizasyona getirmektedir. Bu kişiler de organizasyonun stratejik hedefleri gerçekleştirmesine yardımcı olabilmektedir. Amazon.com'un CEO'su Jeff Bezos'un

"Yanlış kişiyi işe almaktansa 50 kişiyle röportaj yapmayı ve kimseyi işe almamayı tercih ederim" ifadesi bu sürecin şirkete nasıl bir maliyeti veya katkısı olabileceğini özetlemektedir (Bauer vd., 2021).

Bir diğer nokta ise dijital süreçte aday deneyimi üzerine yapılan araştırmaların azlığıdır. Adaylar açısından video görüşme gibi uygulamaların zaman ve maliyet açısından getirileri olsa da etkileşim ve iletişim boyutu araştırılması gereken önemli bir konudur. Dolayısıyla bu süreçlerin teknoloji destekli olarak yürütülmesine aday deneyiminin de katılması gerektiği söylenebilir.

Seçim prosedürleri sonucu aday ile ilgili yapılan tahminlemenin, adayın yerleştirilmesi yani o şirketteki çalışan yaşam döngüsünün başlamasından sonra da destek sistemleri ile takibi, bu tahminlemenin geçerliliği ve güvenilirliğini belirlemeyi sağlayabilir. Adaydan çalışana dönüşen kişi ile ilgili bu veriler sonraki işe alım süreçlerinin ve seçim prosedürlerinin yeniden tasarlanmasında kullanılabilir.

2.4.2.5. Oryantasyon/onboarding-işe alıştırma/sosyalizasyon

Oryantasyon, onboarding ve sosyalizasyon işe yeni başlayan çalışanın performans gösterebilmesini sağlamayı ve şirket ile uyumunu artırmayı amaçlayan uygulamalardır. Yeni çalışanların oryantasyonu, onları şirkete ve şirketin kültürüne davet eden tek seferlik bir etkinliktir. İşe alıştırma (on-boarding) ise günlük işlerinde nasıl başarılı olabileceklerini ve çalışmalarının genel işletmeye nasıl katkıda bulunduğunu anlamalarına yardımcı olan ve oryantasyonu da içeren bir dizi etkinliktir (Cascio, 2022). İyi tasarlanmış bir işe katılım süreci çalışanın şirkete dahil olduktan sonraki deneyiminin başlangıç noktası olduğu için oldukça önemlidir. Heinle (2018), çalışanın katılım sürecini katılım öncesi, şirketle ilgili katılım, fonksiyonel katılım ve devam eden gelişim olmak üzere 4 ayrı başlıkta sınıflandırmaktadır. Yeni başlayan çalışanın oldukça stresli olduğu bu dönemde hem kıdemli kişiler hem de akranları tarafından yaratılan atmosfer, çalışanın bu örgüt iklimi içerisinde performans göstermeyi öğrenip öğrenemeyeceği üzerinde etkili olan ilk deneyimleridir. Onboarding (veya örgütsel sosyalleşme), yeni çalışanların kuruluş içinde başarılı bir şekilde işlev görmeleri için gereken bilgi, beceri, davranış, kültür ve tutumları vererek yeni çalışanların, yeni kuruluşlarına uyum sağlamalarına yardımcı olma sürecidir (Bauer vd., 2021). Çalışanın işe başladığı ilk gün çok önemli olmakla birlikte işe alışma sürecinin daha uzun zamana yayılan bir süreç olduğu söylenebilir. Örneğin; Microsoft, NASA ve PwC gibi

organizasyonlar, işe alımların bir yıl ve daha uzun süreceğini ifade etmektedir. İşverenler, günümüz çalışma ortamındaki başarının, çalışanların bir oryantasyon programını tamamlamasından, kurallara uymasından ve işyerinde gezinmesinden daha fazlasını gerektirdiğini giderek daha iyi anlamaktadır (Noe vd., 2018). Bu süreç şirket içinden birinin yeni çalışana akran olarak atanmasını da içermektedir. Bu etkinlikler yüz yüze etkinlikler olabileceği gibi sanal uygulamalarla da desteklenebilir. Günümüzde pandemi koşullarının da ivmelendirmesiyle bu süreçlerin sanal olarak da desteklenmesi şirketler için tercihten çok gereklilik haline gelmiştir. Bu ihtiyaç sadece pandemi nedeniyle değil, çalışma hayatında uluslararası hareketlilik, uzaktan çalışma ve hız gibi faktörler nedeniyle de şirketlerin yatırım yaptığı bir alana dönüşmeye başlamıştır. İşe alım sürecinin şirkete maliyeti düşünüldüğünde teklif verilen adayın şirkette performans göstermeye başlaması ve turnover ihtimalinin düşürülmesinin ne kadar önemli olduğu algılanabilir. Jobvite.com (2019)'daki verilere göre, açık bir pozisyonun dolması ortalama 28 gün sürmektedir. Hızlı geri dönüş isteyen adayları elde tutmanın en önemli yollarından biri de tekliften itibaren çalışanın şirkete katılım sürecinin net ve hızlı bir şekilde yönetilebilmesidir. Şirket ile ilgili belgelerin bulut tabanlı teknolojiler aracılığıyla yeni başlayan çalışana ulaştırılması ve çalışanın da çeşitli cihazlardan bu belgeleri doldurabilmesine olanak sağlayan uygulamalar, bu süreçlerin otomatikleşmesi ve dijitalleşmesi anlamına gelmektedir. Yeni başlayan çalışanın kendi kişisel bilgilerini girip yönetebileceği uygulamalar kullanmak İK uzmanlarını ve çalışanları tekrar eden işlerden kurtarmaktadır. Örneğin; 2019 yılında insan kaynakları operasyonları robotik süreç otomasyonu ile işe alımda dijital iş gücü dönemini başlatan Türkiye organize perakende sektörünün öncü markası CarrefourSA, mavi veya beyaz yakalılarının işe giriş süreçlerini dijitalleştirilerek personel kartlarını hatasız ve eksiksiz bir şekilde yaklaşık beş kat daha hızlı oluşturup toplam 1500 saatlik işgücü açığa çıkardığını açıklamıştır (<https://hrdergi.com>, 2019). Otomatikleştirilmiş bu sistemler, hoşgeldin mektubu gibi insansı öğeler, yemekhanenin oturma planı gibi pragmatik bilgiler, şirketin çalışanlarının sosyalleşebildiği etkileşim alanları ve otomatik anlık mesaj kullanımıyla çalışana hatırlatma (dürtme) gibi özelliklerle zenginleştirilebilmektedir.

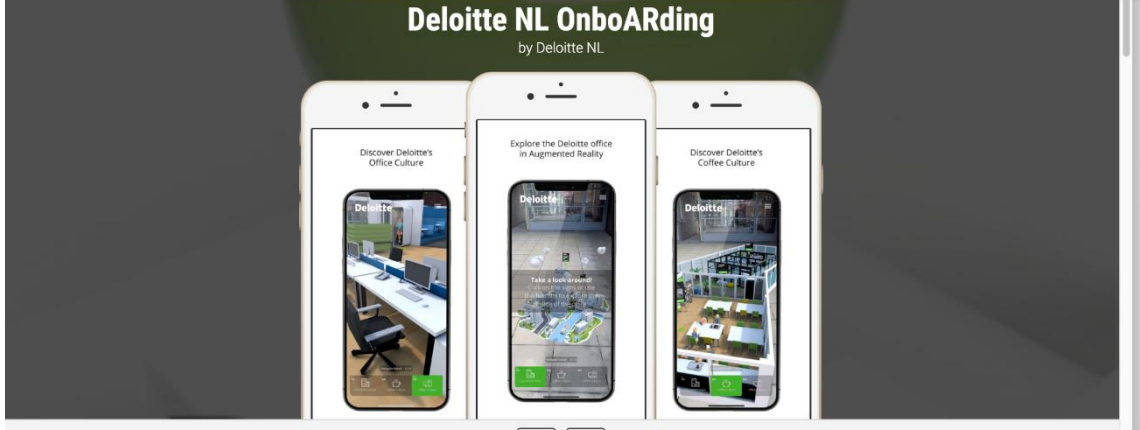
Fulcher ve çalışma arkadaşları (2021), hem kişiselleştirmeye hem de otomasyona izin veren tekrarlanabilir ve ölçeklenebilir bu İK teknoloji çözümlerinin taşınması gereken özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Diğer sistemlerle entegrasyon. Örneğin: İşe alım sürecini kolaylaştırmak için Başvuru Sahibi İzleme Yazılımı (ATS) ile entegrasyon.
- Gerekli çalışan eğitimini yönlendirmeye yardımcı olacak Öğrenme Yönetim Sistemi (LMS) ile entegrasyon
- Tek tıklamayla arka plan kontrolleri için arka plan kontrol teknolojisi
- Google'ın G-Suite veya Slack benzeri üretkenlik araçları içermesi
- Kendi belgelerinizi oluşturmayı çok kolay hale getirmek için yapılandırılabilir şablonlar içermesi
- Yönetici dürtüleri, çalışan katılımı ve çalışanın motivasyonunu ve performansını etkileyebilecek özel e-postalar gibi kişiselleştirilmiş uygulamalar

İKY'nin tüm fonksiyonları için kullanılan otomasyon ve destek sistemlerinin birbirlerine entegre olması çalışan deneyimi yönetimi ve bu süreçlere yapılan yatırım açısından oldukça önemlidir. Ayrıca bu sistemlerin güncellenmesinin hızlı olabilmesi organizasyonun değişikliklere adaptasyonunu da hızlandırmaktadır. Günümüzde organizasyonlar sürekli değişen koşullarla karşı karşıyadır. Bu nedenle plan, politika ve prosedürleri bu koşullara göre değişmelidir. Bu sistemler yeni çalışanın katılımını kolaylaştırmanın yanı sıra mevcut çalışanların güncel tutulmasını da sağlamaktadır (Nankervis vd., 2020). Çalışan deneyiminin uçtan uca dijitalleştirilmesi uygulamaları, bu sistemlerin her bir çalışan düzeyinde etkilerinin veri olarak izlenebilmesine olanak sağlamaktadır. Böylece sistemlerin kendisi, kendi etkisinin gözlemini de ortaya koyabilen araçlar olarak çalışmaktadır.

İşe alım karar sürecinde olduğu gibi işe alıştırma süreci de insani dokunuşlara ihtiyaç duyulan bir süreç olarak nitelendirilebilir. Başarılı işe yerleştirmenin temel unsurları arasında, yeni işe alınanların akranlarıyla kaynaşmasına yardımcı olmak için mentorluk ve koçluk, işyeri kültürüne daldırma ve isteğe bağlı öğrenme yer almaktadır. Olumlu bir işe alım deneyimi yaratmak ve bu unsurların çalışmasını sağlamak için İK yöneticileri oyunlaştırma tekniklerini kullanmaktadır (Marchington vd., 2021). Deloitte'in dijitalleştirilmiş ve oyunlaştırılmış işe alım sürecinde yeni çalışanlar, diğer yeni başlayanlarla ekipler oluşturmaktadır. Çevrimiçi olarak gizlilik, uyumluluk, etik ve prosedürler hakkında bilgi edinmektedirler. Ekiplerine çeşitli sorular sormaktadırlar. Daha sonra cevaplar ve tüm olasılıklar, tek bir cevap bulmak amacıyla ekipte tartışılmaktadır. Bu yaklaşım, öğrenme fonksiyonel unsurlarını işbirliği ile birleştirmektedir. Bu uygulama yeni bir çalışanda da işe başladığı ilk günden itibaren güçlü bir aidiyet duygusu yaratmaktadır. Deloitte ayrıca bir video oyunu gibi

kurgulanmış bir sanal ofis turu da kullanılmaktadır. Bu tur, ziyaretçilerin varış noktalarını seçtiği havaalanındaki bir sahne ile başlamaktadır. Daha sonra ziyaretçiler o şehre uçarak yerel Deloitte sanal ofisine ulaşırlar. Burada çalışanlarla konuşarak şirketi tanımaya başlayabilirler (Coene, 2019).



Şekil 2.12. Deloitte NL Onboarding

Yeni teknolojilere İK fonksiyonlarında yatırım yapılmasının yetenek yönetimi açısından da etkileri olduğu söylenebilir. Bazı şirketler kariyer etkinliklerinde üniversite öğrencilerine artırılmış gerçeklik ve VR uygulamalar aracılığıyla şirketle ilgili deneyimler sunmaktadır.

Yeni başlayan çalışanlardan işe alışma dönemleri ile ilgili geribildirim ve ileri bildirim almak da uygulamaların hedefine ulaşip ulaşmadığını görmek ve gelecekteki iyileştirmeleri belirlemek için oldukça önemlidir. İşe alıştırma deneyimi çalışan bağlılığı ve adanmışlığı inşa etmenin başlangıcı olarak ifade edilmektedir. Cascio (2022), çalışanların yüzde 69'unun, eğer iyi bir işe başlama deneyimi yaşarlarsa, şirketlerinde en az üç yıl kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla iyi bir başlama deneyiminin turnoverı düşürdüğüne dair bulgulardan söz edilebilir. Yeni başlayan çalışanın mevcut pozisyonu için performansını seğileyebilmesini sağlamanın yanında işe alıştırma, bir çalışanın o şirketteki deneyimine yön veren bir süreç olarak tanımlanabilir. İKY'nin işe alım, eğitim ve geliştirme gibi diğer fonksiyonları ile kıyaslandığında işe alıştırmının daha az yatırım yapılan bir alan olduğu söylenebilir. Dünya çapındaki kuruluşlar, işe alım ve seçim için milyarlarca dolar harcamaktadır. Ancak genellikle oryantasyon, onboarding ve sosyalleşmeyi ihmal etmektedir (Harpelund vd., 2019). İşgücündeki dönüşüm, organizasyon yapısındaki

değişimler ve yeni çalışma biçimleri göz önünde bulundurulduğunda işe alıştırma sürecinin dijital olanaklar ile yeniden tasarımının şirketler için giderek önemli hale geleceği söylenebilir. Sanal işe alıştırma süreci yeni bir alan olduğundan, yeni başlayan çalışanları şirketlere entegre etmek için teknolojinin en etkili şekilde nasıl ve ne zaman kullanılması gerektiği, üzerine çok fazla araştırma yapılması gereken bir konudur (Gruman ve Saks, 2018).

Günümüzde, bir şirkette işe alıştırma sürecinin sadece İK'nın sorumluluğunda olmamasının, birbirine entegre ve işbirliğine olanak sağlayan merkezi modellerin yaygınlaşmasına neden olduğu söylenebilir. İşe alıştırma sürecini, kapsamlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirmek, artık çeşitli departmanlar arasında koordineli çabaların yanı sıra detaylı bir planlama ve etkili bir iletişim gerektirmektedir (Bauer, 2013).

2.4.2.6. Öğrenme ve gelişim

Eğitim ve geliştirme, bir organizasyonun faaliyetlerinin bir yönüdür ve diğer faaliyetlerini desteklemek için vardır. Firmalar içinde eğitim ve geliştirme, insan kaynakları yönetiminin kilit bir unsurudur. Firmalar kalite temelinde rekabet ettiğinde ve çalışanların katılımı, ekip çalışması veya liyakate dayalı ödeme gibi yüksek taahhütlü çalışma uygulamalarını benimsediğinde; çalışanları geliştirmek, performansın kilit unsurudur (Wilkinson, Redman, Dundon, 2017).

Şirketler, yeni teknolojiler, bilginin hızlı gelişimi, iş dünyasının küreselleşmesi ve e-ticaretin gelişmesi nedeniyle büyük bir değişim yaşamaktadır. Bu ortamda rekabetçi kalabilmek için şirketlerin, işgücünü cezbetmek, çalışanı elde tutmak ve motive etmek için adımlar atması gerekmektedir. Eğitim bir lüks değildir; şirketlerin yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sunarak küresel ve elektronik pazarlara katılmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca eğitim, çalışanları yeni teknolojileri kullanmaya, sanal ekipler gibi yeni çalışma sistemlerinde görev yapmaya ve farklı kültürel geçmişlere sahip olabilecek akranlar veya müşterilerle iletişim kurmaya ve işbirliği yapmaya hazırlamaktadır (Noe, 2020). Geliştirme ise, çalışanların çeşitli görevleri yerine getirme ve yeteneklerini mevcut işin gerektirdiğinin ötesinde ilerletme, becerilerini daha ileri seviyeye taşıma çabalarını içermektedir. Geliştirme hem kuruluşlara hem de çalışanlara fayda sağlayabilmektedir. Kaldı ki gelişim sürecinde bireylerin kariyerleri de evrilebilir ve yeni veya farklı odaklara kayabilir. Örneğin, Hilton, üst düzey iş kararlarının firmanın özelliklerini nasıl etkilediğini daha iyi anlamaları için yöneticilerin farklı

otellerin çeşitli alanlarında çalışmalarını gerektiren bir gelişim programı kullanmıştır (Mathis, vd. 2017).

Gelişim, eğitimden farklıdır. İnsanları, müşteri hizmetleri sorularını yanıtlamak, kamyon kullanmak, bir bilgisayar sistemine veri girmek, matkap tezgâhı kurmak veya televizyon monte etmek üzere eğitmek mümkündür. Ancak muhakeme, sorumluluk, karar verme ve iletişim gibi alanlardaki gelişim daha büyük bir zorluk teşkil etmektedir. Bu alanlar, bireylerin sıradan yaşam deneyimleriyle ilgilidir ve gelişip gelişmemesi buna bağlıdır. Yalnızca yöneticiler için değil, tüm çalışanlar için planlanmış bir gelişim deneyimleri sistemi, bir kuruluştaki genel yetenek düzeyinin genişletilmesine yardımcı olabilmektedir. Bir kuruluştaki olası geliştirme odakları arasında bazı önemli ve yaygın yönetim teknikleri arasında duygusal zekâ, eleştirel düşünme, stratejik planlama, öğrenme çevikliği ve etik değerler yer almaktadır. Fakat bazı teknik uzmanlar için (teknik destek, veri tabanı yönetimi, ağ tasarımı vb.) baskı altında çalışma, bağımsız çalışma, sorunları hızlı bir şekilde çözme ve net bir şekilde iletişim kurma gibi bazı teknik olmayan beceriler de geliştirilmelidir (Mathis, vd. 2017). Geliştirme, eğitime benzerdir, ancak daha çok geleceğe odaklı olma eğilimi göstermektedir. Gelişim, çalışanların gelecekteki işlere veya pozisyonlara hazırlanmalarına yardımcı olan eğitimin yanı sıra örgün eğitim, iş deneyimleri, ilişkiler ve kişilik, beceri ve yetenek değerlendirmelerini de ifade etmektedir (Noe, 2020).

Çoğu şirkette eğitim ve geliştirme faaliyetleri eğitmenler, yöneticiler, kurum içi danışmanlar ve çalışan uzmanları tarafından sağlansa da eğitim uygulamalarının olduğu diğer birçok şirketin güncel görüntüsünün gösterdiği üzere aynı zamanda dış kaynaklıdır da. Dış kaynak kullanımı, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin şirket dışındaki kişiler tarafından sağlanması anlamına gelmektedir. Şirket dışındaki eğitim sağlayıcılar arasında kolejler ve üniversiteler, topluluk ve kolejler, teknik ve mesleki kurumlar, ürün tedarikçileri, danışmanlar ve danışmanlık firmaları, sendikalar, ticari ve profesyonel kuruluşlar ve devlet kuruluşları yer almaktadır (Noe, 2020).

Çalışanları eğitmek için gereken sermayeyi harcamadan önce, bir çeşit ihtiyaç değerlendirmesi yoluyla kuruluşun eğitim ihtiyaçlarının gerçekte ne olduğunu daha iyi anlamak akıllıca bir tutum olarak görülmektedir. Eğitim ihtiyaçları değerlendirmesi, nerede ve ne tür bir eğitime ihtiyaç duyulduğunu belirlemek için organizasyonun, işlerin ve çalışanların sistematik bir değerlendirmesidir. Eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, kurumsal stratejiye uygun eğitim hedefleri geliştirmenin önemli bir parçasıdır ve eğitim

programının en iyi şekilde nasıl geliştirilip uygulanacağını anlaşılmasına da yardımcı olur. İhtiyaç değerlendirmesi, etkili bir eğitim programı geliştirmenin en önemli adımı olabilir. Bu sürecin üç bileşeni vardır: organizasyon analizi, iş analizi ve kişi analizi (Wilkinson ve Dundon, 2021):

- Organizasyon Analizi: organizasyonu daha geniş bir düzeyde tanımayı içermektedir ve böylece organizasyona uygun bir eğitim programı geliştirilebilir. Örgütsel analiz, yönetim ve çalışanlarla yapılan görüşmeleri, şirket kayıtlarının gözden geçirilmesini veya anketleri içerebilir.
- İş Analizi: etkili bir eğitim programı geliştirmek için hangi KSAO'ların, görevlerin ve yetkinliklerin bir işle ilişkili olduğunu ve ayrıca çalışanların işte karşılaştıkları kritik olayları belirlemeye yardımcı olur.
- Kişi Analizi: hangi belirli KSAO'ların veya yetkinliklerin çalışanlar arasında daha fazla gelişmeye ihtiyaç duyduğu, hangi çalışanların bu eğitime en çok ihtiyacı olduğu, en etkili eğitim programını geliştirmek için çalışanların hangi özelliklerinin (demografik olarak adlandırılır) dikkate alınması gerektiğini içermektedir.

Kuruluşun eğitim ihtiyacı değerlendirildikten sonra ise eğitim tasarımı süreci başlamaktadır. Bir kuruluşun eğitim tasarım süreci, eğitim programları geliştirmek için sistematik bir yaklaşımı ifade eder. Bu süreçte yedi adım bulunmaktadır (Noe, 2020):

- Birinci adım, eğitimin gerekli olup olmadığını belirlemek için gerekli olan bir ihtiyaç değerlendirmesidir.
- İkinci adım, çalışanların eğitim içeriğine hâkim olmak için gerekli motivasyona ve temel becerilere sahip olmasını sağlamaktır.
- Üçüncü adım, öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli özelliklere sahip bir öğrenme ortamı yaratmaktır.
- Dördüncü adım, kursiyerlerin eğitim içeriğini işlerine uygulamalarını sağlamaktır. Bu adım, kursiyerin beceri geliştirmeyi nasıl yöneteceğini anlamasını sağlamanın yanı sıra iş arkadaşı ve yönetici desteği almayı içerir.
- Beşinci adım, bir değerlendirme planı geliştirmektir. Bir değerlendirme planı geliştirmek, eğitimin ne tür çıktıları etkilemesinin beklendiğini (örneğin, öğrenme, davranış veya beceriler) belirlemeyi, eğitimin bu çıktılar üzerindeki etkisini belirlemeye olanak tanıyan bir değerlendirme tasarımı seçmeyi ve planlamayı içerir. Eğitimin “sonuç”u nasıl etkilediğinin ne şekilde gösterileceğidir (örneğin, eğitimden kaynaklanan finansal faydaları belirlemek için bir maliyet-fayda analizi kullanılarak).
- Altıncı adım, öğrenme hedeflerine ve öğrenme ortamına dayalı olarak eğitim yöntemini seçmektir. Bu adım, bir eğitmenle yüz yüze etkileşime dayalı geleneksel bir eğitim yöntemini veya web tabanlı eğitim veya mobil öğrenme kullanılarak e-öğrenmeyi içerebilir.

- Yedinci adım, programı değerlendirmek ve programda değişiklikler yapmak veya öğrenme, davranış, değişim ve diğer öğrenme hedeflerinin elde edilmesi için programı iyileştirmek için süreçteki önceki adımlardan herhangi birini tekrar gözden geçirmektir.

Çalışanları en iyi gelişim fırsatlarıyla ilişkilendirmek, en iyi ihtimalle kesin olmayan bir bilimdir. En kötü ihtimalle ise istenen sonuçlara yol açmayan gayri resmi ve odaklanmamış bir süreç haline gelebilir. İKY profesyonelleri yetenek yönetimini dahili programlar ve kaynaklardan oluşan bir menü aracılığıyla etkili bir şekilde yönetebilir (Sims ve Bias, 2021). Bu kaynaklar, iş başında eğitim, dersler ve programlanmış öğretim, öz-yönelimli öğrenme, lider geliştirme, koçluk ve mentorluk, tersine mentorluk vaka çalışması, sürekli mesleki gelişim, çıraklık, iş oyunları ve rol yapma, davranışsal modelleme eğitimi, çeşitlilik eğitimi gibi çok sayıda ve farklı şekillerde olabilmektedir.

İş Başında Eğitim: İş başında eğitim (OJT), yeni veya deneyimsiz çalışanların iş ortamında ve iş sırasında işi yapan akranları veya yöneticileri gözlemleyerek ve ardından davranışlarını taklit etmeye çalışarak öğrenmelerini ifade etmektedir. OJT, en eski ve en çok kullanılan informal eğitim türlerinden biridir. İşe yeni alınan çalışanları eğitmek, yeni teknoloji tanıtıldığında deneyimli çalışanların becerilerini yükseltmek, bir departman veya iş birimi içindeki çalışanları çapraz eğitmek ve transfer edilen veya terfi ettirilen çalışanları yeni işlerine yönlendirmek için faydalı olabilmektedir (Noe,2020). Teorik olarak OJT en etkili eğitim türü olabilir. Çünkü eğitim ve transfer durumları aynıdır, bu da yüksek bir transfer potansiyeli sağlamaktadır. Dersler veya çevrimiçi eğitim gibi diğer eğitim yöntemleriyle karıştırıldığında OJT'nin, doğru yapıldığı takdirde güçlü bir eğitim aracı olabileceği belirtilmektedir (Wilkinson ve Dundon, 2021).

Dersler ve Programlanmış Öğretim: Dersler, bir eğiticinin bilgiyi açıklamak ve aktarmak için bir grup işçiyle konuştuğu eğitim etkinlikleridir. Anlatım yönteminin bazı dezavantajları olsa da bazı kesin güçlü yönleri de vardır. Dersler, çok sayıda insana hızlı bir şekilde bilgi vermek için harika olabilmektedir ve ayrıca yalnızca tek yönlü iletişimi değil, öğretim görevlisi ve kursiyerler arasındaki etkileşimi içeriyorsa çok daha ilgi çekici ve yararlı olabilir. Dersler ayrıca diğer eğitim yöntemleri için iyi bir tamamlayıcı olarak görülmektedir ve derslerin olumsuz itibarına rağmen, meta-analitik araştırmalar, derslerin birçok türde görev ve beceri eğitimi açısından önemli değer sağlayabileceğini öne sürmektedir. Programlanmış öğretim ise öğrenciye bir dizi öğrenme modülü veya

adımı sunmayı içermektedir. Her modülden sonra, öğrenci materyale hâkim olduğunu göstermek için bir sınava girer. Testi geçerse bir sonraki modüle geçebilir. Eğer durum tam tersi ise materyale hâkim olduğunu kanıtlayana kadar modülü tekrarlaması gerekmektedir. Programlanmış öğretim, yaklaşık olarak 20. yüzyılın ortalarından beri, kâğıt biçiminde sunulan modüller ve sınavlarla olmuştur. Ancak günümüzde programlanmış öğretim genellikle çevrimiçi olarak verilmektedir (Wilkinson ve Dundon, 2021).

Öz-yönelimli Öğrenme: çalışanların öğrenmenin ne zaman yürütüldüğü ve kimlerin dahil olduğu da dahil olmak üzere tüm yönleriyle ilgili sorumluluk almasını sağlamaktadır. Kursiyerler önceden belirlenmiş eğitim içeriğinde eğitmen olmadan kendi hızlarında ustalaşır. Eğitmenler kolaylaştırıcı olarak hizmet edebilir (yani, öğrenmeyi değerlendirmek veya kursiyer için soruları yanıtlamak için uygun olabilirler), ancak eğitimi kontrol etmez veya yaymazlar. Öğrenme süreci kursiyerin kendisi tarafından kontrol edilir (Noe, 2020).

Lider Geliştirme: bir kişinin liderlik rollerinde etkili olma kapasitesini genişletmektir. Yöneticiler, etkili liderlerin pozitif değişim yarattığının ve örgütsel başarı için önemli olduğunun farkındadır (Mathis, vd, 2017). Günümüzün küresel olarak rekabetçi ekonomisinde, otorite konumunda olanların yanı sıra başkalarının performansına liderlik etmekten sorumlu olanlar, bunu yapmak için yeterli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olduklarından emin olmalıdırlar. Yönetim yetkinlikleri, becerileri ve yetenekleri sadece dinleyerek, gözlemleyerek veya okuyarak kazanılamayacağından, bir kişinin baskı altında performans gösterme ve hatalardan ders alma fırsatlarına sahip olduğu gerçek uygulama ve deneyim yoluyla edinilmesi gerekmektedir. Bu tür deneyimler iyi planlanmalı ve denetlenmeli ve katılımcı için anlamlı ve zorlayıcı olmalıdır. İş dışı konferanslara, çalıştaylara ve yüksek öğretim sağlayıcı kurslara katılarak birtakım beceriler edinilebilirken, beceri ve yeterliliklerin geliştirilebileceği etkili yollardan biri mentorluk ve/veya koçluk olarak görülmektedir (Nankervis, vd., 2020).

Liderlik koçluğu, bir alt başlıkta bahsedilecek olan koçluğun özel bir uygulamasıdır. Şirketler, yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için dışarıdan uzmanları yönetici koçları olarak kullanabilmektedir. Bazen bu uzmanlar sorunlu yönetim tarzlarıyla başa çıkmaya yardımcı olurlar. Yönetici koçları olarak hizmet veren danışmanlar, ağırlıklı olarak psikoloji veya danışmanlık

geçmişinden gelirler. Bazen çalışanlarla yüz yüze görüşürler, ancak birçoğu koçluklarını telefonla veya elektronik ortamda yapar. Liderlik koçluğunun etkinliği üzerine yapılan araştırmalar, koçluğun kronik stres, psikolojik zorluklar ve hatta yöneticilerin ve müdürlerin karşılaştığı fizyolojik sorunlarla baş etmede faydalı olabileceğini göstermektedir (Mathis, vd., 2017).

Koçluk ve Mentorluk: Koçluk temel olarak performans yönetimini ve gelişimini desteklemek, bireyleri liderlik rollerine hazırlamak ve öğrenme ve geliştirmeyi desteklemek için kullanılmaktadır (Marchington, 2021). Koçluk, birey ile kuruluşun içinden veya dışından bir başka kişi arasındaki yakın ilişkiye dayanan bireysel gelişime gayri resmi bir yaklaşımdır. Koç, genellikle görevde deneyimli olan doğrudan yöneticidir. Koçluk, bireylerin zayıflıklarını geliştirmelerine yardımcı olmak için iyileştirici olabilmekte veya güçlü yanlarını ve potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olmak için daha proaktif olabilmektedir. City ve Guilds (2018) araştırmalarında, çalışanların %84'ünün koçluğun her gelişim programının bir parçası olması gerektiğini düşündüğünü tespit etmiştir. Ayrıca çalışanların %67'si koçluğun bir değişim döneminden geçerken yardımcı olduğunu düşünürken, %79'u yeni teknolojilere ve çalışma biçimlerine uyum sağlarken yararlı olduğunu düşünmektedir. Yöneticiler, araştırma soruları sorarak, aktif olarak dinleyerek, tartışarak, teşvik ederek, cesaretlendirerek, anlayarak, danışmanlık yaparak ve dürüst geri bildirim sağlayarak kursiyerin performansını artırmak için çalışırlar (Torrington, vd., 2020).

Tıpkı koçluk gibi kendinden daha düşük seviyedeki çalışanlara tavsiyelerde bulunan ve teşvik eden yönetici ve yöneticilere mentor denir. Mentorluk, genellikle iki kişi arasında, belirli bir işyerinde veya alanda bir kariyer veya beceri geliştirmek amacıyla, mentorun danışana kariyerlerini düşünme, planlama ve yönetme konusunda yardımcı olduğu bir ilişkidir (Nankervis vd., 2020) Koçluk ile mentorluk karşılaştırıldığında, mentorluk, tıpkı kariyer gelişiminde olduğu gibi, bir bireyin veya grubun daha bütünsel, daha uzun vadeli gelişimini içermektedir. Tipik olarak, bir kişiyi desteklemek için daha deneyimli bir danışman ve arkadaşla ilgilidir (Marchington, 2021).

Tersine Mentorluk: Bir kuruluştaki daha genç personelin, yaşlı yöneticilere yardımcı olabileceği, aradaki ilişkinin genelde teknolojiye odaklı olduğu durumdur (Torrington vd., 2020). Bir diğer deyişle yaşlı çalışanları, yaşamları bilgisayar ve internetle daha derinden bütünleşmiş olan 20'li yaşlarındaki çalışanların alanlarına dahil

etmenin bir yolu olarak görülmektedir. General Electric Co.'nun CEO'su olan Jack Welch tarafından ünlene bir kavram olan tersine mentorluk, mentorluğun iki yönlü doğasını vurgular ve çok kuşaklı veya kültürel açıdan farklı çalışanları iki yönlü gelişimsel bir ilişki içinde eşleştirerek bir kazan-kazan durumu yaratır (Nankervis vd., 2020). Örneğini L'Oreal'da stajyerler, yöneticilere Snapchat'i, İK'ya ise sosyal medyayı nasıl kullanacaklarını öğretmişlerdir. Bu ilişkinin genç neslin kendini değerli, tanınmış ve güçlenmiş hissetmesine yardımcı olduğu söylenmektedir. Bir diğer açıdan ise Capita Resources'tan Chris Merrick, üst düzey yöneticilerin daha genç birinden akıl hocalığı almaya isteksiz oldukları, paylaşacak değerli bilgileri olduğunu kabul etmedikleri ve onlardan geri bildirim almaya açık olmadıkları gibi zorluklardan bahsetmektedir (Torrington vd., 2020).

Vaka Çalışması: Vaka çalışmaları, genellikle yapılandırılmış atölye ve seminer oturumlarına dahil edilen sınıf durumlarında özellikle yararlı olabilir. Genellikle kuruluşlardaki gerçek deneyimlerden geliştirilen bu vakalar, yöneticilerin gerçekleri nasıl elde edeceklerini ve yorumlayacaklarını öğrenmelerine, bir yönetim kararının dayanabileceği birçok değişkenin bilincine varmalarına ve genel olarak karar verme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir. Harvard Business School tarafından ünlene vaka çalışması yaklaşımı, genellikle yöneticiyi veya süpervizörü vakanın kendisine yansıtmaya çalışır ve ardından onlardan gerçekleri analiz etmelerini ve bir dizi olası çözüm ve her birinin sonuçlarını üretmelerini ister. Çoğu uygulamada, sendika veya küçük grup tartışma yöntemi, vaka çalışması yöntemine eşlik edecektir. Bu şekilde, karar verme, kişilerarası, iletişim ve liderlik gibi bir dizi beceri değerlendirilebilir. Bununla birlikte, vaka çalışmalarının kullanımı birincil öğrenme ve gelişim olarak kullanılmamalıdır (Nankervis vd., 2020).

Sürekli Mesleki Gelişim: Sürekli değişimle karakterize edilen bir dünyada becerilerin, bilgilerin ve deneyimlerin düzenli olarak güncellenmesini sağlamak çok önemlidir ve bu özellikle profesyoneller için geçerlidir. SMG, deneyimlerden ve sorunlardan öğrenme üzerine düşünmeyi ve bu öğrenmeyi sonraki durumlarda uygulamayı içeren planlı bir süreçtir. Kişisel gelişim için hedefler belirlemek ve bunlara yönelik ilerlemeyi planlamakla ilgilidir. Fakat SMG, ağır bir iş yükünün yanı sıra isteğe bağlı bir ekstra olarak görüldüğünde, tamamlanması pek olası görülmemektedir. Kurumsal destek bu noktada SMG'ye yardımcı olmaktadır (Marchington, 2021).

Çıraklık: hem iş başında hem de sınıf içi eğitimi olan bir iş-çalışma eğitimi yöntemidir (Noe,2020). Mesleki ve sosyal becerileri öğrenme modeli olarak tarihi ve uluslararası tanınırlığa sahiptir. Örneğin, Birleşik Krallık'ta çıraklık sisteminin yapısı ve organizasyonu, politikacılar, sektörel ve mesleki kuruluşlar, çıraklık sağlayıcılar, kolejler, işverenler, sendikalar dahil olmak üzere çeşitli aktörlerin eleştirilerine ve çıkarlarına yanıt vermek için sürekli revizyona tabi tutulmaktadır. Bu eleştiriler ise tamamlama oranlarına, bürokrasiye, içeriğe, kaliteye ve esnekliğe odaklanmaktadır (Marchington, 2021).

İş Oyunları ve Rol Yapma: İş oyunları, kursiyerlerin bilgi toplamasını, analiz etmesini ve karar vermesini gerektirmektedir. Öncelikle yönetim becerilerini geliştirmek için kullanılır. Oyunlar öğrenmeyi teşvik eder çünkü katılımcılar aktif olarak dahil olur ve oyunlar işin rekabetçi doğasını taklit eder. Katılımcıların oyunlarda aldığı karar türleri, yönetim uygulamasının tüm yönlerini içerir: iş ilişkileri (sözleşme müzakerelerinde anlaşma), etik, pazarlama (yeni bir ürün için ücretlendirilecek fiyat) ve finans (yeni teknolojinin satın alınmasının finansmanı). Oyunlar ayrıca hasta triyajı veya uçak tamiri gibi işe özgü becerilerin geliştirilmesi için de kullanılmaktadır. Aksi takdirde yaralanma veya kaza riski içeren veya çok maliyetli olacak eğitim için kullanılabilmesi bakımından simülasyonlara benzerler (Noe, 2020).

Rol oyunları ise kursiyerlerin yönetici, müşteri veya huysuz çalışan gibi bir rolü üstlendiği ve rolün neleri içerdiğini keşfettiği deneyimlere atıfta bulunmaktadır. Rol oyunları genellikle iletişim, satış gibi kişiler arası becerileri içeren eğitim programlarına dahil edilir ve tüm kursiyerlerin rol oyununu tamamladığı iki-üç kişilik küçük gruplar halinde tamamlanabilir. Alternatif olarak, birkaç kursiyer, kalan kursiyerler onları gözlemlerken rol oynamaya gönüllü olabilir. Bir rol oyununda sonuçlar, diğer kursiyerlerin duygusal (ve öznel) tepkilerine bağlıdır (Noe, 2020).

Davranışsal Modelleme Eğitimi: Davranış modellemesi, kursiyerlere, taklit etmek için anahtar davranışları gösteren bir model sunar ve kursiyerlere anahtar davranışları uygulama fırsatı verir. Davranış modellemesi, öğrenmenin bir model tarafından gösterilen davranışların gözlemlenmesi ve dolaylı pekiştirme yoluyla gerçekleştiğini vurgulayan sosyal öğrenme teorisinin ilkelerine dayanmaktadır. Dolaylı pekiştirme, kursiyer belirli davranışları kullanmak için pekiştireç alan bir model gördüğünde meydana gelmektedir (Noe, 2020).

Davranış modellemesi eğitimi, insanların başkalarını gözlemleyerek öğrenebilecekleri ve daha sonra bu beceriyi kendileri uygulayabilecekleri ve kendi performansları hakkında geri bildirim alabilecekleri fikrine dayanmaktadır. Genellikle kişilerarası beceri türlerini eğitmek için kullanılır ve astlarıyla başa çıkmak ve onlara geri bildirim sağlamak için güçlü beceriler geliştirmesi gereken denetçiler için popüler bir eğitim türüdür. Meta-analitik çalışmalar, davranış modellemesi eğitiminin güçlü bir eğitim aracı olduğunu ve sonuçlarının zaman içinde sürdüğünü göstermektedir. Öğrencilere hem olumlu modeller (ne yapılması gerektiği) hem de olumsuz modeller (ne yapılmaması gerektiği) sağlanırsa, davranış modellemesi eğitiminin iyi bir eğitim transferi ile sonuçlanması daha olasıdır (Wilkinson ve Dundon, 2021).

Çeşitlilik Eğitimi: Günümüz çalışma ekipleri ayrıca dünyanın dört bir yanından uzaktan birlikte çalışan farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerden oluşabilmektedir. Kuruluşların bu çeşitliliği yönetmeyi ve kendi lehlerine çalışmasını sağlamanın bir yolu, çeşitlilik eğitiminin tanıtılmasıdır. Çeşitlilik eğitiminin nasıl yapılacağı sorusu henüz netleşmemiş olsa da meta-analitik araştırmalar, çeşitlilik eğitiminin duyuşsal (tutumlar), bilişsel (inançlar) ve beceriye dayalı (davranışsal) sonuçlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Çeşitlilik eğitimi, tek bir oturumda değil, zaman içinde yüz yüze yapıldığında daha fazla etkiye sahip gibi görünmektedir. Eğer eğitim gönüllü hale getirilerek, çalışanlar dahil edilerek ve farklı geçmişlerden işçiler arasındaki teması artırılarak, çalışanlara olumlu terimlerle çerçevesenirse, kuruluşların çeşitlilik eğitiminden daha iyi etki alacağını belirtilmektedir (Wilkinson ve Dundon, 2021).

Teknolojinin ve dijitalleşmenin işletmenin her alanına girdiği bu çağda bilginin kapsamı, bilgiye erişim yolu ve hızı da değişmektedir. Öte yandan bilgiye erişimde yeni kanallar ortaya çıkmakta ve dijitalleşme ile zenginleştirilmiş eğitim ortamlarının oluşturulması işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri bahsedildiği üzere çalışanların eğitimidir. İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin dijitalleşmesi, çalışanların çeşitli iletişim araçlarını kullanarak zaman ve yer sınırlaması olmaksızın eğitim almalarını sağlayan sistemler bütünüdür. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitimin planlanması, eğitim modüllerinin içerikleri, eğitim kataloglarının oluşturulması, eğitim etkinliğinin ölçülmesi gibi süreçler teknolojik imkanlar sayesinde elektronik ortamda yönetilmesi kolay hale gelmiştir. Eğitim ortamlarında kullanılan dijital araçlar da çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Örnekler arasında dijital eğitim sürecinde kullanılan araçlar olarak bilgisayar, dizüstü bilgisayar,

projektör, akıllı telefon, oyun konsolları, simülatör ve akıllı tahtalar sayılabilir. Gözlük, saat, kablosuz eldiven gibi elektronik aletlerin üretimi ve yaygınlaştırılması ile giyilebilir teknolojinin eğitim alanında daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Dijital eğitimler sayesinde çok geniş coğrafyalara yayılmış çalışanlar kolaylıkla eğitim alabilmektedir. Son olarak yapılan araştırmalar, dijital eğitimin geleneksel yöntemlerle karşılaştırıldığında akılda kalıcılığı artırdığını göstermiştir (Vardarlıer, 2020).

Geleneksel eğitim yöntemleri etkili olabilsede de yöneticilerin ve öğretmenlerin belirli koşullar altında yeni teknoloji eğitim yöntemlerini kullanmayı düşünmesi gerekmektedir (Noe, 2020):

- Yeni teknolojilerin satın alınması ve kullanılmasının geliştirilmesi ve desteklenmesi için yeterli bütçe ve kaynak sağlanacaktır.
- Kursiyerler coğrafi olarak dağınıktır ve eğitimle ilgili seyahat maliyetleri yüksektir.
- Kursiyerler, internet, web, iPad'ler ve akıllı telefonlar dahil olmak üzere teknolojiyi rahatça kullanırlar.
- Yeni teknolojinin artan kullanımı, şirketin iş stratejisinin bir parçasıdır.
- Ürünlerin veya hizmet süreçlerinin üretiminde yeni teknoloji kullanılmakta veya uygulanmaktadır.
- Çalışanların geleneksel eğitim için sınırlı zamanları vardır veya hiç zamanları yoktur.
- Mevcut eğitim yöntemleri, uygulama, geri bildirim ve değerlendirme için sınırlı süreye izin verir.
- Yeni teknolojinin kullanımı, organizasyonel kültüre veya iş stratejisine uyar.

Aynı zamanda teknolojinin eğitim ve öğrenimi üzerinde en önemli görülen noktalardan üçü şunlardır (Noe, 2020):

1. Daha fazla işbirliği sağlar,
2. Daha dinamik bir öğrenme ortamı yaratır ve
3. Öğrenci kontrolünü geliştirir.

İKY profesyonelleri tarafından eğitim ve gelişim için sağlanabilecek teknoloji tabanlı kaynaklar simülasyonlar ve oyunlar, e-öğrenme ve çevrimiçi kurslar, uzaktan eğitim, mobil öğrenme, artırılmış gerçeklik, yapay zeka, sosyal medya ve harmanlanmış öğrenme yaklaşımı gibi çok sayıda ve farklı şekillerde olabilmektedir.

Simülasyonlar ve Oyunlar: Zaman zaman ayırım belirsizleşse de simülasyonlar ve oyunlar aynı şeyler değildir. Simülasyonlar, deneyimlenebilmeleri, manipüle edilebilmeleri ile öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gerçek dünyanın parçalarını yeniden üretmeye çalışır. Oyunlar ise eğlendiren ve meşgul eden egzersizlerdir. Pilotlar için zor iniş senaryolarını taklit eden son derece karmaşık sistemlerden tıp

kursiyerlerinin dikiş dikmeyi öğrenmelerine yardımcı olan programlara kadar simülasyonlar, başarısızlıkla ilişkili riskler yüksek olduğunda güvenli eğitime olanak tanımaktadır (Mathis, vd., 2017). Örneğin, Atlanta'daki Aircrew Eğitim Merkezinde Delta Airlines, farklı uçak tiplerini yansıtan birden fazla uçuş simülatörüne sahiptir. Pilot simülatörler de dahil olmak üzere pek çok simülatör türünün dezavantajı maliyetleridir ve genellikle yalnızca güvenliğin önemli olduğu çok özel iş türleri için kullanılırlar (Wilkinson ve Dundon, 2021). Simülasyonlar, kültürlerarası farkındalık ve kültürel uyum sağlama dahil olmak üzere daha genel beceri eğitimi için de kullanılabilir. Çalışmalar, simülasyonların bireylere sadece bilgi sağlamadığını, aynı zamanda bu bilgiyi bir yaşam deneyimine dönüştürdüğünü göstermiştir. Bu tür eğitim simülatörlerinin en büyük yararı, deneyimler ve koşullar gerçek gibi görünse de, yanlış kararların asıl işte verildiğinde aynı vahim sonuçlara yol açmayacak olmasıdır (Nankervis vd., 2020).

Oyunlaştırma ise genellikle oyun tasarım öğelerini bir eğitim veya geliştirme programına uygulamak için teknolojinin (e-öğrenme platformları, yapay zekâ ve giyilebilir cihazlar) kullanılmasıyla ilişkilendirilir. Bu yaklaşım, öğrenme çıktılarına ulaşırken aynı zamanda öğrenciyi meşgul etme kapasitesine sahiptir. Ayrıca eğitmenin, öğrencilerin eğitimdeki ilerlemelerini ve/veya tamamlamalarını kaydedebilme avantajına da sahiptir (Nankervis vd., 2020). Oyunlaştırma, bir oyuna dönüştürülen eğitimi veya sadece eğitim performanslarına ilişkin puanlar açısından çalışanlar arasında rekabeti (örneğin, rozet kazanma, eğitimden sonra test puanları) içerebilir. Buradaki varsayım, kursiyer motivasyonunu ve katılımını artırabileceği yönündedir. Eğitimin oyunlaştırılması umut verici olsa da, bunun nasıl ve ne zaman uygulanacağı ve kimin için en etkili olduğu konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Wilkinson ve Dundon, 2021).

E-Öğrenme ve Çevrimiçi Kurslar: e-öğrenme, bilgisayarlar veya mobil cihazlar aracılığıyla çevrimiçi bir platform üzerinden verilen eğitimidir (Wilkinson ve Dundon, 2021). Kitlesele açık çevrimiçi kurslar ise (MOOC'ler), çok sayıda öğrenciyi (kitlesele) kaydetmek için tasarlanmış öğrenmeyi ifade etmektedir. Ücretsiz ve internet bağlantısı olan herkes tarafından erişilebilir (açık); tartışma grupları ve wikiler (çevrimiçi) dahil olmak üzere ders videoları ve etkileşimli kurslar kullanılarak çevrimiçi olarak gerçekleşir ve belirli başlangıç ve bitiş tarihleri, quizler ve değerlendirmeler ve sınavlar (kurslar) vardır (Noe, 2020).

Dijital öğrenmenin temel avantajı, kendi hızlarında çalışan öğrenciler ile vardiyalı çalışan, yalnız çalışmayı seven veya geleneksel çalışma saatleri dışında öğrenmeyi tercih eden öğrencilere uygun zaman ve yerlerde erişilebilir olmasıdır. Ek olarak, eğitim tutarlı ve metodiktir ve öğretmenler arasındaki farklılıklara dayanmaz. Yeni bilginin dünya çapında ve/veya birçok site arasında hızlı bir şekilde yayılmasının gerektiği çok uluslu şirketler için özellikle yararlıdır. Standart bilgiler veya hızla değişen karmaşık bilgiler için kullanılabilir ve her öğrenci için kişiselleştirilebilir. Son olarak, öğrenci merkezli gelişim için ideal olarak görülmektedir ve çalışanlar teknolojiyi kullandıktan sonra dijital öğrenme, büyük ve genişleyen miktarda bilgiye erişimi artırmaktadır. Genel olarak, teknolojiye aşina olan kullanıcılar, e-öğrenmeyi kâğıt tabanlı öğrenmeye göre daha eğlenceli bulmaktadır; yaşlı çalışanların yerini daha genç çalışanlar aldıkça kullanımının hızlanacağı düşünülmektedir (Marhington, 2021).

Çevrimiçi eğitimin, düşük kullanım oranları ve yüksek yıpranma gibi yaygın sorunların üstesinden gelecek şekilde tasarlanması gerekmektedir. Genel olarak, öğrenciler eğitimin yararlı ve kullanımının kolay olacağına inanırlarsa, çevrimiçi kurslara kaydolma ve tamamlama olasılıkları daha yüksektir. Çevrimiçi eğitim, ters yüz edilmiş sınıf adı verilen bir modelde özellikle yararlı olarak görülmektedir. Yüz yüze bir oturum için görüşmeden önce, tüm kursiyerler bir çevrimiçi öğrenme modülünü bitirirler ve sınıf ortamında gerçekleştirilen ders oturumunda vakit uygulamalı etkinliklere, içerikle ilgili soru-cevaplara ve proje çalışmasına ayrılır. Nükleer santral operatörleri ve kuaför salonları gibi çok çeşitli şirketler, öğretmen ve stajyer zamanından daha iyi yararlanmak için tersine çevrilmiş sınıfları kullanmaktadır. Bu tür eğitimlerde öğretmenin rolü öğretmenden kolaylaştırıcıya geçer ve kursiyerler, verimli bir eğitim oturumu için eğitime ve diğer öğrencilere karşı sorumludur (Mathis vd, 2017).

Uzaktan Eğitim: coğrafi olarak dağınık şirketler tarafından yeni ürünler, politikalar veya prosedürler hakkında bilgi sağlamak ve ayrıca beceri eğitimi ve uzman dersleri vermek için kullanılmaktadır. Diğer yerlerdeki kursiyerlere çevrimiçi olarak, web yayınları veya sanal sınıflar aracılığıyla verilen eğitim, genellikle sohbet, e-posta ve çevrimiçi tartışmalar gibi iletişim araçlarıyla desteklenmektedir (Noe, 2020).

Mobil Öğrenme: Akıllı telefonlar veya tablet bilgisayarlar gibi elde taşınan mobil cihazlar aracılığıyla eğitim verilmesidir (Noe, 2020). Akıllı telefonlar, tabletler veya netbook'lar gibi mobil cihazları eğitime dahil etmek, görünüşte sonsuz bir potansiyele

sahiptir. Bununla birlikte, eğitim için mobil teknolojinin kullanılması olan m-öğrenme, sağlam bir strateji gerektirir. Üç temel stratejik karar şunlardır (Mathis vd, 2017):

- Hedef pazar: m-öğrenme ile ulaşılabilecek öğrenciler kimlerdir? Öğrencilerin hedefleri, çalışma ortamı (örneğin, uzak, çok seyahat) ve teknoloji yeterlilik seviyesini belirlenmelidir.
- Öğrenme içeriği: Öğrencilerin mobil cihazlarda hangi materyallere veya bilgilere sahip olması gerekmektedir? Videolar mı yoksa sesli dersler mi daha iyidir? Mobil öğrenme başarısını ölçmek için hangi ölçümlerin kullanılacağına karar verilmelidir?
- Sistem mimarisi: Hangi işletim sistemi kullanılacak? Çalışanların kendi cihazlarını kullanmalarına izin verilmeli mi? Erişimle ilgili güvenlik sorunlarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çalışanlar, donanım ve yazılım için talimat kılavuzlarına erişmek için mobil cihazları kullanabilir.

Öğrenme içeriği, yaptıkları veya üzerinde çalıştıkları şeyin fotoğraflarını çekebilen ve bunları bir öğrenme platformunda paylaşabilen kullanıcılar tarafından oluşturulabilir. M-öğrenme, iyi tasarlandığında etkileşimli, öğrenciye dayalı bir süreç olabilir (Mathis vd,2017).

Artırılmış Gerçeklik (AR): kursiyerlerin etraflarındaki fiziksel dünyayı görmelerine izin verir, ancak görüşleri sanal medyayı içermektedir. AR'nin çeşitli avantajları vardır. Çalışanlar, uzmanlarla etkileşime girebilir, canlı yayınları görüntüleyebilir ve gerçek zamanlı verilere, talimatlara, diyagramlara, kılavuzlara ve videolara erişebilir. AR, çalışanlara sadece söylemek yerine ne yapmaları gerektiğini göstermek için özellikle yararlıdır. Örneğin, endüstri çalışanları veya onarım teknisyenleri, onarım kayıtları hakkındaki bilgileri görmek, talimatlara başvurmak, bir uzmana erişmek, kısa bir eğitim videosu izlemek ve bir ürünü doğru bir şekilde monte edip etmediklerini kontrol etmek için Google Glass gibi bir gözlük kullanabilirler ve ayrıca bunu çalışma alanından ayrılmak zorunda kalmadan yapabilirler. AR, diğer yüz yüze ve teknoloji destekli eğitim yöntemlerini de destekleyebilmektedir. Çalışanlar resmi bir çevrimiçi veya yüz yüze sınıfı veya simülasyonu tamamlayabilir ve iş başında destek için AR kullanılabilir. AR, çalışanların işlerini kesintiye uğratmadan en son bilgi ve prosedürlere erişerek güncel kalmalarını sağlayabilmektedir (Noe, 2020).

Yapay Zekâ (AI): bilgisayar, bilgisayar kontrollü robot veya insanlar gibi akıllıca düşünen bir yazılım sistemini ifade etmektedir. AI, bir sorunu çözmeye çalışırken nasıl düşündüğümüzü, öğrendiğimizi, karar verdiğimizizi ve çalıştığımızı inceleyerek ve ardından bu bilgileri akıllı yazılım ve sistemler oluşturmak için kullanarak geliştirilmektedir. Makine öğrenimi, Netflix ve Spotify'nın sırasıyla televizyon ve müzik

için çalışmasına benzer şekilde, kursiyerler için daha kişiselleştirilmiş ve özelleştirilmiş bir öğrenme deneyimi oluşturmak için kullanılabilir. Bu, kursiyerleri öğrenmeye motive etmeye yardımcı olur çünkü eğitim içeriği onlar için daha anlamlı hale gelmektedir. Ayrıca çalışanların gerçekten ihtiyaç duydukları eğitimi almalarını sağlayarak eğitim süresini ve maliyetlerini azaltır (Noe,2020).

Sosyal Medya: Wikiler, Bloglar, Mikroblogger ve Sosyal Ağlar: Günümüzde birçok sosyal ağ sitesi ortaya çıkmıştır ve insanların iletişimini, etkileşimini, iş birliğini ve hatta öğrenme süreçlerini yeniden şekillendirmektedir. Sosyal medya araçları, eğitim süreçlerinin geliştirilmesi için birçok özelliğe sahiptir (Vardarlıer, 2020). Kullanıcı tarafından içeriğin oluşturulmasına ve değiş tokuşuna izin veren etkileşimli iletişimler oluşturmak için kullanılan çevrimiçi ve mobil teknoloji, wiki'leri, blogları, Facebook, MySpace ve LinkedIn gibi ağları, Twitter gibi mikro paylaşım sitelerini ve YouTube gibi paylaşılan medyaları içermektedir. Sosyal medya kullanımının desteklenmesi ve sosyal medyada sunulan fikir, içerik ve tavsiyelerin kaliteli ve şirket öncelikleriyle örtüşüp örtüşmediğine dikkat edilmesi önemlidir. Örneğin, analitik hizmetler şirketi olan Evans Analytical Group (EAG), konuyla ilgili uzmanları bulmak ve küresel olarak dağılmış çalışanlarını birbirine bağlamak için gereken süreyi azaltmak için sosyal medyayı kullanmaktadır. Çalışanlar, KOBİ'leri bulmak ve onlarla iş birliği yapmak, bilgi edinmek ve katkıda bulunmak için Twitter, LinkedIn veya şirketin intranetini kullanmaktadırlar (Noe, 2020).

Sosyal medyanın eğitim süreçlerine etkisini belirlemek amacıyla Toğay, Akdur, Yetişken ve Bilici (2013) tarafından yapılan araştırmada, sosyal medyanın ve eğitim süreçlerinin desteklenmesinin öğrencinin öğrenmesinde, öğrenme süreçlerini kolaylaştırmasında ve eğitim öğretimi geliştirmesinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde; Gülbahar, Kalelioğlu ve Madran (2010), sosyal ağların eğitim amaçlı kullanımına ilişkin araştırma yapmışlardır ve sosyal ağların birçok özelliği ve imkânı olduğu gerçeği, öğretmenlerin aktif, yaratıcı, işbirlikli öğrenme ile öğretme ve öğrenme süreçlerini desteklediği sonucuna varılmıştır. Capgemini Danışmanlık İK Barometresi Anketi 2013'te de, öğrenme ve gelişimde dijital platformların nasıl kullanılacağına ilişkin katılımcıların dağılımı farklılık göstermektedir. Bu konuda özellikle öğrenme ve gelişimde yer ve zaman gibi sınırlı kaynaklar nedeniyle iş dünyasındaki trendlerin çok hızlı değişmesi, insan kaynaklarının eğitim ve gelişim açısından esnek, hızlı karar verebilen bir yönetim becerisine sahip olması gerekmektedir (Vardarlıer, 2020).

Harmanlanmış Öğrenme Yaklaşımı: çevrimiçi öğrenmeyi, yüz yüze öğretimi ve öğrenim içeriği gibi yöntemleri birleştirmektedir. Bu tür kurslar, öğrencilere hem yüz yüze öğretimin hem de teknoloji tabanlı sunum ve öğretim yöntemlerinin (çevrimiçi öğrenme, uzaktan öğrenme veya tablet bilgisayarlar veya iPhone'lar gibi mobil teknolojiler gibi) olumlu özelliklerini sağlarken, eğitimin olumsuz özelliklerini en aza indirmektedir (Noe, 2020).

Karma öğrenmenin popüler bir uygulaması ters yüz sınıftır. Ters yüz sınıf, çevrimiçi ve yüz yüze öğretimi birleştirir. Karma öğrenmenin, kursiyerleri öğrenmeye motive etme ve fikirler veya konular hakkında bilgi veya bilgileri öğretmek için yüz yüze öğretimden daha etkili olduğu bulunmuştur. Görünen o ki, harmanlanmış öğrenme, yüz yüze ve web tabanlı eğitimin her ikisinde de var olan olumlu öğrenme özelliklerinden yararlanmaktadır. İlginçtir ki, öğrenciler, harmanlanmış öğrenmeye kıyasla sınıf öğretimine daha olumlu tepki verirler. Bunun nedeni, harmanlanmış öğrenme kurslarının daha zorlu olması ve iki öğrenme yaklaşımının kullanılması nedeniyle daha fazla zaman taahhüdü gerektirmesi olabilir. Araştırmalar, harmanlanmış öğrenmeyle ilgili en önemli sorunların veya sorunların hızla değişen teknoloji, yetersiz yönetim desteği ve harmanlanmış öğrenmeye bağlılık ve harmanlanmış öğrenmenin gerçekte ne olduğu ve nasıl uygulanacağı konusundaki anlayış eksikliği olduğunu göstermektedir (Noe, 2020)

Bir kuruluşun çalışanları onun en büyük varlığı olarak görülmektedir. Bu nedenle kuruluşlar, çalışanlarının eğitimine çok fazla yatırım yapmaktadır. Bazı kaynaklar, eğitime yapılan küresel harcamaları 362 milyar dolar olarak tahmin etmektedir. Ancak bu yatırımın karşılığını alabilmesi için eğitimin hem kuruluşun amaçlarının hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması ve aynı zamanda organizasyonel karar vericilerin eğitimin işe yarayıp yaramadığını bilmesi gerekmektedir (Wilkinson ve Dundon, 2021). Fakat eğitim işinin en belirsiz yönlerinden biri, öğrenme ve gelişimin performansa nasıl katkıda bulunduğunu ve finansal karşılığını sağladığını göstermek için etkinliğini değerlendirmektir. (Torrington vd., 2020). Bu kapsamda değerlendirme yapılabilmesi için eğitim sonuçlarının dört kategoriye ayrılacağı bilinmektedir (Wilkinson ve Dundon, 2021):

1. Kursiyerlerin eğitime tepkileri,
2. Kursiyerlerin gerçekten öğrenip öğrenmedikleri,
3. Kursiyerlerin işe geri dönme davranışları,

4. Organizasyonel sonuçlar (örneğin, şirket için finansal iyileştirmeler).

Ancak kuruluşlarda bu tür verileri toplamak her zaman kolay olmamaktadır. Maliyet-fayda analizi ve yatırım getirisi (ROI) analizi, çeşitli kıyaslama yaklaşımlarında olduğu gibi eğitim sonuçlarını ölçmek için yaygın olarak kullanılır (Mathis vd,2017). Farklı eğitim etkinliği ölçümlerini sınıflandırmak için bir diğer baskın çerçeve, Kirkpatrick çerçevesidir. Kirkpatrick'in modeli, eğitim sonuçlarını dört eğitim değerlendirme kriteri kategorisinde sınıflandırır: tepkiler, öğrenme, davranış ve sonuçlar. Kriterler, en düşük ve en temelden (tepkiler) en yüksek ve en güçlüye (sonuçlar) kadar dört seviyede mevcut olarak kavramsallaştırılabilir (Wilkinson ve Dundon, 2021):

Bir eğitim programını değerlendirmek, programın nerede yetersiz kalabileceğini ve bir kuruluşun ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için nasıl ayarlanabileceğini veya iyileştirilebileceğini gösterebilmektedir. Değerlendirmeler yapan ve bunları iyi yapan kuruluşlar, yalnızca eğitim için kurumsal kaynakların kullanımını haklı çıkarmakla kalmaz, aynı zamanda mevcut programlarını daha da etkili hale getirmek için geliştirebilirler. Kuruluşlarda veri analitiğinin artan kullanımı, bir eğitim programının başarısına ilişkin metrikleri hızlı bir şekilde elde etmek için bir dizi avantaj sağlamaktadır. Son yıllarda daha yüksek teknoloji analitiklerin geliştirilmesi, kuruluşların eğitimlerini daha etkin bir şekilde yönetmeleri ve değerlendirmeleri için önemli fırsatlar sağlamıştır. Örneğin, organizasyonlardaki eğitim sonuçlarının ölçümü, organizasyonel karar vericiler için daha kolay erişilebilir hale gelmiştir. Bu tür sonuçlar, organizasyon yöneticilerinin insanların ne öğrendiği ve eğitimin nasıl geliştirilebileceği konusunda daha bilinçli kararlar almasına yardımcı olabilir. Buradaki kilit nokta, bu sonuç ölçütlerini organizasyonun toplaması için nispeten kolay ve uygun maliyetli hale getirmektir. Kuruluşlarda analitiğin kullanılması, karar vericilerin ve yöneticilerin eğitimin öğrenme gibi eğitim sonuçlarını etkileyip etkilemediğini ve bunların performans gibi iş sonuçlarını nasıl etkilediğini görmelerine olanak sağlayarak bu konuda özellikle yardımcı olabilir. Anahtar, bu eğitim sonuçlarını sadece hızlı ve ucuz bir şekilde değil, doğru bir şekilde ölçebilmektir. Örneğin, bir kuruluş, eğitimin çalışan beceri düzeylerini ve satışları artırdığını ancak kaliteyi artırmadığını tespit ederek iki parçalı bir eğitim programı uygulayabilir. Bu bilgilerle donanmış karar vericiler, daha iyi sonuçlar sağlamak için programı nasıl ayarlayacaklarını belirleyebilirler (Wilkinson ve Dundon, 2021).

Eğitimin değerlendirilmesi aşamasında bir diğer yöntem ise büyük veri kullanımınıdır. Büyük veri, pazarlama ve satış, insan kaynakları, finans, muhasebe, müşteri hizmetleri ve operasyonlar dahil olmak üzere farklı organizasyon sistemlerinde verilerin derlenmesiyle geliştirilen karmaşık veri kümelerini ifade etmektedir. Büyük veri, öğrenme ve geliştirme programlarının etkinliğini değerlendirmek, iş sonuçları üzerindeki etkisini belirlemek ve eğitim ihtiyaçlarını, ders kayıtlarını, maliyetleri ve sonuçları elde etmek için kullanılabilir. Örneğin, büyük veriler, çalışanların kariyerlerinde ne zaman eğitim alacaklarını ve bunun onların elde tutma ve terfileriyle nasıl ilişkili olduğunu tahmin etmeye yardımcı olabilir. Öğrenmeyle ilgili verileri büyük verilerin bir parçası olarak dahil etmek, bir şirket için öğrenmenin stratejik değerini göstermeye yardımcı olabilmektedir. Büyük veri ile İK, eğitimin değerlendirilmesi aşamasında şu tespitleri elde edebilmektedir (Noe, 2020):

- Çalışan başına yapılan harcama
- Çalışan başına alınan öğrenme saatleri
- Bordro yüzdesi olarak harcama
- Gelir yüzdesi olarak harcama
- Alınan öğrenme saati başına maliyet
- Harici hizmetler için harcamaların yüzdesi
- Eğitim ve geliştirme personeli başına alınan öğrenme saatleri
- Dış kaynaklı öğrenme etkinliklerinin ortalama yüzdesi
- İçerik alanına göre öğrenme içeriğinin ortalama yüzdesi (ör. temel beceriler, müşteri hizmet, yönetici geliştirme)
- Farklı dağıtım yöntemleriyle sağlanan öğrenme saatlerinin ortalama yüzdesi (eğitmen liderliğindeki, teknoloji tabanlı vb.)

Kısacası eğitim yönetiminin sayısallaştırılması ile kesinleşen eğitim katılımına, planlanan ve gerçekleşen eğitimin durumuna ve tüm eğitim istatistiklerine rapor formatında ulaşmak mümkündür (Vardarlıer, 2020).

Sonuç olarak eğitim, gelişim ve beceriler ekonomik hayatın temel unsurları olarak görülmektedir. Firma ve ulusal ekonomi düzeylerinde eğitim, beceri seviyelerini, üretkenliği ve katma değeri yükselterek rekabet gücünün artması umudunu sunmaktadır. Sendikalar ve profesyonel dernekler için eğitim, üyelerin uzmanlığını artırarak ücret ve statü müzakerelerini kolaylaştırır. Bireyler için ise, eğitim ve öğretim bilgi ve fırsatları artırabilir, bireyin daha yüksek getirisi olan işlere erişim sağlayabilir ve işsizlik olasılığını azaltabilir. Dolayısıyla, bu alanda fikir birliğinin var olmasına, hükümetlerin düzenleme veya teşvik yoluyla eğitimi teşvik etmesine veya işverenlerin anketlerde

eğitimin önemini övmesine şaşırılmamalıdır (Wilkinson, Redman, Dundon, 2017).

Oyunlaştırma, eğitimin bir oyuna dönüştürülmesini veya basitçe çalışanlar arasında eğitim performanslarına ilişkin puanlar açısından rekabeti (örneğin, rozet kazanma, eğitimden sonra test puanları) kapsamaktadır (Bauer vd., 2021).

Akılda kalıcılığı sağlamak ve interaktiflik ile öğrenmeyi kolaylaştırmak amacıyla başvurulan popüler yöntemlerden biri olan oyunlaştırma, son zamanlarda etkisini daha fazla hissettirmeye başladı. Eğitim alanında olsun olmasın, şirketlerin kampanyalarında dahi rol oynamaya başladı. Bunu, üniversitelerin kulüp etkinliklerinde düzenlenen firma oyunlarıyla gözlemlemek mümkündür.

Öğrenme çıktılarının uygulanabilirliği ve girişim ideali olan kurumların yeniliğe açıklığı sayesinde bugün, üniversiteler dışında da birçok etkinlik için oyunlaştırmanın, temel dayanak noktası olduğu söylenebilir. Fakat oyunların zayıf tasarımları karşısında aynı verimden söz etmek mümkün değildir. Bu noktada da disiplinli bir planlama ve yaratıcılık önem taşımaktadır. Bu koşullar sağlanarak tasarlanan oyunlarda aktif katılımı öğrenen bireylerin aldığı verimin, pasif öğrenen bireylere oranlara daha fazla olduğunu gözlemlenebilir.

İş alanıyla ilgili öğrenen kursiyerlere oyunlaştırmanın sunduğu yöntem ve iletişim teknikleri; bireyleri öğrenmeyi teşvik etmektedir. Katılımcılar oyunlaştırmayı, sunum dinlemeye göre daha aktif bir öğrenme süreci olduğu için tercih etmektedir.

Oyunlaştırma, tüm geleneksel eğitim yöntemlerinin yerini alacak uygun bir alternatif olmasa da teknolojik yenilikler ve psikolojik araştırmalara dayalı özel yeniden tasarım seçenekleri kullanılarak bu tür yöntemleri artırmak ve/veya iyileştirmek için kullanılabilir (Nankervis vd., 2020).

Günümüzde; işe alma dünyasını da ele geçiren oyunlaştırma, yalnızca eğlence sektörüne hizmet etmenin dışına çıkmıştır. Bu durum şirketlerin dikkatinden kaçmayınca sektörler, sistematik olarak çalışan kazanımlarını artırmak adına bu yola başvurmaya başlamıştır. Bu da her geçen gün “oyunlaştırma” ile öğrenmenin etkinliğini artırmaktadır.

Temelde oyunlaştırma ve çok kaynaklı derecelendirmeler, performans değerlendirmelerini daha eğlenceli ve doğru hale getirmek için kullanılacak yaklaşımlardır (Mathis vd., 2017). Çalışanların, işe olan katılımı ve bağlılığını artırmasının yanı sıra küresel anlamda da şirketlerin dikkatinden kaçmayan bir yöntem

olduğu söylenebilir. Keyifle çalışan bireyler, şirket verimini günden güne artırırken bu durumdan duygusal olarak da faydalanmaktadır. Dolayısıyla şirket ve çalışan arasında oluşan bu bağ, bireylerin kriz anında olayı terk etmek yerine mücadele etmesine neden olmaktadır.

Eğitim, sağlık, hizmet gibi birçok farklı sektörün kurum içi başarı ve verimliliğini artırmaya yönelik uygulanan öğrenme yöntemlerinden biri olan “oyunlaştırma” etkin katılım sayesinde günümüz ve geleceğin popüler öğrenme yöntemlerinden biri olarak nitelendirilebilir.

2.4.2.7. Performans yönetimi

Resmi performans değerlendirmenin dışında gayri resmi performans değerlendirme sistemleri, insanların bir ofis ortamını beraber paylaşmasından beri var olmuştur. Beraber çalıştığımız kişi hakkında değerlendirme yapmak insani bir edimdir.

Resmi performans değerlendirmelerinin ortalama bir tarihi çok eskiye dayanmaz. Üçüncü yüzyılda bir Çin uygulamalarında rastlanmıştır. Grint (1993) Birleşik Krallık'ta Randell (1989), Robert Owen'ın tekstil fabrikalarındaki 'sessiz monitör' aracılığıyla ilk kullanımını tanımlar. Burada, çalışanın çalışma alanının üzerine çok renkli bir tahta parçası asılmıştır ve ön rengi, ustabaşının bir önceki günkü davranışa ilişkin değerlendirmesini göstermektedir; iyi için beyazdan, kötü için siyaha kadar. Owen ayrıca çalışanların yıllık değerlendirmesini bir "karakter defterine" kaydetmiştir. Bu erken gelişmelerden bu yana, performans değerlendirme, dünya çapında hem kamu hem de özel sektör kuruluşlarında İKY uygulamalarının temel bir unsuru haline gelmiştir (Wilkonson, Redman, Dundon, 2017).

Performans Yönetimi, İnsan kaynakları yönetiminde en sık kullanılan araçlardan biridir. Çalışan performansının ölçülmesi ve raporlanmasını içerir. Devamında da bu konuda çalışanlara nerede durdukları konusunda geri bildirimler verir. Bunu yapmanın asıl amacı performansın yönetimidir. Performans yönetimi önceleri özellikle kamu tarafından kullanılan bir değerlendirme sistemi iken son yıllarda önemli bir veri sağlayan ve çalışanın tüm performansına dair raporlamalar yapan bir sistemdir. Performans yönetimi bir bakıma sürekli devam eden iletişim süreci olarak tanımlanabilir. Buradaki iletişim süreci ast-üst olarak devam eder, yani çalışanlar ve ona en yakın üst birim olarak. Amaç bir davranışı ve bu davranışın getirdiği sonuçları gözlemlemek, bu verileri değerlendirmek, raporlamak ve ödüllendirmektir. Performans

yönetim sistemi, bir organizasyonda kendisine yardımcı olabilecek yapı ve süreçleri içerir. Performans değerlendirmenin tipik bazı yöntemleri bulunur (Carasco ve Rotwell, 2020). Bunlar:

- 360 derecelik değerlendirme
- Öz değerlendirme
- Yönetici değerlendirmesi
- Davranış listesi
- Derecelendirme ölçekleri'dir (Carasco ve Rotwell, 2020).

Öncelikle çalışanın üstlerinden, ekip arkadaşlarından, yöneticisinden ve astlarından gelen dönüşlerle bir puan oluşturulur ve öz değerlendirme başlar. Öz değerlendirme, çalışanın kendisi ile tamamlanır. Yönetim kısmında ekip üyelerince bir yönetici değerlendirmesi ile tamamlanır. Davranış listeleri çalışanları derecelendirmeye yönlendirir. Derecelendirme ölçekleri, derecelendirilen şey ne ise değişir. Performans yönetiminde başarılı olduğunda çalışanlar işe daha fazla odaklanır ve geri bildirimleri artar. Bu da sonrasında onların performans düzeyini belirlemek için yapılan değerlendirmelerde ve iş geliştirmelerinde önemli yol alınmasını sağlar.

Performans yönetimi sürecinde, diğer organizasyonlarla rekabet halinde olunmak ve bu durumdan yüksek karla çıkabilmek için en önemli şey hedef belirlemektir. Yönetim daha sonra hem kendisine ait hem de ast kadrodan bu hedeflerle ilgili destek bekler. Bütün bunların toplamı da strateji belirlemektir. Bir organizasyonda iş yaklaşımlarını oluşturabilmek için İK ve yönetim kadrosu birlikte çalışırsa çalışanların verimliliği bir o kadar fazla olur. Değerlendirme raporlarıyla çalışanların iş verimliliği hakkında geri bildirimler yapılır. Bu değerlendirme raporlarıyla organizasyon liderleri performans yönetimi hakkında stratejik olarak düşünmelidir.

Performans değerlendirmesi yapmaktaki en önemli neden çalışanın ve yönetimin arasındaki iletişimi sağlamaktır. Bu şekilde çalışan hangi konuda yetersiz kaldığını, çatışmaları görebilecek. Yönetim kısmı da gerekli ekipmanları da göremediği sorunlar varsa onları görüp müdahale edebilecek. Bu şekilde iletişim kurularak üretkenlik kaybının da önüne geçilebilir. Diğer bir neden motivasyondur ki burada çalışandaki kurumsal üretkenlik artar.

Performans yönetimi ve geliştirme sistemlerinin üçüncü unsurunda bizi karşılayan nokta ödül mekanizması ve yetenek yönetimidir. Çalışanların performanslarını üste çıkartabilmek için destek olunmalıdır. Birim yöneticilerinin desteği her koşul için

yetmeyebilir, bazı durumlarda danışmanlık olarak uzman yaklaşımlarla çalışana destek sağlanmalıdır. Çalışanın fiziki sağlığıyla ilgili durumlarda birim yetersiz kalır ve profesyonel yardım gerekir gibi. Bunun dışında performans yönetimi alanında çalışanı ve ekibi geliştirmenin aynı zamanda kurumsal performansı geliştirmeye yönelik bir süreç olduğu söylenebilir.

Performansın en önemli bileşenlerinden birisi ödüllendirmedir. Maaş olmadan, bir maaş paketi sunulmadan iş kabul edilmez veya işe devam edilmez. Yaygın görüşte çalışanların işe gelmeye devam etmesini sağlayan bir düzenleme gibidir. Giderek daha fazla ödül, bununla birlikte çaba ve performansın ortaya çıkmasıyla sadece adet olarak para değil paranın nasıl çalışana ödendiği de önemli hale gelmiştir. Ödeme, kavramsal açıdan stratejide kullanılan ve işi başarmak için gerekli bağlantılardan biridir. Ödüllendirmede, kurumun vizyon/misyon, değer ve kültürlerini yansıtmak önemlidir. Ancak bununla birlikte çoğu kurum maaş ödemesinde bunu yazılı hale getirmede veya yasallaştırmada yetersizdir. Bu da sorgulamaya açık bir konudur. Maaş paketi dışında diğer ödül paketleri de düşünülmeli ve bu faydalar da maksimize edilmelidir. İşe gidiyor olmak sadece çalışmak ve maaş almak değil bir anlam bütünlüğü aslında. Arkadaş topluluğu, anlam, kurum kültürü gibi. İnsan kaynaklarının da buna yönelik çalışma yapması ve bilincinde olması gerekmektedir.

Dijital performans yönetimi ise, bir organizasyondaki çalışan/kurum değerlendirmesi için lazım olan donelerin toplanıp analizi ve raporlanmasını takip eden bir süreçtir. Performans değerlendirmelerinde dijital teknolojinin kullanımı hem çalışan kariyer hedefleri hem de kurumsal vizyon açısından önemlidir. Performans değerlendirme sürecinin şeffaflığı, güvenilirliği ve adil olması ve bu sürecin tüm aşamalarının her an ulaşılabilir ve izlenebilir olması hem iş barışı hem de en iyi performansın olmazsa olmazıdır (Aksel vd., 2013). Performans, değerlendirmenin bir bütün olarak çevrimiçi olarak yapılmasını sağlar. Yöneticiler ve çalışanlar, performans değerlendirme verilerini çevrimiçi formlar aracılığıyla insan kaynakları departmanlarına sunabilmektedir (Panayotopoulou, Vakola ve Galanaki, 2007). Birçok işletme, performans yönetimi sürecini kolaylaştıran dijital sistemler kullanır. Organizasyonlarda işverenler performans yönetimi için teknolojiden faydalanırlar. Organizasyondaki ekipler ve çalışanların hedeflerinden haberdar olması gerekir. Tüm ekiplerin performanslarının sürekli takip edilmesi için teknoloji her anlamda kullanılabilir. Hedeflerin yazılı çizelgelerde olmaması, onun yerine dijital ortamda takip edilebiliyor

olması sürekli revize edilebilmelerine olanak sağlar. Sistemde yüklü göstergeler, her ekibin, çalışanın sürekli olarak izlenmesine, hedef yolundaki ilerlemesinin takibinin kaydedilmesine olanak sağlar.

Bugün yönetimlerdeki en büyük zorluklardan birisi fırsatların doğru kullanılması, doğru insanın kullanılması ve teknoloji kombinasyonunun doğru yapılmasıdır. Yüksek performansa erişebilmek için bu yapıların her birinin sorunsuz işlemesi ve bir bütün halinde diğerleriyle uyum sağlaması gerekir. Kalite yönetimi ve envanter sistemiyle en son teknolojiyi kullanır. Bu sistemlerin de yetkin, donanımlı kişiler tarafından kullanılması gerekir. En son unsur da bilgi sistemidir. Modern bilgi sistemleri bilginin geniş anlamda paylaşımını destekler. İnsan kaynakları da bu anlamda yüksek teknolojiden faydalanır.

Bilgisayar teknolojisi artık birçok performans yönetim sistemini desteklemektedir. Kuruluşlar genellikle çalışanların performans derecelendirmelerinin, disiplin cezalarının ve çalışma kuralı ihlallerinin kayıtlarını elektronik veritabanlarında saklar. Birçok şirket, üretkenliği ve diğer performans ölçütlerini elektronik olarak izlemek için bilgisayarları kullanır. İş yazılımı sağlayıcısı SAP, performans verilerini toplamak ve değerlendirmek için kendi yazılımını kullanır ve sık rastlanmayan resmi değerlendirme raporları yerine düzenli bir bilgi akışı elde eder. Çalışanlar, proje özetlerini metin veya video formatlarında göndererek verilere katkıda bulunur.

Çalışanın performans yönetiminin yapılması/yapılmaması veya nasıl yapılması tüm bunlar arasındaki en tartışmalı olanlardan biridir. Çoğu eleştirmen bu konuda performans yönetiminin gereksiz olduğunu ve bırakılması gerektiğini düşünüyor. Bazı eleştirmenlere göre senede bir kez yapılan performans incelemeleri dijital çağdaki stratejik talepleri karşılayamaz veya güncele göre daha bürokratik kalabilir. Gelenekseli savunan yaklaşımın başka bir sınırlama da zamanında dikey yönlü olarak ilerleyen bürokratik yapının günümüze uyumlanamamasıdır. Yapay zekâ ve robotik kodlamada geline yükseliş, bilginin yönetimi, tüketici/çalışan isteklerindeki değişimler, küreselleşme iş yerlerini inanılmaz şekilde dönüştürdü. İş yerleri artık proje olarak isimlendirildi.

Nesiller, iş, teknoloji, hayat, eğitim seviyesi gibi farklı değer ve tutumlara sahip gibi algılanmaktadır. Ve böylece yetenekleri ve katkılarında ve bunları nasıl tanımladıkları, raporladıkları ve karşılığında ne ödül alacakları konusunda farklı

beklentileri vardır. Bu gibi farklı görüşler/gelişmeler performans yönetiminin yapılabilmeyeceği konusunda beklentiyi arttırdı, ilgiyi yoğunlaştırmıştır.

Performans yönetimi döngüsü, gelişim içeren bir süreçtir; İçerisinde her rol için geçerli/uyumlu bireyler ve gruplar için de performans kriterlerinin oluşturulmasını içerir. Geri bildirim ve uygun seçeneklere göre performansın güvenilir şekilde değerlendirilip oluşturulmasını sağlar. Bilgili, donanımlı bir inceleme görevlisi tarafından da resmi bir geri bildirimle belirlenen eksiklikler için danışmanlık ve eksiklerin giderilmesi için yapılacakların planlanması. Potansiyeli yüksek çalışan, yönetici, idarecilerin koçluğunu içerir. Teknoloji sadece çalışanların görev yapısını değil, aynı zamanda iş performanslarındaki izlenme, ölçülme ve yönetilme kısmını da dönüştürmüştür. IBM, çalışanların gelecekteki performans düzeylerini tahmin etmede performans incelemelerinin sınırlamalarını aşmak için yapay zekayı süper bilgisayar Watson biçiminde kullanmaktadır. Bu olasılık ne kadar heyecan verici olsa da yapay zekanın derecelendirme hatalarını ve performans incelemesini tarihin çöp kutusuna atıp atmayacağına karar vermek için henüz çok erken. Belki geçmiş performans gelecekteki başarının en iyi göstergesi değildir.

IBM'de, performans gözden geçirme zamanı geldiğinde, çalışanlar yalnızca geçmişteki başarılarına (ve başarısızlıklarına) göre değil, aynı zamanda gelecekte nasıl performans gösterebileceklerine göre de değerlendirilmektedir (Nankervis vd., 2020).

Çalışanları yeni beceriler öğrenmeye motive etmek için, değerlendirmeler sırasında daha fazla işveren geleceğe odaklanmaya başlıyor. Danışmanlık şirketi Willis Towers Watson tarafından 2.000'den fazla kuruluşun katıldığı bir anket, yanıt verenlerin yüzde 40'ından fazlasının performans yönetiminin odağını gelecekteki potansiyeli ve becerilere sahip olmayı içerecek şekilde değiştirmeyi planladığını veya değiştirmeyi düşündüğünü ortaya çıkardı (Nankervis vd., 2020).

Elektronik izleme üretkenliği artırabilse de aynı zamanda mahremiyet endişeleri de doğurmaktadır. Bu konuyu eleştirenler, bir işverenin, herhangi bir şeyin yanlış olduğuna inanmak için hiçbir nedeni olmadığında çalışanları izlememesi gerektiğine işaret etmektedir. İzleme sistemlerinin, işyerini, çalışanlarına robot gibi davranıldığı ve onurlarının ellerinden alındığı bir sisteme dönüştürdüğüne vurgu yapmaktadırlar (Noe vd., 2018). Bazıları, çalışanların performanslarının yalnızca masalarda veya tezgahlarda harcanan zamanla değil, başarılarıyla ölçülmesi gerektiğine dikkat çekerken, elektronik sistemlerin, dikkatli yönetimin yerine geçmemesi gerektiğini söylemektedir. İzleme

gerekli olduğunda, yöneticiler onu kullanma nedenlerini bildirmelidir. İzleme, çalışanlara koçluk yapmak ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için bilgi toplamak için daha olumlu bir şekilde kullanılabilir. Son olarak, kuruluşlar, diğer çalışan kayıtlarında olduğu gibi, performans ölçümlerinin gizliliğini de korumalıdır (Noe vd., 2018).

2.4.2.8. Ücretlendirme ve bordro

Dijitalleşmenin ilk adımlarından biri bordro sistemidir. Bu noktada yasal parametrelere göre hesaplanan bordro işlemleri programlarla hatasız, hızlı ve daha az maliyetle gerçekleştirilmiştir. Yani dijital bordro ve ücretlendirme, binlerce çalışanı olan şirketlerde bile tüm ödemelerin kolayca yapılmasını sağlamaktadır. Bordro, avans, icra, yan hak ödemeleri ve diğer kesinti kalemlerinin yanı sıra sorunsuz bir şekilde organize edilebilme olanağı sağlamaktadır (Vardarlıer, 2020).

İşletmelerde çalışanlar için ücretlendirme politikaları belirlenir ve bordro işlemleri dijital yazılımlar ile yapılır. Bu uygulamalar bordro işlemleri, borç işlemleri, tescil işlemleri ve yan ödeme işlemleri olarak sıralanabilir. Bordro işlemlerinde işletmenin tüm çalışanlarına ait bilgiler tek yerden takip edilebilir; ücret hesaplamaları bankalara otomatik ödeme talimatı veren elektronik bankacılık sisteminin kurulması ile sağlanabilir. Ayrıca personelin aldığı borç ve avanslar da bu sistem üzerinden izlenmektedir (Aksel vd., 2013).

İnsan kaynakları fonksiyonları arasında personel ve bordro süreçleri dijitalleşmeye en uygun departmanlar arasında yer almaktadır. Bu fonksiyonda sayısallaştırma, işletmelerin personel ve bordro süreçlerine dayandırılacak bilgi ve verilerin dijital ortama kaydedilerek yürütülmesi ve bordro ve personel özlük ile ilgili çalışmaların bu bilgi ağı üzerinden yürütülmesidir. Özellikle bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ile personel özlük yönetimi sayısal bilgi sistemleri üzerinden yürütülmeye başlanmıştır. (Vardarlıer, 2020) Bordrolama ve özlük işlerinin dijitalleşmesi, yasa ve yönetmeliklerin hızla değişmesi nedeniyle verilerin toplanması, saklanması ve raporlanması açısından büyük fayda sağlamaktadır.

Ödeme sistemleri, dijital çağda bir kuruluşun yetenek yönetimi stratejilerine bağlanmalıdır. Çoğu büyük kuruluş da, yetenek yönetimine yönelik farklı yaklaşımlar geliştirmektedir. İş gücü, kuruluştaki farklı yetenek modellerine göre bölümlere ayrılmalıdır. Ödül çerçevesi işle ilgili yetenek modeline uyacak şekilde tasarlanmalıdır.

Her biri ücret tasarımına yönelik farklı bir yaklaşıma işaret eden dört olası yetenek modeli vardır (Biswass ve Garrison, 2022).:

1. Kariyer Modeli – kariyer yolundaki çalışanlar için uzun vadeli kariyer fırsatları mevcuttur. Çerçeve, kariyer yolunda uzmanlığı ve ilerlemeyi ödüllendirecek şekildedir ve ücret bu model içinde yapılandırılmalıdır.
2. Pazar Modeli – beceriler dış işgücü piyasasında mevcuttur ve işverenle uzun vadeli kariyer fırsatları sınırlıdır. Bu yetenek modelinde tek bir ücret oranı dış pazarla uyumlu hale getirilmelidir.
3. Tutma Modeli – iş için, dış pazarda kolayca bulunamayan uzmanlık becerileri gerektirir. Ücret, çalışan aynı işte uzmanlık kazandıkça kademeli olarak artan daha düşük başlangıç ücretine dayanmalıdır.
4. Katkı Modeli – iş esneklik ve geniş bir şekilde tanımlanmıştır ve çalışanın yetenekleri elde edilen sonuçları önemli ölçüde etkiler. Buradaki ödeme, çalışanın yaptığı katkıya göre değişir. Teknoloji, ödemeyi performansla uyumlu hale getirmeyi kolaylaştırmıştır.

Bilgi, dijital çağda kolayca elde edilebilir hale gelmiştir ve bu alanda şeffaflık giderek daha önemli hale gelmektedir. Performansa dayalı ücretlendirmenin yararlı bir motive edici olması için şirketler, gerçekçi ve anlaşılır olan spesifik, ölçülebilir hedefler oluşturmalıdır. Bu hedeflere, çalışanları tam potansiyellerine ulaşmaları için motive edebilecek ulaşılabilir motivasyonel hedefler eşlik etmelidir (Biswass ve Garrison, 2022).

Diferansiyel insan kaynakları yönetimine baktığımızda ise, her bireyin farklı ihtiyaçlarını dikkate alan bireyselleştirilmiş iş sözleşmeleri ve farklı yaşam evrelerinde değişen ihtiyaçları da dahil olmak üzere çeşitli organizasyon üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayan ücretlendirme sistemlerini görmekteyiz (Nieżurawska vd., 2016). Amerikalı yönetim teorisyeni Ed Lawler tarafından ortaya atılan bir terim olan “yeni ücret” yaklaşımı olarak adlandırılan bu bakış açısı, ücreti yalnızca yasaların veya çevresel ya da piyasa baskılarının bir yansıması olarak değil, işverenlerin yaptıkları stratejik bir seçimin parçası olarak görür (Wilkinson, 2022). Yeni Ücret modelinde, ödül sistemi çalışanlara işverenlerinin çeşitli faaliyet veya davranışlara verdiği önemi işaret eder. Örneğin, uzun süre hizmet veren personele fayda sağlayan ödül sistemlerinin, mevcut kültürü, sadakatin kurumsal değerlerin merkezinde görüldüğü bir kültüre dönüştürmesi muhtemeldir (Wilkinson, 2022).

Bugün daha fazla insan, özellikle Y Kuşağı ve X Kuşağı, portföy kariyerlerini benimsemektedir. Portföy kariyeri, genellikle farklı ücretler ödeyen birkaç işten, birden çok gelir kaynağı sağlamaktır. Bu kariyer tipi kişinin becerilerini kullanmasına

dayalıdır. Örneğin, birisi pazarlama becerilerini geçici pazarlama müdürü işleri için, yazma ve pazarlama becerilerini bir köşe yazmak için kullanabilir ve blog ve çevrimiçi kurslar öğretmek için koçluk becerilerini kullanabilir, bu portföy kariyere bir örnek olarak verilebilir (Dessler, 2020). Z Kuşağı için çeşitlilik kadar ekip de önemlidir, ancak bazı kişiler için bu belirsiz gelecek söz konusu olduğunda sonuç daha çok çalışmak ve daha çok gelir elde etmek olmaktadır. Kişiler için geçimini sağlamak önce geldiği için böyle bir çalışma modeli uygulayabilmektedirler (Lussier ve Hendon, 2020).

Ücret eşitliği, en genel anlamda eşit işe eşit ücret konusunu ele almaktadır. Ücret eşitliğine ulaşmak, daha çeşitli ve kapsayıcı bir iş yeri yaratmaya yönelik önemli bir ilk adımdır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ele almak için gerekli adımları atmayan şirketler, kadınların işyerinde ilerlemesini etkileyen faktörlerin sayısını artırmaktadır. Şirket liderliği, işyeri politikalarının kültürel çeşitliliği ve toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklediğini ve güçlendirici işyeri ortamlarını desteklediğini görmelidir (Tomacruz, 2018). “Her gün, maaş farkının kadınlara kim oldukları, nasıl değer gördükleri ve ne olabilecekleri ya da olamayacakları hakkında yanlış mesaj gönderdiği zamandır” (Curry, 2018).

Eşit ücret taahhüdü kuruluşun CEO’su ile başlar ve devamında üst düzey yönetim ekibi tarafından toplumsal cinsiyet eşitliğine ve kapsayıcılığa dayalı bir şirket kültürü yaratmak için hem zaman hem de kaynaklar ayrılır. Kültür bir kuruluşun en tepesinden belirlendiği için, eğer kadınlar ilerleyecekse, toplumsal cinsiyet eşitliği üst yönetimin stratejik önceliği olmalıdır (Sims ve Bias, 2021). Gerçek bir eşitliğin olması için, kuruluşların, insanlara eşit davranılacağı, açık bir ortam yaratması gerekmektedir ve bu standardı belirlemek şirket liderlerine düşmektedir (Valet, 2018). Çalışanlar, müşteriler ve hizmet verilen toplulukların tamamı, ücret eşitliği ve kapsayıcılığı sağlayan şirketten yararlanacaktır. Kapsayıcılığı teşvik eden ve çalışanların kendilerini dahil edilmiş ve yetkilendirilmiş hissettikleri bir kültürü sağlamak için kurum içindeki her türlü önyargılı davranışa meydan okunmasını sağlamak üst düzey yönetimin ve İK profesyonellerinin rolüdür (Sims ve Bias, 2021).

Sonuç olarak baktığımızda; dijitalleşmenin ilk adımlarından biri olan bordro, kuruluşların zaman ve kaynak maliyetini azaltmakta olup, dijital İK ile birlikte idari süreçleri kısaltarak büyük kolaylık sağlamaktadır. Ücretlendirme ve ücret yönetimi konusunda kuşakların farkları gözetilerek oluşturulan sistem hem çalışma performansını

artırırken, buna bağlı olarak kuruluşu olumlu etkilemektedir, hem de ek olarak çalışanların motivasyon ve iş tatminini artırmaktadır.

2.4.2.9. Kariyer yönetimi

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca işle ilgili deneyimler ve faaliyetlerle ilgili bireysel olarak algılanan tutum ve davranışlar dizisidir (Lussier ve Hendon, 2020). Bireylerin yetenek yönetiminin önemli bir parçası olan kariyer planlama ise farklı ya da aynı görüşlere sahip olsun olmasın, en az çalışanlar kadar şirketlerin de sorumluluğu altındadır. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ortalama 30 ila 35 yaşındaki biri, halihazırda yedi farklı firmada çalışmış olabilir. Yeni kariyer modeli, daha sık iş değişikliklerini ve ana mesleki alanlardaki değişiklikleri içermektedir.

Farklı kariyer görüşlerinin barındığı serbest çalışma, sık iş değiştirme gibi olgular; geleneksel yaklaşımın, yerini çağdaş bir yaklaşıma bıraktığını göstermektedir. Bu yaklaşımın sahip olduğu değişiklikler, aşağıda vurgulanmıştır:

Geleneksel Kariyer Perspektifi: Kariyer başarısı unvan, para, güç ve statü gibi somut şeylerle temsil edilir. Bireyler, işverenin kendilerini geliştirme ve kariyer ilerlemelerini gözetme açısından yol göstermesini bekler. Geleneksel kariyer yolları, statü ve finansal ödüller kazanmak için yukarı doğru hareketlere odaklanır.

Çağdaş Kariyer Perspektifi: Kariyer başarısı şu şekilde ölçülür: Bireyin beceri ve yeterliliklerini artıran zorlayıcı işler yapmaktan kaynaklanan üçlü doyum. İş-yaşam dengesi, etki yaratmak, tutkulu olduğunuz projelerde çalışmak ve uzun vadeli mesleki gelişim gibi soyut varlıklara çok değer verilir. Bireylerin, işverenlerinin sorumluluğu üstlenmesine güvenmek yerine, kariyerlerini planlama konusunda proaktif olma olasılığı daha yüksektir (Mathis vd., 2017).

Çalışanların kariyer yolculuğunun sistematik olarak yükseldiği düşünülse de olası düşüşlerin arkasında iyi fırsatlar barınabilir. Bu noktada çalışanların, şirket değerleri kapsamında güçlü ve zayıf yönlerini tespit edip bu doğrultuda harekete geçmesi, kariyer planlamanın temel basamaklarından biridir.

Kimi işverenler, çalışanın kariyer planlamasından gelişimine kadar paylaşım olarak destekleyici bir dil kullanır. Örneğin Spotify'nin web sitesi incelendiğinde ilgi uyandıran profillerle karşılaşmak ve bu doğrultuda mevcut işe nasıl ulaştığını tespit etmek kolaylaşmaktadır.

Farklı profiller olduğu kadar farklı çalışan karakterleri de mevcuttur. Mühendisler, bilim adamları ve BT sistemleri uzmanları gibi teknik ve profesyonel çalışanlar kuruluşlar için özel bir zorluk teşkil eder. Bu kişilerin çoğu yönetime girmektense

teknik alanlarında kalmak ister, ancak birçok kuruluştaki ilerlemek yönetime geçmeyi gerektirir. Bu insanların çoğu, ilerlemeyle ilgili sorumluluk ve fırsat fikrinden hoşlanır, ancak mükemmel oldukları mesleki ve teknik faaliyetleri bırakmak istememektedirler (Mathis vd., 2017).

Ülkelerarası kariyer kapsamında her ne kadar toplumsal cinsiyete önem veren topluluklar, çalışan kadın ve erkek oranının eşit şartlarından söz etse de kadınların sosyal yaşantılarının kariyerlerine daha çok yansıdığını söylenebilir. Günümüzde çalışan kadınların oranı son on yılda artış gösterdiğinden sistematik kariyer planlamaları da değişiklik göstermiştir. Özellikle Cam Tavan Sendromuna maruz kalan kadınlar, doğum gibi izinler sonrası çalışma hayatına geri döndüklerinde kariyerlerinin bir noktada sekteye uğrayacaklarını düşünmektedir.

Her ne kadar kimi toplumun cinsiyet eşitliğine bakışı olumlu yönde olsa da kadın ve erkek zihninin duygulara yaklaşım biçimi yönünden ayrışması, kariyer planlama noktasında da ayrışmasına sebep olmaktadır. Fakat kadınlar; iş gücünün %47'sini temsil etmesine ve yönetim, profesyonel ve ilgili pozisyonların %52'sine sahip olmalarına rağmen, varlıklarıyla örgüt yükselir (Noe vd., 2018).

Çocuklu çift kariyerli çiftler için aile sorunları kariyer ilerlemesiyle çatışabilir. Bu tür kariyer geliştirme sorunlarının mümkün olduğu kadar erken fark edilmesi önemlidir. Mümkün olduğunda, her iki ortağın da şirket tarafından istihdam edilmediği durumlarda bile planlamaya dahil edilmesi, bu tür çabaların başarısını artırabilir (Mathis vd., 2017).

Kurumsal ihtiyaçlarla yürütülen kariyer yönetiminde terfi için büyük bir rekabet açlığı vardır. Fakat mevcut iş gücü kıtlığı, tüm bunları gelişmeye zorunlu kılmaktadır. Kurumlar, geleneksel olarak İK planlaması ve geliştirmesiyle meşgul olsalar da ihtiyaçlara göre uyarlanabilir olup çalışan motivasyonuna destek sağlamalıdır. Böylelikle stratejik olarak planlanabilir ve beceri gelişimine destek olabilirler.

Mercer'in küresel yetenek trendleri üzerine yakın zamanda yaptığı bir anket, işverenlerin aynı zamanda daha çeşitli bireylerden oluşan bir gruba çeşitli şekillerde kariyer geliştirme fırsatları sağlamayı düşündüklerini ortaya koymaktadır (Nankervis vd., 2020).

Yöneticilerin tutumu ve uyguladığı stratejiler, çalışanın ruh hâlini ve motivasyonunu doğrudan etkiler. Bu sebeple bir danışan gibi onları yönlendirip üstenci bakış açısına kapılmadan bireylerin gelişime yönelik çalışmalara destek vermelidir. Böylece kurum çalışanları, işi yalnızca zorunluluk olarak değil bir kişisel gelişim süreci

olarak görebilir. Bu, kurum içi verimliliği artırmasının yanı sıra şirketi küresel anlamda da ileri taşıyabilir.

Özellikle pandemiyle birlikte uzaktan çalışma sisteminin artması ve çalışanların motive olmakta zorlanması da yöneticilerin tutumuna bağlanabilir. Gündem hızla değişirken şirketler ve yöneticiler, her zaman güncel kalıp misyonlarına uygun hareket edebilmeliler. Bu durumda uzun vadeli kariyer planlamasına katkıda bulunmuş olurlar.

Gelişime açık bir kurum örneği olarak Medtronic'i ele alabiliriz. Medtronic, dünya çapında 85.000'den fazla çalışanı olan küresel bir tıbbi teknoloji şirkettir. Şirket, çalışanların mesleki güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına ve potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmayı amaçlayan çok çeşitli kariyer planlama ve gelişim destek araçları sunmaktadır. Bu araçlar arasında özelleştirilmiş gelişim planları, öz değerlendirme ve geri bildirim araçları, mentorluk programları, işletme, mühendislik ve bilim konularını kapsayan kapsamlı yerinde sınıflar, okul ücreti geri ödeme bursları ve çalışanın kendi içinde yeni kariyer fırsatları arayabilmesi için çevrimiçi iş listeleri bulunur (Dessler, 2020).

Çalışanın kişisel durumu ve kariyer başarısı kişisel yaşantısıyla doğrudan ilgilidir. Yöneticilerle ilişkiler, bir çalışanın kariyerini kazanmasına veya bitirmesine yardımcı olabilir (Bauer vd., 2021). Bu sebeple bireyi, kendine yabancılaştığı formuyla değil sosyal yaşantısıyla eş zamanlı yönetebilen yönetici ve kurumlar, geleceğe taşıyabilir. Bu yönüyle kariyer yönetimi, organizasyonlarda insanın stratejik önemine yönelik bir uygulama olarak nitelendirilebilir.

2.4.2.10. Yetenek yönetimi

Yetenek yönetimi, kurum içi verimliliğin sürekliliğini sağlamak adına planlaması gereken temel aşamalardan biridir. Bunun için kimi kurumlar düzenli eğitim ve seminerler planlar, kimi kurumlar bir ödüllendirme sistemi geliştirir. Belirlenen hedef doğrultusunda performansı değerlendirip ücretlendirme aşaması, çalışanların da motivasyonunu etkilediğinden onları hep bir adım fazlasını yapmaya iter. Bu da şirket içi dinamiği sağlam kılmaktadır.

Bugünün çalışma ortamı, dış kaynak kullanımı, artan hareketlilik, kuruluşlar ve çalışanları arasındaki daha gevşek psikolojik sözleşmeler, daha az öngörülebilir ve daha akıcı kariyer yolları ve kendi kendini yöneten öğrenmeye daha fazla odaklanma ile

karakterize edilmektedir. (Nilsson ve Ellstrom, 2011; Vaiman vd., 2011; D'Amato ve Herzfeldt, 2008).

Yetenekli bireylerin sunduğu potansiyel, kuruma yeni katılacak olan çalışanların motivasyonunu doğrudan etkiler. Son yıllarda bunun önemi anlayan şirketler, kaynaklarını bu doğrultuda kullanmaya ve kurum içi yetenekleri analiz etmeye başladı. Yaşanan bu hareketlilik, her çalışana tek bir iş tanımına yığmaktan ziyade ilgili alana yeteneği olan çalışanları yönlendirerek verimli bir iş bölümü havuzu hâline getirmiştir. Bu da uzun vadede, potansiyeli üst düzeye çıkarmaya neden olmaktadır.

Lewis ve Heckman (2006), yetenek yönetiminin doğasına ilişkin üç ana görüş belirlemiştir. İlk görüş, büyük ölçüde insan kaynakları yönetimi için yetenek yönetimi etiketinin yerini alır. İkinci görüş, organizasyondaki pozisyonlar aracılığıyla çalışanların ilerlemesini yönetmeye odaklanan yetenek havuzlarının gelişimini vurgular. Üçüncü görüş, yetenekli insanların yönetimine odaklanır ve organizasyon içindeki tüm rollerin “üst dereceli” (Smart, 1999) olarak adlandırılan “A performans gösterenler” ile doldurulması gerektiğini savunmaktadır. Diğer taraftan C oyuncularının yönetimini de vurgulamaktadır (Michaels vd., 2001).

Bireylerin yetenek düzleminde sosyal ve kültürel farklılıklar, en büyük ayırım noktalarından. Pazarın hızla büyümesiyle birlikte yönetsel ve profesyonel yeteneklere olan talebin artması, bu ayrımı kayda değer yapmaktadır. Bununla birlikte demografik özellikler, iş gücü niceliği ve kalitesi yetenek yönetiminin doğasını etkiliyor. Etkin faktörler böylesi çeşitliken kurumların çalışanları titiz bir ön elemeye tabi tutması gerekmektedir.

Her bireyin yetenekli olduğu ideali, kurumların potansiyel değerine ket vurmakta. Bu noktada yöneticilerin objektif olması ve sosyal yaşam ile kurumsal yaşamı birbirinden ayırması, temel unsur. Aksi hâlde çalışanların birbirini tanıdığı ve yeteneklerin, sosyal yakınlık derecesine göre tanımlandığı bir iş fonksiyonunda verimliliğin korunması pek olası değildir.

Bir danışmanlık kuruluşundaki “Yükselen Yetenek”, “Yükselen Liderler” ve “Yeni Nesil Lider” olmak üzere üç farklı yetenek havuzunda bireysel yeteneklerin deneyimlerini izliyorlar. Bulguları, yetenek ilerlemesinin teknik uzmanlığın gelişimine ve bu bağlamda belirli eğilimlerin ve iş yönelimlerinin ortaya çıkmasına dayandığını gösteriyor. Çalışma, birey farklı geçiş törenlerinden geçerken sürekli yeniden ayarlama gerektiren iş kimliklerinin dinamizmine ilginç bir bakış açısı sunuyor. Yetenek

havuzlarında ilerleyebilmek için konular, ilişkiler ve çalışma gruplarıyla hızlı bir şekilde bağlantı kurabilmek ve bağlantılarını kesebilmek için yeteneğin gelişmesi gerektiğini öne sürüyorlar (Boussebaa ve Morgan, 2008). Kimi şirketler bu gelişim sürecine destek olsa kimileri gelişime ayıracak zaman ve enerjisi bulunmadığını dile getirerek bu aşamayı ihmal etmektedir.

Çalışanların büyük çoğunluğu, yetenekleri teşvik eden ve gelişime açık kurumlarda kendilerini daha rahat ifade edip kariyer planlamasını sürdürmektedir. Bu noktada özellikle “*Biz bir aileyiz!*” imajı çizen kurumlar, bireylere daha kolay istihdam sağlayabiliyor. Çalışanlara rakip değil, aynı takımın oyuncusu izlenimi uyandıran yöneticiler ise çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmasını sağlamaktadır.

Covid-19 Pandemisiyle başlayan 2020 yılı boyunca birçok şirket benzeri görülmemiş zorluklarla karşı karşıya kaldı. Birçok kuruluş, kuruluşlarının ve operasyonel süreçlerin birçok yönünü yeniden düşünmek zorunda kaldı. Market zincirleri, çevrimiçi perakende satış mağazaları ve teslimat hizmetleri gibi kuruluşlar, artan ve değişen tüketici talebini karşılamak için yüksek talebi yönetmek için koşturdu. Tüm bu beklenmedik değişiklikler, büyük ölçüde yeni operasyonel zorluklar yarattı (Biswass ve Garrison, 2022).

Geçici olarak uzaktan çalışan işe almadan tutun, kurum çalışanlarını azaltmaya yönelik politikalar uygulamaya kadar çeşitli süreçler yaşandı. Tam da bu noktada yetenek yönetimi, belirleyici faktör oldu. Yaşanan hibrit istihdam modeli, iş gücü profillerine özel yaklaşımlar üretmeyi doğurdu. Gelişime ayak uydurabilen yenilikçi şirketler ayakta kalıp güçlenirken buna uyum sağlayamayan şirketlerin, olumsuz etkileneceği öngörülmektedir.

Uzaktan çalışma, ofisleri ortadan kaldırmadı ancak uzun vadede ofislerin kullanım şekli değişecek. Çalışanlar esnek düzenlemelerle bir ofiste çalışmaya gelecek. “Hot-desking” ve “otelcilik” gibi kavramlar popüler hâle geleceği ifade edilmektedir. Bu durum, ofis ayak izlerinde bir azalmaya neden olacaktır. Firmalar ticari alan yükümlülüklerini azaltabilecek (Biswass ve Garrison, 2022).

Yapay zekânın hızla gelişimi, dijital iş yüküne olan talebi büyük ölçüde azaltıyor. Bu noktada yapay zekânın gücü yetmediği duygusal zekâ (EQ) öne çıkıyor. İnsanların makinelere yönelik mücadelesi her geçen gün artarken yetenek yönetimine yönelik en büyük dezavantajı, yapay zekânın “sanat, içerik üretimi” gibi konularda insanların varlığını unutturacak düzeyde etkili sonuçlar elde etmesi olarak ifade edilmektedir.

Son zamanlarda İnsan Bulutu platformlarının ve aracılarının sayısı büyük bir hızla artmıştır. Bu kadar hızlı büyümesinin birincil nedeni, şirketlerin bu platformları kullanarak uygun yeteneklere daha fazla erişebilmesidir. Dolayısıyla, İnsan Bulutu platformları artık gerekli yeteneklerin önde gelen tedarikçisi olarak görülmektedir (Biswass ve Garrison, 2022).

Kurumlar ve çalışanlar için büyük zorluk olan yetenek bulma/keşfetme durumu, bu gibi platformlara olan talebi de artırmış ve bu sayede profesyonel eğitime erişim olanağı sağlanmıştır. Kurumun başarısında çalışanın rolü büyük. Bu nedenle yöneticiler, gerekmedikçe yetenekli çalışanlarını kaybetmek istememektedir. Çünkü yeteneğin temelde, bir şirketin gücünü temsil ettiği söylenebilir.

Bir lidere sahip olmamak, kötü bir lidere sahip olmaktan iyidir. Lider, çalışma ortamının dinamiğini ve verimliliğini doğrudan etkiler. Bu sebeple çalışan yeteneklerini yönetmeden önce *“Ben bu yeterliliğe sahip bir yöneticiye sahip miyim?”* sorusunu yanıtlamak gerekir. Aksi hâlde çalışanların ne kadar üst düzey yetenekleri olursa olsun bunu yönetmeyi başaramayan bir yönetici, tüm işleyişi olumsuz etkileyebilir.

Yalnızca yetenek bazında da değil, bireysel ve örgütsel ilişkiler bazında da doğru iletişimi yakalayamayan liderler, var olan çalışan yeteneklerini gün yüzüne çıkarma konusunda başarısız olacağından çalışanların motivasyonu, yeteneklerinin körelmesine de zemin hazırlar. Bu noktada durumu analiz etmek ve uygun çözüm arayışlarına gitmek gerekir.

Cohen (2015) tarafından İK uzmanlarının yönetim kurulu düzeyinde yetersiz temsil durumuyla başa çıkmalarına yardımcı olacak kapsamlı bir SHRM yeterlilik modeli öne sürülmüştür. Tanımlanan temel yetkinlik alanları şunlardır:

1. İK teknik uzmanlığı ve uygulaması (örneğin, yetenek ve değişim yönetimi ilkelerini uygulamak).
2. İlişki yönetimi (örneğin, görünür olmak, müzakere etmek ve çatışmaları yönetmek yoluyla insan yönetimi gibi kişilerarası etkileşimleri yönetmek).
3. Danışma (örneğin, koçluk, problem çözme ve analitik akıl yürütme yoluyla çeşitli paydaşlara rehberlik sağlamak).
4. Liderlik ve yön bulma (örneğin, girişimleri yönlendirme kaynak ve proje yönetimi, yedekleme planlaması veya dönüşümcü liderlik).
5. İletişim (örneğin, sözlü ve yazılı iletişim becerileri, diplomasi, aktif dinleme, sunum ve kolaylaştırma becerileri yoluyla paydaşlarla etkili bir şekilde değiş tokuş yapmak).

6. Küresel ve kültürel etkililik (örneğin, deneyime açık, uyum sağlayabilen ve kültürel olarak farkında ve saygılı olarak çeşitli bakış açılarına değer vermek ve bunları dikkate almak).
7. Eleştirel değerlendirme (örneğin, iş kararları vermek için bilgiyi yorumlamak, kişinin objektif, problem çözücü ve eleştirel düşünmesi ve araştırma yöntemlerini anlaması gerekir).
8. Etik uygulamalar (örneğin, örgütsel uyum ve güven inşa ederek, inanırlılığa ve kişisel ve profesyonel cesarete sahip olarak riski azaltırken değerler).
9. İş zekâsı (örneğin, bilgileri anlama ve uygulama güçlü bir iş bilgisine ve ekonomik farkındalığa, etkili yönetim becerilerine ve finans, muhasebe, satış, pazarlama, teknoloji vb. bilgisine sahip olarak).

Yetenek yönetimi, örgütsel sürdürülebilirliğin gelişimine yardımcı olabilecek kilit bireylerin belirlenmesi, yetiştirilmesi, ilerlemesi, ödüllendirilmesi ve elde tutulması ile ilgilidir. Bu nedenle iş gücü planlaması, işe alma ve seçme, çalışanı elde tutma ve dış kaynak kullanımı gibi çok çeşitli kaynak bulma kararlarını etkiler. Ayrıca, işe alım uzmanları yetenek yönetimini en iyi adayları elde etme açısından gördüklerinden, eğitimciler ise bunu gelişimle ilgili olarak gördüklerinden ve ödül uzmanları bunu performans yönetimiyle ilişkilendirdiğinden, bir bütün olarak İKY üzerinde etkili olduğu görülebilir (Michaels vd., 2001).

Çok uluslu şirketler için öncelik noktası olan yetenek yönetimiyle, kültürel farklılıklar doğrultusunda geniş bir bakış açısından yararlanmak isterler. Bu sebeple şirket içi çalışan, seçimini aynı yeteneğe sahip farklı kültürdeki bireylerden yana kullanabilmekte. Kurum içi çeşitlilik, uluslararası düzeyde iş yapmak isteyen ve yapan şirketlerin statüsünü de önemli ölçüde artırmaktadır.

İnsan sermayesi, bir organizasyondaki bireylerin bilgi birikimi, becerileri ve yetenekleridir ve insanların işlerine getirdikleri yeterlilikleri yansıtır (Lengnick ve Lengnick, 2002). Her ne kadar yapay zekânın, iş gücünü olumsuz etkileyeceği düşünülse de hâlen verilere duygusal zekâ ile yaklaşım sağlayabilmiş değildir. Dolayısıyla insan sermayesi günümüzde de geçerliğini korumakta ve bu sermayenin yeteneği doğru yönetebilmesi, ele alınması gereken temel noktadır.

Yetenek yönetimi, bölgesel ve küresel çerçevede kurumların sürekliliğini ve verimliliğini etkileyen unsur olarak karşımıza çıkarken, çalışan ve yönetici için aranan ön koşul olarak düşünülebilir.

2.4.2.11. İşveren markası

Şirketlerin, stratejik hedeflerine ulaşabilmesi, rekabet avantajına sahip olabilmesi için, üretken, yaratıcı ve güvenilir çalışanları kendine çekmesi ve onları elinde tutması gerekmektedir. Bu durum ise iyi işverenler olarak itibar kazanmayı gerektirmektedir (Mathis vd., 2017). İmaj, itibar ve markalaşma bir organizasyonun dış dünyasına yönelik kavramlardır. İmaj ve itibar, halk, tedarikçiler, müşteriler, finansörler veya eski çalışanlar gibi kuruluşun dışındaki kişilerin sahip olduğu genelleştirilmiş dış imajla ilgili kavramlardır. Kuruluşlar genel olarak, olumlu bir itibara sahip olabilmek için kasıtlı bir şekilde imajlarını etkilemeye çalışırlar ve bunun için de imaj broşürleri, imaj kampanyaları, reklam veya halkla ilişkiler faaliyetlerinden faydalanırlar. Markalaşma ise pazarlama alanından gelen bir kavramdır ve bir organizasyonun kurumsal imajından ve itibarından daha spesifiklidir. Marka kavramı kendi içerisinde dış ve iç markalaşma olarak ayrılmaktadır. İç markalaşma, şirketin marka içeriği açısından şirket çalışanlarının davranışlarının bilinçli olarak etkilenmesi anlamına gelirken; dış markalaşma ise bir kuruluşun dış imajının kuruluşun kendisi tarafından bilinçli olarak etkilenmesi anlamına gelmektedir. Böylelikle işveren markası terimi oluşmakta ve bu terim özellikle potansiyel çalışanlar aranırken kullanılmaktadır (Sackmann, 2022).

İşveren markası, çalışanların ve dışarıdan gelenlerin katılımını sağlamak için şirketin özünü yakalamış olan kuruluşun belirgin imajını ifade etmektedir. Bu noktada marka, benzersiz bir istihdam deneyimi vaat eden bir dizi niteliktir. Kuruluşlar, tercih edilen işverenler olarak itibar geliştirmeye çalışırlar. Kuruluşları çalışan katılımı, iş tatmini, ücret, yan haklar, esnek programlar, kurumsal sosyal sorumluluk ve diğer çalışan dostu özellikler açısından sıralayan birçok “en iyi işveren anketi” listesi bulunmaktadır. Çalışmak için en iyi yerler olarak tanımlanan şirketler ve çalışmak için arzu edilen yerler olarak görülenler, bu konudaki itibarı daha düşük olanlara kıyasla nitelikli başvuru sahiplerini çekme konusunda daha başarılıdır (Mathis vd., 2017). Dolayısıyla tercih edilen işveren olarak bilinmek ve bu şekilde mümkün olan en iyi yetenekleri çekmek kuruluşların üzerinde bir baskı yaratmaktadır (Nankervis vd., 2020).

Şirketler açısından vasıflı işgücünü elde etme durumu söz konusu olduğunda, rekabet önemli hale gelmektedir. Bir adayın karar verme süreci, diğer iş tekliflerinden veya bir şirket hakkında örneğin bloglardaki olumsuz yorumlar gibi gayri resmi bilgilerden etkilenebilmektedir. Kurumsal web siteleri, ağızdan ağıza iletişim, üniversite sponsorlukları veya tanıtım etkinlikleri gibi çeşitli bilgi kaynakları bir markanın

algılanış şekline etki edebilir. Dolayısıyla bazı durumlarda şirketlerin nitelikli başvuru sahiplerini çekmek, ilgilerini korumak ve onları bir iş teklifini kabul etmeleri gerektiğine ikna etmek için daha fazla çalışmaları gerekmektedir (Cassel, 2017). İş başvurusunda bulunanların iş verenlere dair incelemeleri glassdoor.com gibi sitelerde yaygın olarak bulunmaktadır. Bu noktada işverenlerin daha gayretli olması, başvuru sahiplerine daha nazik davranması ve yapılan incelemeleri yanıtsız bırakmaması gerekmektedir (Dessler, 2020). Dolayısıyla stratejik yönetim açısından, işletmeler, stratejik hedeflerine ulaşabilmek için gerekli insan gücünü sağlayacak olan insan kaynaklarını ve sosyal medyayı yetenekli insanları çekmek için kullanmalıdırlar. Bunun için de sosyal medyada işveren markası olarak yer almaları gerekmektedir. Genel olarak, çalışanları işe almak için web tabanlı uygulamaları ve sosyal medyayı kullanmak, istihdamda yararlı bir araç olarak görülmektedir. Sosyal medya, dijital iletişimin en önemli ve etkili iletişim kanalı olarak dijital insan kaynakları için büyük önem taşımaktadır. Hem iç iletişim hem de dış iletişim için kullanılabilen sosyal medya, işveren markasının çıktısı olarak değerlendirilen projelerin duyurulduğu önemli bir mecradır. Sosyal medyada yayınlanan mesajlar çok hızlı yayıldığı ve viral olabildiği için işveren marka sürecini farklı noktalara götürebilmektedir. Özellikle marka imajını güçlendirmek ve yetenekli adaylara ulaşmak için oldukça önemlidir. Günümüzde birçok işletme de markalarını sadece kendi kurumsal web sitelerinde değil, sosyal medya sitelerinde de yönetmektedir. İşveren markası yönetimi sırasında sosyal medyanın kullanılması hem işletmeler hem de potansiyel adaylar için bir kazan-kazan fırsatı sunmaktadır. Bu nedenle sosyal medyanın işveren markası yönetimi ve insan kaynakları süreçlerinde kullanımı, daha geniş bir istihdam sürecinin parçası olarak kullanıldığında daha etkin hale gelmektedir (Vardarlıer, 2020).

Son 10 yılda, tercih edilen işverenleri belirlemek ve kutlamak için bir dizi ulusal ödül (örneğin AHRI ödülleri) kullanılmıştır. Bu tür ödüllerin ortaya çıkışı, hem kuruluşların olağanüstü İK başarılarını tanıma ihtiyacını hem de potansiyel işe alımlar için tercih edilen işverenler olarak onların çekiciliğini yansıtmaktadır. Diğerlerinin yanı sıra bu şirketler, müstakbel başvuru sahipleri için tercih edilen “markalar” haline gelmektedir. Tercih edilen bir işveren olma telaşı, uzun süredir pazarlama mesleğinin alanı olan işveren markalaşmasına yeni bir yaklaşım getirmiştir. Eğer bir organizasyonun çalışanları gerçekten de onun tek sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı ise, o zaman tercih edilen bir işveren olmanın mevcut en iyi insanları çekmeye

ve elde tutmaya yardımcı olacağı sonucu ortaya çıkacaktır. İşveren markasının rolü budur - en iyi yetenekleri çekecek olumlu bir imaj oluşturmak. En iyileri kendilerine çekmek için bu şirketler, sunulan maaş paketinden pozitif psikolojik ve aile dostu kültürlerinin tanıtımına kadar bir dizi avantajı orata koymaktadır. Aynı zamanda sağlıklı yaşam programları, çocuk bakımı kaynakları, iş-yaşam dengesine dair çalışma düzenlemeleri ve bireyselleştirilmiş maaş paketlerinin tümü “en iyiyi” çekmek için sunulmaktadır (Nankervis vd., 2020).

Bir işveren markasını başarılı bir şekilde yönetmek tesadüf değildir. Şirketin arkasındaki ikna edici hikâyeyi yaratmak ve reklamını yapmak için şirketi benzersiz kılan şeyin ne olduğunu belirlenmesi ve bunun için de zaman ayrılması gerekmektedir (Mathis vd., 2017). İşveren markası olma sürecinde, web sitesi oluşturulması, fayda iletişimi kurulması, yetenek yönetimi yapılabilmesi, çalışan bağlılığı oluşturulabilmesi, çalışan sağlığına ve ergonomiye dikkat edilmesi, çalışan şikayetlerinin dinlenmesi ve çatışmaların çözümünün sağlanması, eski çalışanlarla iyi ilişkiler kurulması, işveren esnekliği ve esnek görevler gibi noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir:

İşveren web sitesi: İş bulma sitelerinin popüleritesine rağmen, artık birçok işveren, adayları işe alırken ve işveren markasını güçlendirirken kendi şirket web sitelerinin çok yararlı olabileceğinin farkındadır. İşverenler, web sitelerinde istihdam veya kariyer gibi başlıklar altında bu tür bilgilere yer vermektedir. Sitelerin birçoğunda, iş arayanların özgeçmişlerini e-postayla göndermeleri veya çevrimiçi başvuruları tamamlamaları teşvik edilmektedir (Mathis vd., 2017)

Fayda iletişimi: Çalışanlar genellikle işverenler tarafından sağlanan faydalarla ilgili değerlerin ve maliyetlerin tam olarak farkında değildir. Bu, büyük ölçüde şirketin etkisiz iletişiminden ve faydaları çalışanlarla tartışmak için net bir stratejisinin olmamasından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, birçok işveren, sağladıkları faydaların maddi değeri hakkında çalışanları bilgilendirmek için özel fayda iletişim sistemleri geliştirmektedir. İşverenler, fayda iletişimlerini tasarlarlarken bazı uygulamaları benimseyebilirler ve çalışanların faydaları ve ilgili maliyetler konusunda eğitilmelerini sağlayan iletişim politikaları geliştirmeye odaklanabilirler. Aynı zamanda internet ve sosyal medya, bireyler ve gruplar arasında daha etkili iletişim sağlamaya yardımcı olabilmektedir (Mathis vd., 2017).

Yetenek yönetimi ve çalışan bağlılığı: İşverenler açısından karşılaşılan en büyük sorunlardan birisi, yetenek yönetimi olarak tanımlanan; yetenekli çalışanların çekilmesi ve elde tutulmasıdır. Yeni pazarların ve teknolojilerin ortaya çıkması, mevcut endüstrilerde, özellikle sağlık ve eğitim sektörlerinde artan talepler, yüksek eğitilmiş ve vasıflı insan kaynaklarına olan ihtiyacın artması anlamına gelmektedir. İşverenler, şirket imajına uygun görünen kişileri ararken, potansiyel çalışanlar da aradıkları şeye uygun görünen işverenleri arayacaktır (Nankervis vd., 2020). Dolayısıyla her şirketin bir yıldız çalışanı yani en iyi performans göstereni olacaktır. Fakat bu kişiler anlamlı işler yaptıklarında oldukları işyerinde kalacak ve en üst düzeyde performans gösterme fırsatına sahip olacaklardır (Bauer vd., 2021). Çalışan bağlılığı ise bir çalışanın düşünce ve davranışlarının işine ve işverenin başarısına odaklanmaktadır. Bir işveren, çalışanlarına eğitim ve gelişim yardımı sağladığında, çalışanların iş tatmini artabilir ve çalışanlar, özellikle şirket içinde gelecekte daha fazla fırsat görürlerse, işte kalma olasılıkları daha yüksek olabilir. Tipik olarak birçok işveren tarafından bir fayda olarak sunulan öğrenim yardımı programları, çalışanların ek eğitim ve öğretim fırsatlarını takip etmelerine olanak tanımaktadır. Bu programlarla, çalışanların yeni bilgileri ve yetenekleri işverene yardımcı olabileceğinden, daha fazla sayıda çalışanı elde tutma oranlarına da katkıda bulunabilmektedir (Mathis vd., 2017).

Çalışan sağlığı ve ergonomi: İşverenlerin çalışanlarına fiziksel şekilde zarara yol açacak veya açması muhtemel tehlikelerden arınmış bir işyeri sağlaması, iş sağlığı ve güvenliği standartlarına uyması gerekirken; stresi azaltmak ve kasların aşırı kullanımı, kötü duruş ve tekrarlayan görevlerden kaynaklanan yaralanmaları sınırlamak için ise ergonomiden faydalanması gerekmektedir. OSHA, işyerinde ergonomi konusunda isteğe bağlı olan ancak İSG Yasasının genel görevler maddesine dayalı bir teftiş sırasında değerlendirilebilecek kılavuzlar sağlamaktadır. OSHA'nın ayrıca birkaç farklı sektör için özel ergonomik yönergeleri de bulunmaktadır. Bu nedenle İK temsilcileri, parçası oldukları sektöre dayalı OSHA yönergelerini takip edip etmediklerini kontrol etmelidir. Şirketlerde stresin başlıca nedenleri arasında kişilik tipi, örgüt kültürü, örgütsel değişim, yönetim davranışı, iş türü ve kişilerarası ilişki sorunları sayılabilmektedir. A tipi kişilikler, zayıf organizasyon kültürleri, hızla değişen organizasyonlar, kötü yönetim, çalışanların hoşlanmadığı işler ve zayıf kişilerarası ilişkiler, işyerinde stresi daha yaygın hale getirmektedir. Stres yönetimi teknikleri arasında iyi zaman yönetimi becerileri, arada bir rahatlama yeteneği, iyi beslenme, orta

düzyeyde egzersiz, pozitif düşünme becerileri ve güçlü bir kişisel destek ağı bulunmaktadır. Tüm bu araçlar, stresle başarılı bir şekilde başa çıkılmasına yardımcı olmaktadır (Lussier ve Hendon, 2020). İşverenlerin, çalışanlarına iyi davranılmasını ve çalışanlarının sağlıklı olmasını sağlamak için sağlıklı işyerleri yaratma sorumluluğu bulunmaktadır. Çalışma ortamını daha iyi bir sağlık kaynağı olarak teşvik etmek ve işyerinde sağlığı iyileştirmek, istihdam yoluyla sosyal eşitsizliği azaltmak için bir araç görevi görmektedir (Torrington vd., 2020). İş ve çalışan sağlığıyla ilgili hizmetlerin yeni bir tür çevrimiçi sağlayıcısına bir örnek, “<http://www.edocamerica.com>” adresinde bulunan “eDocAmerica”dır. eDocAmerica , bireylere ve aile üyelerine sağlıkla ilgili tüm sorulara kişisel yanıtlar veren kurul onaylı doktorlara, psikologlara, eczacılara, diş hekimlerine, diyetisyenlere ve fitness uzmanlarına sınırsız e-posta erişimi sağlayan bir sağlık hizmeti sağlayıcısıdır. eDocAmerica ve diğer benzer sağlayıcıların hizmetleri, müşteri firmaların çalışanlarının rutin sağlık sorularının çoğuna yanıt bulmasını çok daha kolay ve hızlı hale getirmektedir. Bunun iki önemli faydası vardır. Birincisi, çalışanın kişisel ve aile sağlığı üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmasına izin verir ve ikincisi, sağlık sistemi üzerindeki baskıyı biraz azaltır. Çünkü çalışanlar, basit bir sorunun yanıtlanmasına ihtiyaç duydukları her seferinde doktorun muayenehanesine koşmazlar (Lussier ve Hendon, 2020).

Çalışan şikayetlerinin dinlenmesi ve çatışma çözümü: İşverenlerin, kuruluşlarının çatışmayla ne kadar iyi başa çıktığına ilişkin algıları çalışan algılarıyla eşleşmemektedir. İşverenler, kültürlerinin insanları konuşmaya teşvik eden bir kültür olduğundan emin olmak için çalışanlarının sorunları dile getirme deneyimlerini daha yakından incelemelidir. Kuruluşların, şikayetlerin ciddiye alındığı, adil ve hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulduğu bir ortamı teşvik etmesi gerekmektedir (Marchington, vd., 2021).

Eski çalışanlarla ilişkiler: Eski çalışanlar, ayrıldıktan sonra bile kuruluşlara önemli faydalar sağlayabilmektedirler. Bir şirketin eski çalışanları (veya mezunları), gelecekteki çalışanlar için referans kaynağı olabilir, yararlı iş zekâsı sağlayabilir, marka elçisi olarak hizmet verebilir ve hatta müşteri olabilirler. Bazı şirketler, bilinçli olarak mezun ilişkilerine yatırım yapmakta ve onlarla iletişim halinde kalmaktadır. Bazen eski çalışanlar organizasyona geri dönmeye karar vererek “bumerang çalışanı” olurlar. Bazı işletmeler, mevcut çalışanların sadakatini teşvik etmek için eski çalışanları işe almayı reddetse de eski çalışanlarını işe almayı düşünenler olası faydalar elde ederler. Karşılıklı

deneyim göz önüne alındığında, eski çalışanları işe almak daha az zaman yatırımı gerektirmektedir. Bu çalışanlar için işe alım daha az zaman alır. Son olarak, geri dönmeyi seçen çalışanlar, kuruluşun itibar açısından da iyi görünmesini sağlarlar (Bauer vd., 2021).

İşveren esnekliği ve esnek görevler: Atkinson'ın (1984), “esnek firma” modeli, firmaların sayısal, zamansal ve işlevsel araçlar yoluyla esnekliği nasıl geliştirdiklerini açıklamak için sıklıkla benimsenmektedir. Sayısal esneklik, kuruluşun, istihdam edilen insan sayısı açısından çevreye hızlı bir şekilde yanıt vermesine olanak tanımaktadır. Bazı geleneksel tam zamanlı kalıcı görevler, kısa süreli sözleşmeli personel, sürekli sözleşmeli personel, taşeron işçiler vb. ile değiştirilir. Bu, kuruluşun iş gücünü hızlı ve ucuz bir şekilde azaltmasına veya genişletmesine olanak tanımaktadır. Esnek firma, insan kaynakları ihtiyacını karşılamının çeşitli yollarına sahiptir. İlk olarak, birincil işgücü piyasasını oluşturan çekirdek çalışanlar vardır. İşveren tarafından büyük saygı görürler, iyi maaş alırlar ve firmaya özgü ya da firmaya ayırt edici bir karakter kazandıran faaliyetlerde yer alırlar. Bu çalışanlar, kariyer beklentilerini iyileştirmiştir ve işverene, geniş deneyime ve uyarlanabilirliğe sahip yetenekli profesyonellerle çok değerli olan bir esneklik türü sunmaktadırlar. Esnek saat sistemleri, çalışanlara çalışma ve öğle yemeği saatleri dışında teminat sağlayarak işverene fayda sağlayabilirken; ayrıca kişisel taleplerin iş taleplerine daha kolay uydurulmasına izin vererek de çalışanlara fayda sağlayabilmektedir. Artan sayıda işverenin esnek çalışma saatlerinin, yarı zamanlı çalışma ve evden çalışma sunduğu görülmektedir (Torrington vd., 2020). Ayrıca kuruluşlar, çalışanların yarı zamanlı rollere geçmesine izin veren, esneklik sunan, görevlerin çalışanların yetenekleriyle eşleşmesini sağlayan, işyeri ergonomisine dikkat eden ve yaş çeşitliliğini destekleyen bir işyeri kültürü oluşturan “yaş dostu bir işyeri” sağlamayı da düşünebilirler. Birçok yaşlı işçi, köprü istihdamını işgücünden çıkmak yerine aynı veya farklı bir organizasyon içindeki saatlerini veya iş taleplerini azaltmak (ve çoğu zaman maaşını da azaltmak) şekilde benimsemektedir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri’nde, tam emeklilikten önce köprü istihdamı yaygındır ve yaklaşık %60’lık bir kesim bu seçeneği tercih etmektedir (Bauer vd., 2021).

2.4.2.12. Çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık

Bu bölümde, İK girişimleri yoluyla çeşitliliğin nasıl yönetileceğini tartışılmaktadır.

Eşit istihdam fırsatı (EEO), pozitif ayrımcılık, çeşitlilik ve kapsayıcılık terimleri birbirinden farklı kavramlardır ve birbirinin yerine kullanılmamalıdır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık terimleri genellikle birbirinin yerine kullanılır, ancak farklı anlama gelmektedirler (Lussier ve Hendon, 2020).

Çeşitlilik, farklı veya çeşitli olmak anlamına gelir ve işte çeşitli ırk, etnik, cinsiyet, kültürel, ulusal köken, engellilik, yaş ve dinsel geçmişe sahip iki veya daha fazla çalışan grubundan oluşan bir iş gücüne sahip olmak anlamına gelir. İnsanlar arasındaki farklılıkların kabulüyle ve farklı çalışanların birlikte iyi çalışmasını sağlayan çok geniş bir kavramlar dizisidir.

Kapsayıcılık ise, tüm çalışanların kuruluşun değerli üyeleri olarak kendilerini ait hissetmelerini sağlama uygulamasıdır. Kapsayıcı bir değer sistemi, bir aidiyet duygusu yaratır; kişiye saygı duyulma ve olduğunuz kişi için değerli olma duygusunu aşlar, destekleyici bir enerjisi vardır.

Pozitif ayrımcılık, geçmişteki ayrımcılığı azaltmak amacıyla, belirli durumlarda korunan gruplardan kişilerin işe alınmasını tercih etmek üzere tasarlanmıştır. Hem devlet hem de özel sektördeki çeşitli kuruluşlar tarafından oluşturulmuş bir dizi politika ve girişimdir. Çeşitlilik konusu, İKY’de bir organizasyondaki farklı insan türleri ile ilgilendir. Kapsayıcılık, tüm çalışanların kuruluşun değerli üyeleri olarak kendilerini ait hissetmelerini sağlama uygulamasıdır. İşte çeşitlilik ve katılımın yaratılması fırsatlar sağlar, ancak aynı zamanda iş gücünde artan çeşitlilik, zamanımızın en zorlu İK ve organizasyonel sorunlarından birini de beraberinde getirir.

Travellers Insurance ve Airbnb gibi şirketler, çeşitliliğin iş için bir zorunluluk olduğunu söylemekte ve kapsayıcı olmaları için çalışanları eğitmektedir (Lussier ve Hendon, 2020). Birçok çalışan paydaş alt grubu da tarihsel olarak olduğundan çok daha fazla ilgi görmeye başlamıştır.

Bu gruplar arasında yaşlı işçiler, yönetim ve yönetici kadrosundaki kadınlar ve azınlıklar, LGBTİ çalışanlar ve daha ırksal ve etnik açıdan çeşitliliğe sahip bir çalışan havuzu bulunmaktadır. Kamu baskısı, kuruluşlardaki bu ve diğer grupların çıkarlarına katkıda bulunmuştur ve bu nedenle şirketler, kuruluştaki bu paydaşların ihtiyaçlarını nasıl karşılayacaklarını bulmak zorunda kalmaktadır.

Çeşitlilik günümüzde zamanla artmaya ve büyümeye devam etmektedir. Çeşitliliği yönetmede geçmişte olduğundan daha iyi olmak gerekmektedir. İş yerinde çeşitliliğin artmasıyla başarılı bir iş yeri kariyerine sahip olma şansı da artmaktadır.

Çeşitliliği ve kapsayıcılığı benimsemek yeni iş fırsatları yaratır. Çeşitlilik, satışları ve karları artırmakta yardımcı olur. İş yerinin kapsayıcı olmasıyla beraber, çalışanlar kendilerini sisteme dahil hissedecektir, bu durum da kuruma değer vermeleri ve üretken olmaları anlamına gelmektedir. Çalışanlar kendilerini kuruma dahil hissetmezse üretken olamazlar.

Lussier ve Hendon'a (2020) göre çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulayan şirketlerin çalışanlarından ve müşterilerinden aşağıdakiler de dahil olmak üzere somut faydalar elde ettiğine dair kanıtlar vardır:

1. Daha düşük ciro, düşük devamsızlık ve artan üretkenlik nedeniyle maliyet tasarrufu,
2. Mevcut kalifiye eleman açığını dolduran işçi sayısında artış,
3. Farklı yetenekler için rekabeti daha fazla olmasıyla; kadınlar, azınlık grupları ve çeşitli iş gücü üyeleri için çekici olması.
4. Çeşitliliğe sahip olmanın bir sonucu olarak müşteri artışı, farklı bir müşteri tabanına karşı kültürel duyarlılığa sahip çalışanlar,
5. Geliştirilmiş kurumsal imaj.

Çeşitlilik yönetiminde ana amaç, çeşitliliğin potansiyel faydalarını en üst düzeye çıkarırken, potansiyel olan engellerini en aza indirmektir. Bu tür faydalar elde etmenin en önemli anahtarı, çeşitliliğin ortaya çıkabilecek olan potansiyel sorunlarını uygun şekilde yönetmektir. Çeşitliliği yönetmek, işbirliğini baltalayabilecek önyargı gibi potansiyel sorunları en aza indirirken, çeşitliliğin potansiyel faydalarını en üst düzeye çıkarmak anlamına gelmektedir. Uygulamada, çeşitlilik yönetimi hem zorunlu hem de gönüllü eylemler gerektirir. Zorunlu eylemler (özellikle EEO yasasına uygunluk) işbirliğini garanti edemez. Bu nedenle, çalışanları verimli bir şekilde birlikte çalışmaya teşvik etmek için gönüllü adımlar atmaya da dayanır. Çalışanların çeşitlilikle ilgili tutumlarını değiştirmek ve/veya çeşitliliğe sahip bir iş gücüyle çalışmak için gereken becerileri geliştirmek için tasarlanmış eğitime çeşitlilik eğitimi denir. Bu programlar genellikle ya tutum farkındalığı ve değişikliğine ya da davranış değişikliğine vurgu yapar. Tutumlara odaklanan programların, katılımcıların kültürel ve etnik farklılıkların yanı sıra kişisel özellikler ve fiziksel özelliklerdeki (engellilik gibi) farklılıklar konusundaki farkındalıklarını artırma hedefleri bulunmaktadır. Bu programlar, farklılıkların ve bu farklılıklar hakkındaki basmakalıp yargılarının farkına varan insanların, kalıp yargıların insanlarla etkileşimlerini etkilemesine izin vermekten kaçınabilecekleri varsayımına dayanmaktadır.

Eşit İstihdam Fırsatı yasalarına ve piyasa güçlerine yanıt olarak, bugün birçok kuruluş çeşitliliği yönetmekle, yani tüm çalışanların kurumsal hedeflere katkıda bulunmalarına ve kişisel gelişim deneyimlemelerine olanak tanıyan bir ortam yaratmakla ilgilenmektedir. Bu tür bir ortam, tüm çalışanlara adil ve olumlu davranmayı içerir. 3. Bölüm, kuruluşların yasalara uyarak çeşitliliği nasıl yönettiklerini açıklamaktadır. Bu çabaların yanı sıra birçok kuruluş, çalışanlara kültürel farklılıkların takdir edilmesi gibi farklılıkların yönetimini destekleyen tutum ve davranışları öğretmek için tasarlanmış eğitimler sağlar. Bu programların çoğu, çalışanların klişelerin olumsuz duygusal ve performans etkilerine ve bunun sonucunda ortaya çıkan davranışlara ilişkin farkındalıklarını artırmak için deneysel alıştırımlar kullanır (Lussier ve Hendon, 2020).

Çeşitlilik eğitimi, herkes için en iyi fırsatları ortaya çıkarmak amacıyla, herkesin potansiyelini çıkarmak için kuruluşun tüm çalışanlarına saygı duymayı ve onlara değer vermeyi vurguluyorsa, herkesi işe alma olasılığı daha yüksektir (Noe vd., 2018).

İK, insanlara kapsayıcılık yoluyla farklı çalışanlarla nasıl daha iyi geçinebileceklerini öğretmek için çeşitlilik eğitimi sunabilir. Kendilerinden farklı insanların farkına vararak ve onlara karşı daha empatik davranarak insanların birbirlerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur. Örneğin; Starbucks, antibias eğitimi vermek için bir öğleden sonra binlerce mağazayı kapatmıştır. Starbucks örneğindeki gibi şirketler çalışanlarına mentorluk programları sunabilmektedir. Sun Microsystems, Intel ve Microsoft dahil olmak üzere çoğu büyük şirket, çalışanları için şirket içinde geliştirilmiş birçok resmi mentorluk programı sunmaktadır (Nankervis vd., 2020). Mentorluk, özellikle üst düzey pozisyonda çalışmak isteyen kadınlar ve azınlık grupları için önerilmektedir. Bu mentorluk programları, bahsi geçen grupların üst düzey pozisyonlara yükselmelerine ve işe alım yapan insanların ağında ön plana çıkmalarına yardımcı olabilmektedir. LinkedIn, kariyer danışmanlığı oturumları için mentorları danışmanlarla buluşturan yeni bir hizmet sunmaktadır. Tüm bu sunulan hizmet ve programlar, çeşitlilik ve kapsayıcılık girişimleri zaman ve para gerektirir. Ancak bu zaman ve maliyet; giderden ziyade İK yatırımları olduğu gösterilmiştir (üretim merkezlerine karşı maliyet merkezleri; bkz. Bölüm 1), çünkü bu yatırımlar sonuç olarak geliri, verimliliği ve kârı artırmaktadır (Lussier ve Hendon, 2020).

Çeşitlilik eğitimi programlarının genellikle üç bileşeni vardır. Yasal farkındalık ilk ve en yaygın bileşenidir. Burada eğitim, ayrımcılığın yasal sonuçlarına

odaklanmaktadır. Çeşitlilik eğitimine yönelik bu sınırlı yaklaşım, yalnızca bu yasal “yapılması ve yapılmaması gerekenlere” odaklanır. Kültürel farkındalık eğitimi yoluyla kuruluşlar, insanlar arasındaki farklılıklara ilişkin daha iyi bir anlayış geliştirmeyi umarlar. Kültürel farkındalık eğitimi, tüm katılımcıların çok çeşitli kültürel geçmişlere sahip insanlar arasındaki farklılıkları görmelerine ve kabul etmelerine yardımcı olur. Çeşitlilik eğitiminin üçüncü bileşeni olan duyarlılık eğitimi daha zordur. Buradaki amaç, insanları kendi aralarındaki farklılıklara ve söz ve davranışlarının başkaları tarafından nasıl görüldüğüne karşı “duyarlı hale getirmek”tir. Çeşitlilik eğitiminin etkililiği üzerine yapılan araştırmalar, programların ilgi çekici veya eğlenceli olabileceği, ancak insanların kendilerinden farklı özelliklere sahip diğer kişilere karşı tutum ve davranışlarında uzun vadeli değişiklikler yaratmayabileceği konusunda bazı endişeler uyandırmaktadır (Mathis vd., 2017).

Farklılık eğitimi, bazı durumlarda çatışmayı azaltmak yerine çatışmayı artırmıştır. Bazı firmalarda, çalışanları ayırıcı ve bölücü etkiler yaratmış olup, çalışanların birlikte iyi çalışabilmeleri için davranışları değiştirmedeği görülmektedir. Çeşitlilik eğitiminin olumsuz sonuçları, kendilerini tüm çeşitlilik çabalarına karşı bir tepki şeklinde gösterebilir. Kadınlar ve azınlık grup üyeleri bazen çeşitlilik programlarını yetersiz ve "sözde eğitimden" başka bir şey olarak görmemektedir. Bu nedenle, çeşitlilik programları oluşturularak, işverenler beklentileri artırabilir ancak bunları karşılayamayabilir. Çoğunlukta yer alan bazı bireyler (öncelikle beyaz erkekler), çeşitliliğe yapılan vurguyu toplumsal sorunların sorumluluğunu onlara yüklemek olarak da yorumlayabilir. Son olarak, çeşitlilik programlarının yalnızca kadınlara ve ırksal azınlıklara fayda sağladığı ve beyaz erkeklerin fırsatlarını elinden aldığı şeklinde algılanabilmektedir.

Çeşitlilik için işe alım yapılırken çok çeşitli faktörler dikkate alınabilir. Birçok işveren, geleneksel olmayan işgücü havuzlarından işçi almak için çabalarını genişletmektedir. Belirli işler için bu işe alımlar aşağıdakileri içerebilir:

- Farklı ırk/etnik geçmişe sahip kişiler
- 40 yaşın üzerindeki işçiler, özellikle emekliler
- Bekar ebeveynler
- Engelli işçiler
- Uzun süreli işsiz olanlar

Etnik işgücü çeşitliliğindeki artış, daha geniş bir yelpazenin potansiyel istihdam kaynaklarından yararlanılmalıdır. Uygun şekilde yönetilen işe alma stratejileri yoluyla işyerinin bu nüfus demografisini temsil etmesini sağlamak için çeşitlilikteki değişikliklerin de izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Hispaniklerdeki artış, bu gruptan nitelikli kişileri istihdam için belirlemek ve çekmek için özel işe alma programlarına ihtiyaç duyulabileceği anlamına gelir. Diğer potansiyel çalışanlar, yeni istihdam fırsatları aramakla ilgilenen yaşlı çalışanları ve emeklileri içerebilir.

Bekar ebeveynler, yarı zamanlı çalışma da dahil olmak üzere esneklik sunan aile dostu bir işverene ilgi duyabilir, çünkü iş ve aile hayatını dengelemek genellikle zordur. Bazı firmalar ayrıca esneklik ve evden çalışma teknolojilerini kullanarak bekar ebeveynleri işe alır. Son olarak, engelli bireyler, eğitim ve beceri niteliklerine rağmen maalesef genellikle göz ardı edilmektedir.

Yapılan çalışmalar, iş ilanlarında; kararlı, iddialı gibi kulağa erkeksi gelen kelimeler içerdiğinde kadınların başvurma olasılığının düşük olduğunu göstermiştir. Reklamlarda özverili, sorumlu, vicdanlı gibi kelimeler kullanıldığında kadınların başvurma olasılığı ise daha yüksektir. Araştırmalarda, erkekler iş ilanlarında kullanılan kelimelerden etkilenmiş gibi görünmemektedir. Bu nedenle, reklamlar; işe alırken cinsiyet açısından dengeli sıfatlar kullanmanın çok az dezavantajı olduğunu göstermektedir. BT şirketleri ayrıca, genel teknoloji çalışanı eksikliği nedeniyle nitelikli kadın adayları işe alma çabalarını hızlandırmaktadır. Kız İzciler ve diğer kuruluşlar, genç kadınları erken yaşlardan itibaren bilim, teknoloji, mühendislik ve matematik (STEM) çalışma alanlarıyla tanıştırmak ve onları bu talep gören alanlarda kariyer düşünmeye teşvik etmek için çalışmaktadır (Mathis vd., 2017).

Bir başka önemli tartışma da liderlik pozisyonlarındaki kadınların oranlarının düşük olmasıdır. Kadınların işgücüne katılım oranlarının artmasına ve kadınların giderek daha yüksek eğitilmiş ve kalifiye olmasına rağmen, kuruluşlarda önemli karar verme rollerinin çok küçük bir yüzdesini hâlâ ellerinde tutmaktadırlar. "Kadınların işgücüne katılımını artırmak, bireyler ve aileler için daha iyi yaşam standartlarına yol açmaktadır" (Nankervis vd., 2020). Farklı kuşaklar arasında bulunan iş değerleri ve tercihleri, istihdam deneyiminin her yönünü etkileyebilmektedir. İşe alma açısından, farklı kuşaklardan üyelerle bağlantı kurmak için farklı yaklaşımlara ihtiyaç duyulabilir. Baby Boomerlar (1946 ve 1964 yılları arasında doğanlar) geleneksel iş ilanı verme

yöntemleri konusunu tercih edebilmekte ve iş bulmak için mobil teknolojiyi kullanmaya daha az eğilimli olabilmektedir. X Kuşağı (1965 ile 1980 arasında doğanlar) çalışanları, esnek çalışma düzenlemelerine, evden çalışmaya ve diğer iş-yaşam dengesi programlarına değer verebilir. Y Kuşağı (1980 ve 2000 yılları arasında doğanlar) mobil teknolojiyi yoğun bir şekilde kullanır ve işlere ve iş politikalarına ve düzenlemelerine aktif olarak katkıda bulunma fırsatına değer verir.

Geleneksel işyeri düzenlemelerini yıkmak ve esnekliğe izin vermek, kadınların daha üst seviyelere ilerlemesine yardımcı olmanın da anahtarıdır. Deloitte Touche ve Tohmatsu gibi firmalar, daha yüksek yönetici seviyelerinde kadınlara yönelik fırsatları artırmayı hedefleyen özel İK programlarına sahiptir.

Şirketler içinde ve cinsiyetler arasında iş bölümüne ilişkin temel varsayımları sorgulamaya ve kadınların ilerlemesi konusundaki sistemik örgütsel engelleri analiz etmeye de ihtiyaç vardır.

Kadınların işyerinde karşılaştıkları tek eşitsizlik, kuruluşların üst düzeylerinde kadınların temsilinin az olması değildir. Ücret adaleti de işyerinde eşitlik arayan firmaların gündeminde olması gereken bir konudur. 2017'de, tam zamanlı yetişkin normal zamanlı ortalama haftalık kazançlar için cinsiyete dayalı ücret farkı (erkekler ve kadınlar arasındaki ücret farkı) yüzde 15,3'tü. En düşük boşluk yüzde 6,8 ile kamu yönetimi ve güvenlik sektöründe, en yüksek boşluk ise yüzde 26,1 ile finans ve sigorta hizmetlerinde görülmektedir. Söz konusu fark son birkaç yılda biraz daralsa da artmaya devam etmektedir.

Ayrımcılığı ve eşitsizliği ölçmek oldukça zordur. Ayrımcılık ve eşitsizlikle mücadeleyle yönelik farklı örgütsel yaklaşımların temelini oluşturan teorik tartışmalara da bakmakta fayda olacaktır.

Belirli grupların karşılaştığı dezavantajları hafifletmek için alınması gereken adımlarla ilgili devam eden bir tartışma bulunmaktadır. Genellikle eşit fırsatlar veya liberal bir yaklaşım olarak adlandırılan bir yaklaşım, yasama eylemini destekler.

Din, inanç, cinsel yönelim ve yaş konusunda, ikinci bir yaklaşım olan çeşitlilik ve kapsayıcılık, mevzuatın etkili olmayacağını ve bu gruplara ilişkin tutum ve önyargılarda temel bir değişikliğin gerekli olduğunu savunmaktadır. Yasama eylemi üzerindeki ilk vurgu, bunun sonunda tutumları etkileyeceği umuduyla benimsenmiştir.

Daha az desteğe sahip olan üçüncü, daha aşırı ve radikal bir yaklaşım, belirli gruplara karşı geçmişteki ayrımcılığı telafi etmek ve dengeyi daha çabuk düzeltmek için

pozitif veya tersine ayrımcılığı teşvik eden yasaları savunanlardan gelmektedir. Birleşik Krallık'ta mevzuat, dezavantajlı gruplar için özel destek ve teşvik gibi pozitif eylemler sağlar, ancak engellilik mevzuatı dışında pozitif veya tersine ayrımcılık (kendi lehlerine ayrımcılık) sağlamaz. "Eşit fırsatlar" ve "çeşitlilik ve kapsayıcılık" etiketleri tutarsız bir şekilde kullanılmaktadır ve daha da karmaşık hale getirmek için, çeşitliliğe ilişkin farklı bakış açıları vardır, bu nedenle bu yaklaşımların her birini simgeleyen temel farklılıkları ortaya koyuyoruz ve şunları sunuyoruz; kavramsal temellerinin ve etkililiklerinin bazı eleştirileri.

Fırsat eşitliği yaklaşımı, ayrımcılığın önlenmesi için mevzuat yoluyla davranışı etkilemeye çalışır. Toplumun tüm üyelerinin haklarını destekleyen ahlaki ve etik bir duruşla karakterize edilmiştir. Bu liberal yaklaşım, daha radikal yaklaşımlarda bulunan sonuç eşitliği yerine fırsat eşitliğine odaklanır. Yaklaşım, bazı bireylerin örneğin seçim sürecinde alakasız kriterlerden dolayı ayrımcılığa uğrar. Bu alakasız kriterler, sosyal olarak tanımlanmış bir grubun üyeleri olarak kendilerine atfedilen basmakalıp özelliklere dayanan varsayımlardan kaynaklanmaktadır; örneğin, kadınların aile taahhütleri nedeniyle evden uzakta çalışmaya hazır olmayacakları veya engelli bir kişinin veya daha yaşlı bir işçinin hasta olmak için daha fazla boş zamanı olması şeklindedir. Bu nedenle fırsat eşitliği yaklaşımı, ilgili, işe dayalı kriterlerin kullanılması (iş tanımlarını ve kişi özelliklerini kullanarak) ve ayrımcılığın adil kriterlere, yani işi yapma becerisine dayandırılması için prosedürleri resmileştirmeye çalışır. Mantığı, herkesin eşit şartlarda rekabet edebileceği bir "eşit oyun alanı" sağlamaktır. Sosyal olarak tanımlanmış gruplar arasındaki farklar göz ardı edilir ve yaklaşım genellikle 'aynılık' yaklaşımı olarak kabul edilir. Bazılarının eşit şekilde rekabet edebilecekleri düzeye ulaşabilmeleri için pozitif ayrımcılığa değil, pozitif eyleme izin verilir. Örneğin, bir kuruluş, özellikle temsil edilen etnik grupları hedefleyen yayınlardaki boş pozisyonlarının reklamını yapabilir. Bununla birlikte, bir başvuru havuzu oluşturduktan sonra, etnik kökeni bir seçim kriteri olarak kullanmamalıdır. Fırsat eşitliği yaklaşımları, dezavantajlı grupları ve örneğin, işyerindeki temsillerinin daha geniş toplumdaki temsillerini yansıtmalarını sağlamak için bu gruplar için hedefler belirleme ihtiyacını vurgular. İtfaiyeciler, polis memurları ve az sayıda etnik azınlığın istihdam edildiği silahlı kuvvetler gibi yeterince temsil edilmedikleri mesleklerde veya az sayıda kadının bulunduğu üst düzey yönetici rollerinde hedeflere ihtiyaç vardır.

Fırsat eşitliği yaklaşımında, adil prosedürlerin kullanılması ve izlenmesi durumunda sonuç eşitliğinin sağlanacağına dair bir varsayım vardır. Başka bir deyişle, eğer bu yapılırsa, herhangi bir azınlık grubunun istihdamın sunduğu olanaklardan adil bir pay almasını sağlayacaktır. Bu tür azınlık grupları istihdama tam olarak katılan üyeler haline geldiklerinde, belirli sosyal gruplara karşı ayrımcılığın dayandığı eski basmakalıp tutumlar, basmakalıpların yararsız olduğu gösterileceğinden, kademeli olarak değişecektir. Adil prosedürlerin veya prosedürel adaletin adil sonuçlara yol açacağı varsayımı uygulamada doğrulanmamıştır. Fırsat eşitliğinin odak noktası resmi süreçlerdir ve yine de organizasyondaki her şeyi resmileştirmek mümkün değildir. Buna ek olarak, azınlık gruplarının üyeleri bir kez organizasyonda performans gösterme becerilerini sergilediklerinde, bunun organizasyondaki tutum ve inançları değiştireceği varsayımına yönelik eleştiriler de bulunmaktadır. Ayrıca, kısmen eşitlik hedeflerinin iş hedefleriyle bağlantılı olmaması ve kısmen de eşit fırsatların genellikle İK işlevinin endişesi olarak görülmesi nedeniyle kuruluşlar içinde genel bir destek eksikliği olabilir. Dezavantajlı gruplara odaklanmak, iş gücünün bu şekilde tanımlanmayan geniş kesimlerini de yabancılaştırabilir; örneğin, Atkinson ve Hall (2009), standart kalıpları benimseyen işçilerin, esnek bir şekilde çalışan meslektaşlarının (çoğunlukla kadın) kendilerine yüklediği ekstra yüke içerlediklerini göstermektedir.

Özetle, çeşitlilik ve kapsayıcılık bir iş yerinin gelişimi ve yeni sistemlere ayak uydurabilmesi için oldukça önemli iki kavramdır. Bu yaklaşımlar, çeşitliliğin yönetimi olarak başlamakla beraber sadece azınlık gruplarındakiler için değil, tüm bireyler için fırsatların iyileştirilmesine odaklanmıştır. Bu nedenle, çeşitliliği yönetmek işverenlerden çalışanlara kadar herkese fayda sağlamaktadır. Ancak son yıllarda bu yaklaşım, çeşitliliği ve kapsayıcılığı vurgulayacak şekilde genişledi. CIPD (2018b) bunu açıklarken, çeşitliliği yönetmenin insanlar arasındaki farklılıkları tanımayı ve bunlara değer vermeyi ve bunlara saygı duymayı içerdiğini savunur ve bu içerme, bu farklılıkları iyileştirilmiş iş performansını destekleyen ve farklı çalışanların birlikte etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan bir fayda olarak görmeye devam etmektedir.

2.4.2.13. Çalışan Bağlılığı

Çalışan bağlılığı terimi, psikoloji literatüründen ve insanların kendilerini gerçekleştirdikleri rollere nasıl uyguladıkları üzerine yapılan araştırmalardan gelmektedir (Kahn, 1990). Çalışan bağlılığı, dünya çapındaki kuruluşlarda kullanılan

popüler bir terim olsa da daha yakından gözlemlendiğinde, bu yapının tanımlanabileceği birçok farklı yol olduğu ortaya çıkmaktadır. Bunlar, çalışanın örgüte ve değerlerine karşı olumlu bir tutumu olarak tanımlanan bağlılıktan (Robinson vd., 2004), çalışanların rol performansına gösterdiği özene (Saks, 2006) ve işte adanmışlık konusuna kadar uzanır (Schaufeli vd., 2006). Bağlı çalışanların iyimser, işlerine son derece odaklanmış, işe karşı istekli ve uzun vadede sürdürülebilir kurumsal başarıya katkıda bulunmak için fazladan yol kat etmeye istekli oldukları söylenmektedir (Jose ve Mampilly, 2012). Kısaca, bağlılık, enerji, tutku ve çok çalışmanın genellikle yapıyı açıklayan anahtar kelimeler olarak anıldığı, çalışanların işleri ve organizasyonları hakkında pozitif olmaları ile ilgilidir (Farndale vd., 2014).

Çalışan bağlılığı, verimli bir iş gücünün var olabilmesi için çok önemli kabul edilir. Firmalar, çalışan katılımını performanslarını iyileştirmenin ve rekabet gücünü artırmanın bir yolu olarak görürler. Davranışsal bir bakış açısıyla, daha az bağlı çalışanlarla karşılaştırıldığında, bağlı çalışanlar daha fazla saat harcar ve daha yoğun (daha yüksek üretkenlik) ve yönlendirmeye (kurumsal önceliklere odaklanma) çalışırlar (MacCormick vd., 2012). Bağlı çalışanlar ayrıca daha yüksek düzeyde iş tatmini, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı belirtileri gösterirler (Kelliher vd., 2013). Kısacası, bağlılığın hem kuruluşlar için hem de genellikle bireysel olarak çalışanların kendileri için yararlı olduğu düşünülmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008).

Her liderin, çalışan bağlılığına ilham veren bir iş yeri iklimi oluşturma ve sürdürme yükümlülüğü vardır. Ancak liderler bağlı bir çalışma kültürünü nasıl oluşturur ve sürdürür sorusu basit olsa da, cevabı pek basit değildir. Bir kuruluşun çalışanları ile temas ettiği her alanda eylem gerektirir: işe alma, seçme, yerleştirme, eğitim, değerlendirme, ödüllendirme, yönetme ve insanları işten çıkarma sırasında. Şirketin her yönü, çalışan bağlılığını teşvik edecek ve işten ayrılmayı caydıracak şekilde organize edilmelidir (Carasco ve Rotwell, 2020).

Çalışan bağlılığı, bir çalışanın düşünce ve davranışlarının işine ve işverenin başarısına odaklanır. Çalışana ilgi İK yönetimi alanında oldukça önemli bir yere sahiptir çünkü bu süreç birçok önemli performans sonucunu da etkileyebilir. Örneğin, bağlı çalışanlar daha üretkendirler, işe daha fazla adanmışlık sergilerler, daha yüksek seviyelerde performans gösterirler ve bağlı olmayan çalışanlara göre işten ayrılmayı daha az düşünürler.

Bu nedenle, bir İK departmanı, bir kuruluş genelinde katılım ve bağlılık düzeylerini iyileştirmenin daha iyi yollarını bulmak için yöneticiler ve çalışanlarla iş birliği içerisinde çalışmalıdır. Sadakat bu konuda oldukça önemli bir faktördür, sadakat; örgütler ve çalışanları arasındaki karşılıklı alışveriştir. Çalışanların bir şirkete sadakati, şirketin kendilerine olan sadakatine ilişkin algılarına bağlıdır. Yöneticileri alçakgönüllü ve güvenilir olduğunda çalışanlar daha sadıktır. Örneğin, hata yapıldığında çalışanlardan özür dilemek işyerinde güven inşa edebilir. Yakın tarihli bir Forum Corporation anketi, yöneticilerin iş yerinde çalışanlarının belirttiğinden çok daha sık özür dilediklerini iddia ettiklerini ortaya çıkardı. Sonuçlar ayrıca, çalışanların çoğunluğunun yönetime güvenin çok önemli olduğuna inandığını, yöneticilerin yarısından biraz daha azının ise çalışanlar tarafından yönetime güvenilmesinin önemli olduğuna inandığını gösterdi. Son olarak anket, yalan söylemenin, başkalarının fikirlerini çalmanın, dedikodu yapmanın ve diğer iletişim sorunlarının yönetimle ilgili önemli endişeler olarak görüldüğünü ve bu tür uygunsuz davranışların muhtemelen güvene olan düşük saygıdan kaynaklandığını belirlemiştir (Mathis vd., 2017).

Bugüne kadar, akademik literatürde en fazla ilgiyi işe adanmışlığa toplamıştır (Farndale ve Vidovic, 2017). Macey ve Schneider (2008), iş ve organizasyon bağlılığı arasındaki ayrımın yanı sıra, çalışan özelliklerindeki farklılıklara odaklanarak farklı bir bakış açısı benimsemekte ve çalışan bağlılığını şekillendiren üç bileşenden bahsetmektedirler; “sürekli bağlılık”, “psikolojik durum bağlılığı” ve “davranışsal bağlılık”. Sürekli bağlılık, kişilik gibi kişisel düzeydeki nitelikleri vurgular; psikolojik durum bağlılığı, duygularıyla karakterize edilirken, davranışsal bağlılık çalışanların eylemlerine odaklanır. Bu kavramsal çerçeveyi destekleyen ampirik çalışmalar, yapılar arasındaki çoklu bağlantılılık sorunları nedeniyle sınırlıdır (Harter ve Schmidt, 2008). İş sürekliliği, çalışanların kendilerini işteki günlük görevlerine tamamen adanmalarını sağlayan bir kişiliğe sahip olduklarında ortaya çıkmaktadır. Örneğin araştırmalar, yüksek dışadönüklük ve düşük nevrotiliğin (Langelaan vd., 2006) ve yüksek dışadönüklük ve vicdanlılığın (Handa ve Gulati, 2014) daha yüksek işe bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Örgütsel özellik bağlılığı için, çalışan özelliklerinin kuruluşla eşleştirilmesinin bir sonucu olarak (kişi-örgüt uyumunun sağlanması (Hamid ve Yahya, 2011; Memon vd., 2014) veya yalnızca bir sonuç olarak benzer bir senaryonun gerçekleşmesini bekleyebiliriz. İşe bağlılık duygulanımı ve çalışanların işlerini sevmelerini, her sabah

yataktan kalkmak ve günlük işlerini yapmak için büyük bir istek duymalarını ifade etmektedir. Bu, bireylerin işleri hakkında tutkuyla konuşmalarına, ancak çalıştıkları kuruluşa bağlılık duymamalarına yol açabilmektedir.

Çalışan bağlılığının anlamının ve bağlılığın itici güçlerinin ulusal bağlamlarda ne ölçüde farklılık gösterdiğini incelemek için Farndale vd. (2011), Avrupa merkezli ancak Hindistan ve Çin'de faaliyet gösteren organizasyonda çalışan bağlılığını araştırmıştır. Bu araştırma ortamı, farklı ülkelerdeki şirket içi sonuçların karşılaştırılmasına olanak sağlamıştır. Yöneticilerle yapılan görüşmelere ve çalışanlardan toplanan anket verilerine dayanan sonuçlar, ilgili ülkelerde çalışan bağlılığının anlaşılma biçiminde çok az fark olduğunu göstermektedir: "tutku", "bağlılık", "motivasyon", "mutlu" sözcükleri, görüşülen kişiler tarafından her yerde sıklıkla kullanılmıştır. Spesifik olarak hem işe bağlılık hem de örgütsel bağlılık tüm kuruluşlar tarafından önemli görülmüştür. Bununla birlikte, çalışmanın vurguladığı farklılıklar ise ülkeler arasında katılım düzeylerini yönlendiren faktörlerde bulunmuştur. Gözlemlenen farklılıkların bazıları ulusal kültürdeki farklılıklarla açıklanabilir de diğerleri yerel/bölgesel işgücü piyasasındaki koşullar, ekonomik bağlam ve farklı çalışan gruplarının beklentilerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, Çin ve Hindistan'da çalışanlar, ekstra ücret söz konusu olduğunda kuruluşla ilişki kurmaya daha istekliken, Hollanda'da bağlılığı uyandırmak için daha güçlü teşvik iş-yaşam dengesi olarak kendini göstermiştir (Kelliher vd., 2013).

Bu uluslararası karşılaştırmalı yapılan araştırmadan oldukça önemli sonuçlar çıkarabiliriz, bunlardan en önemlisi ise; nasıl ortaya çıktığı önemli ölçüde farklılık gösterse de çalışan bağlılığının gerçekten de evrensel bir yapı olabileceğidir. Ulusal sınırların ötesindeki çalışanlar, bağlılıklarını aynı veya benzer şekillerde gösterirler ve yöneticiler, çalışanlardan benzer beklentilere sahiptir: İşe bağlılık göstermeleri. Çalışan bağlılığının uygun itici güçlerinin (özellikle farklı ülke bağlamlarında) tanınması, bu yapının daha derinden anlaşılmasını sağlamak ve bağlılığı uygulamada teşvik edecek başarılı stratejiler uygulamak için kritik öneme sahiptir. Çalışan bağlılığının itici güçleri, organizasyonel, kişiler arası, iş ve görev düzeylerinde uygulanabilen bir dizi politika, uygulama ve faaliyet içerir. İKY alanında nispeten yeni bir yapı olmasına ve bazı eleştirilere rağmen bugüne kadarki kanıtların çoğu, bağlılığın kuruluşlarda incelenmekte olan olumlu çalışan tutum ve davranış yapılarına değerli bir katkı olduğunu göstermektedir (Farndale ve Vidovic, 2017).

Dijital iş ortamında işyerlerinin yeri ve zamanı yoktur. Dijital teknolojiler çalışan bağlılığını iki şekilde değiştirmiştir: Çalışanlar nasıl bağlanır ve işler nasıl yapılır (Jesuthasan, 2017). Örneğin, sosyal medya verileri çalışan bağlılığı hakkında faydalı bilgiler sağlayabilir ve duygu analizleri veya metin analizi gibi farklı yöntemlerle analiz edilebilir. Facebook, Twitter, e-posta ve anlık mesajlaşma, çalışanlar arasındaki iletişimi ve işbirliğini değiştirmektedir. Ayrıca, yapay zekâ tabanlı algoritmalara sahip dijital sistemler veya asistanlar, bir çalışanın rutin görevlerini kolaylaştırır ve karmaşık ve yüksek değerli faaliyetler için ekstra zaman sağlamaktadır. Bu nedenle, sosyal medya, iletişim ve işbirliği araçları ve üretkenlik yazılımı gibi yapay zekâ ve büyük veri analitik teknolojileri, İK tarafından işyerinde dijital katılımın etkinleştiricileri olarak kullanılabilir (Jesuthasan'dan akt. Zehiri, Karaboğa ve Başar, 2020).

Çalışanlar arasındaki ilişki bağlılık konusunda oldukça önemli yere sahiptir. Bu ilişkiler bir işyerinin olumlu olduğuna dair önemli bir işarettir. Yapılan araştırmalara bakıldığında; özellikle Y kuşağında bulunun çalışanların bağlılığını sağlamayı ve elde tutmayı yönetirken arkadaşlıkların geliştirilmesi önemli bir husus olabilmektedir (Mathis vd., 2017). Genel olarak bunun anlamı, çalışanların elde tutulmasını etkileyen şeyin yalnızca insanların nerede çalıştığı değil, aynı zamanda kiminle çalıştığıdır. Çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları bu hususta oldukça önem taşımaktadır.

İş Güvenliği ve İş-Yaşam Dengesi Birçok kişi, geçtiğimiz yıllarda iş güvenliğinde bir düşüş yaşadı. Tüm küçülmeler, işten çıkarmalar, birleşmeler ve satın almalar ve organizasyonel yeniden yapılanmalar çalışanların bağlılığını, bağlılığını ve elde tutulmasını etkilemiştir. İş arkadaşları işten çıkarmalar ve işten çıkarmalarla karşılaşp bunlarla baş ettikçe, geri kalan çalışanların kaygı düzeyleri yükselir. Sonuç olarak, çalışanlar da işten çıkarılmadan ayrılmayı düşünmeye başlarlar. İş sürekliliği ve güvenliğine odaklanan şirketler, daha yüksek elde tutma oranlarına sahip olma eğilimindedir (Mathis vd., 2017).

Giderek daha rekabetçi hale gelen küresel pazarda işten çıkmaları azaltmak için kullanılacak bazı yöntemler bulunmaktadır; ancak bunlardan en etkilisi çalışan ile birebir konuşmaktır. Çalışanı tutmak için neyin gerektiği direkt olarak kendisinden öğrenilmelidir. Kuruluştaki kilit kişileri kaybetmemek gerek maliyet gerekse de zaman açısından oldukça olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Bu sebeple işten çıkış konuşması yerine öncesinde kişiyle birebir görüşme yapmak çok daha etkili olacaktır.

İş yeri, genel olarak baktığımızda, insanların hayatlarının çoğunu başkalarının yönlendirmesi altında bir şeyler yaparak geçirdikleri yerdir. Aynı zamanda işverenler hem beyin hem de güç için para ödemekte, çalışanlar ise ister istemez işverene hedeflerine yardımcı olmak için çalışmak ve makul talimatları izlemek için oradadırlar. Ancak çalışanlar görüşlerini paylaşabildikleri ve seslerini duyurabildikleri ortamlarda, kendilerini ve fikirlerini daha değerli hissedecek olup, inisiyatif almalarına olanak sağlandığında kuruma olan bağlılıkları da artacaktır. Bu durum göz önüne alındığında, çalışanların bir sese ihtiyacı olmakta ve yöneticilerin onlara konuşma fırsatı vermesi ve bunu yapmaları için teşvik etmesi gerekmektedir. Ancak birçok iş yeri "en iyisini yönetici bilir" modelinde ve yukarıdan aşağıya otokratik tarzlara göre yönetilmeye devam etmektedir (Wilkinson, 2022).

Taylorizm ve beyinlerin sadece yöneticiler tarafından ve diğer çalışanların sadece emirleri yerine getirmesiyle kullanılması gerektiği fikri, yönetim yaklaşımlarına uzun bir gölge düşürmüştür. Çalışan sesinin arkasındaki iş itici gücünün çoğu 1980'lerin sonlarında gelmiş ve yetkilendirme ve katılım gibi ilgili girişimlerle ilişkilendirilmiştir. Bu tür fikirler, fikirleri popülerleşen ve işçilere daha fazla söz hakkı veren Tom Peters ve Richard Schonberger dahil, bu dönemin etkili popüler yönetim yazarları guruları tarafından savunulmuştur. Peter Drucker ve Rosabeth Moss Kanter gibi yazarlar tarafından vurgulanan yeni yönetim paradigması, bürokrasiden arındırma (hiyerarşinin ve kuralcı kuralların sonu), erteleme, merkezizetçilik ve proje tabanlı ekiplerin bir hareketin parçası olarak kullanılması gibi kavramları kucaklamaktadır. Bu yeni bilgiye dayalı yaklaşım sayesinde hiyerarşik otoritenin yerini yüksek güvene dayalı ilişkiler, ekip çalışması ve çalışanların fikrini beyan edebilmesi alacaktır (Wilkinson, 2022).

Sonuç olarak; çalışan bağlılığı yapısını inşa etmede yöneticilerden İK departmanına kadar sistemin birçok parçasının önemli olduğunu görülmüştür. İş doyumunu ülkeden ülkeye değişse de bağlılığa baktığımızda uluslararası düzeyde hemen hemen aynı algılanmaktadır. Çalışanın kuruluşa bağlılık geliştirmesinin hem maliyet hem zaman hem de üretkenlik açısından oldukça önemli ve olumlu sonuçları bulunmaktadır. Bağlı çalışanların yüksek iş tatmini hem birey olarak hem de kurum olarak yararlı olmaktadır.

2.4.2.14. Çalışan mezun etme / İşten ayrılma, çıkarılma ve çıkış mülakatı

İşten ayrılma ve işten çıkarılma konusu çok boyutlu bir konudur. Çalışanların gönüllü olarak işten geri çekilme yollarından bir tanesi de işten ayrılmadır. İşten ayrılma süreci aşamalı bir süreçtir ve devamsızlıktan işi bırakmaya kadar evrilir. Bir çalışan, geçici olarak geri çekilmenin sorunlarını çözmeyeceğini algıladığında; daha kalıcı bir geri çekilme biçimi seçme eğiliminde olur. Çalışanın işten ayrılmasının organizasyona yüksek maliyeti vardır. Araştırmalar, işten ayrılmanın yüksek maliyetlerini doğrulamaktadır. Bu yüzden işten ayrılmanın nedenlerini anlamak oldukça önemlidir (Dessler, 2020).

Ancak tüm işten ayrılmalar isteğe bağlı değildir. Çalışanın işten çıkarılmasının dört temeli vardır, bunlar; tatmin edici olmayan performans, suistimal, iş için yeterli niteliklerin olmaması ve işin değişen gereksinimleridir (Dessler, 2020). Zorbalık ve diğer mobbing türleri, sorgulanmadığı ve kontrol edilmediği sürece örgüt iklimine ve çalışanlara ve yönetime duyulan güvene ciddi şekilde zarar verebilir (Nankervis vd., 2020). Araştırmalara göre işten çıkarılmanın en temel sebeplerinden biri kötü işe alım ve seçim kararlarından kaynaklanmaktadır. İşe alım mülakatında değerlendirmelerin ve iş tanımının netliği ile bu tür işten çıkarmalar azaltılabilir.

Yapılan araştırmalara göre insanların, az sayıda sosyal ilişkileri olduğunda bir organizasyondan ayrılma olasılıkları daha yüksektir (Carasco ve Rotwell, 2020). Bu bağlamda işten ayrılmaları azaltacak bir diğer yöntem ise, çalışanlar arasında sosyal ilişkileri organizasyonel boyutta artırmaktır. Şirket politikası bağlılığı artırıcı düzeyde ayrılmayı caydıracak şekilde tasarlanmalıdır. Alvesson (2000), işten ayrılma sorunuyla başa çıkmanın en iyi yollarından birinin, özellikle örgütsel kimlik duygularını geliştirerek, çalışanda örgütsel bağlılık yaratmak olduğunu savunmaktadır.

Joo (2010) Koreli büyük bir şirketle bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine gerçekleştirdiği araştırmasında, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin organizasyonun öğrenme kültürüyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Çalışanın, özdeşleşmeye dayalı sadakati, bağlılığı kolaylaştırmada oynayabileceği role destek sağlamaktadır. Bu destek durumunun gerçekleşebileceği ortamın yaratılması işten ayrılmaları azaltabilir. İK Uzmanı Steve Browne'ye göre, şirketin kültürü çalışanın şirkette kalması veya ayrılmasına sebep olabilecek en önemli nedenlerden biridir. Çalışanın geri çekilmesi, özellikle hizmet sektöründekiler olmak üzere çeşitli sektörlerdeki şirketler için sürekli bir zorluktur. İstenmeyen bir çalışma

ortamı ve yanlış şirket kültürü politikaları tarafından hızlandırılan bir geri çekilme, işten ayrılmaya yol açabilir. İşe yönelik tutumlar, bağlılık, sadakat gibi konular bir organizasyonda kalma veya ayrılma kararlarını etkileyebilecek faktörlerdir ve çalışanları elde tutma ve işten ayrılma istatistiklerine yansımaktadır (Mathis vd., 2017).

İşten ayrılmaları dolaylı yoldan azaltma hedefi olan bir diğer yöntem ise işten çıkış mülakatlarıdır. Birçok işveren, çalışan işten ayrılmadan öncesinde çıkış görüşmeleri yapmaktadır. Bu görüşmelerin temel varsayımı işten ayrılan çalışanın samimi cevaplar vermesi yönündedir. Ancak yapılan bazı araştırmalar, ayrılanların %38'inin işten ayrılınca maaş ve sosyal yardımları, %4'ünün ise denetimi sorumlu tuttuğunu ortaya koymaktadır (Dessler, 2020).

İşten çıkış mülakatlarının nihai hedefi halihazırda organizasyonda görev alan çalışanların işten ayrılmalarını azaltmak ve çalışanları elde tutmaktır. Yöneticiler ve İK bu mülakatlar sonucunda kuruluşun zayıf yönlerini öğrenebilir. Bu öğrenilen bilgiler iyileştirmeler yapılmasına olanak sağlayabilir. Aynı zamanda işten çıkış esnasında kendisi ve fikirleri ile ilgilenildiğini gören çalışan, organizasyondan kötü bir algı ile ayrılmamış olacaktır. Bu tutum piyasa rekabeti açısından oldukça önemlidir. Ancak çalışanlar, işten çıkış esnasında ona sorulan sorulara yanıt verirken gerçekçi davranmayabilir ve çekingen cevaplar verebilirler. Bu durum yanlış veriler elde etmeye sebep olur. Bu durum ise kuruluşun içgörü kazanma sürecinde aksaklıklara neden olabilir.

Yaşanabilecek birtakım aksaklıkları önlemek adına çalışan ile çıkış görüşmesinin istihdamın son gününde değil de işten ayrıldıktan belli bir süre sonra yapılması önerilmektedir. Sims ve Bias'a (2021) göre, yüz yüze veya uzaktan anket yolu ile istihdamın bitişinden yaklaşık üç hafta sonra yapılan mülakat daha doğru sonuçlar verebilir.

Ancak işten çıkarma konusu genel anlamıyla oldukça maliyetli ve kaynak tüketen bir durum olduğu için organizasyonların en önem vermesi gereken şey sağlıklı bir kültür oluşturarak çalışanlarını işte tutmaktır. Örgüt, işten ayrılmaları azaltmak ve kapsayıcı kültürü oluşturmak adına bazı önlemler almalıdır. Sims ve Bias'a (2021) göre bunlar, işe alım esnasında tutarlı bir süreç oluşturmak, çalışan bağlılığını merkeze almak, çalışanın elde tutulması için gerekli içgörüyü kazanmak ve iyileştirmeler yapmak ve iş tanımlarını netleştirmektir.

Özellikle iş tanımının netleştirilmesi konusu günümüzün hızlı ve değişime açık dünyasında zaman zaman tam olarak açıklığa kavuşmayabilir. İnsanları hızlı bir şekilde önemli görevlere dahil etmede hata yapma ihtimali yüksektir ve bu durum kötü bir şekilde sonuçlanabilir. Ancak, önlenbilir çalışan devrinin minimumda tutabilmesi için çalışanlardan gerçekçi olmayan beklentiler ve etkisiz işe alımlar yönetilebilmelidir (Torrington vd., 2020). İşe alım esnasında iş tanımı net belirlenmemiş çalışan, süreç içerisinde kendini yeterince verimli hissetmeyebilir. Bu nedenle işe alım esnasında tutarlı bir süreç izlemek oldukça önemlidir. İş tanımı net olan ve özellikle yetenekleri doğru biçimde keşfedilen çalışan kendini daha verimli hissedeceği gibi çalışma performansı da artacaktır. Bunun sonucunda işten çekilme veya ayrılma ihtimali de düşecektir.

Google yetenek analitiği ekibi, çalışanların geçmişleri, yetenekleri ve performansı ile ilgili verileri analiz etmiştir. Bu ekip, çalışanın işten ayrılmasına neden olabilecek faktörleri belirleyerek personel devir oranının azaltmasına yardımcı olmuştur. Google'ın "Googlegeist" anketi, ayrılma olasılığı daha yüksek olan Google çalışanlarını belirlemeyi amaçlayan beş soru içermektedir. Bir çalışanın ve ekibinin yanıtları %70 oranında olumlu sonucun altına düşerse, Google düzeltici önlem almaktadır. Alliant Techsystems şirketi ise, bir çalışanın ayrılma olasılığını hesaplamak ve önleyebilmek adına bir "kaçış riski modeli" oluşturmuştur (Dessler, 2020).

Çalışanın elde tutulması konusunda bir diğer önemli konu kurum içi eğitimlerdir. Yapılan araştırmalar, eğitim fırsatlarının, bireysel olarak çalışanlar açısından, işverene olan bağlılığı artırdığını ve onların gönüllü olarak ayrılma olasılıklarını, hiçbir eğitim verilmediği duruma göre daha az hale getirdiğini ortaya koymaktadır.

İşten çıkarmaların önlenmesi adına insan kaynakları planlaması oldukça önemli bir İK fonksiyonudur. En genel tanımıyla işten çıkarmaların nasıl önlenebileceğini ve ele alınabileceğini içermektedir. İnsan kaynakları planlaması, yetenek yönetimi için önemli bilgiler sağlamaktadır. Bu bilgiler, yüksek vasıflı çalışanları ve yöneticileri elde tutmak, geliştirmek ve motive etmek için sistematik, planlı bir çabaya rehberlik etmektedir (Noe vd., 2018).

Çalışanları ve yöneticileri elde tutmak, geliştirmek ve motive etmek için sistematik alıştırma becerilerini geliştiren bazı İK uygulamaları vardır. Öğrenim geri ödeme programları buna iyi bir örnek teşkil etmektedir. Chipotle, Starbucks, Walmart ve UPS gibi şirketler çalışanları için kısmi veya tam öğrenim ücreti ödemektedir. Bu

programlar çalışanların eğitim çalışmaları sırasında elde tutulmasına katkıda bulunur (Bauer vd., 2021).

Sonuç olarak işten ayrılma, işten çekilme ve işten çıkarılma konuları çok değişken ve boyutları olan konulardır. İşten çıkarmalar genellikle organizasyon tarafından yapılırsa da iş tanımının net olmaması, çalışanın kendini verimli hissetmemesi, maddi tatmin sağlanmaması gibi nedenlerle de işten ayrılmalar gönüllü olarak gerçekleşebilir. İşgören devri (turnover), şirketin politikalarını gözden geçirebilmesi için önemli bir göstergedir. Gönüllü ayrılmalarda çalışanların tutumlarının öncesinden belirlenebilmesi ve önlenmesi, gerek anket çalışmalarıyla gerekse de uygun kurum kültürü ile sağlanabilir. İkinci seçenek uzun vadeli olumlu sonuçlar verebilecek bir yöntemdir. İşten ayrılmaların önüne geçen en önemli faktörün şirket kültürü ve çalışan bağlılığı olduğu göz önüne alındığında uzun vadede olumlu sonuçlar almak adına kapsayıcı kültür için çalışmalar yapmak oldukça önemlidir.

2.4.2.15. İK analitiği (HR analytics)

Günümüzde tüm iş fonksiyonları için veriler kritik bir kurumsal varlık haline gelmiştir. Veri toplama, internet, akıllı telefonlar, sensörler, ödeme sistemleri, kameralar ve benzeri birçok çeşitli kaynaktan sağlanmaktadır. Kıt verilere, verileri benzersiz şekillerde bir araya getirme ve değerli analitik sağlama becerisine sahip personele sahip olunarak değer katılmaktadır. Şirketler, veri yönetimi yeteneklerinin kuruluşlarının analitik stratejileriyle son derece iyi bütünleştiğini belirtmektedir. Kuruluşlar, makine öğrenimi gibi artırılmış analitiği, regresyon analizi ve modellemeyi, karar ağaçları ve çok katmanlı sinir ağları gibi analitik araçları kullanmakta ve bir araç seti olarak bir teknoloji platformu tarafından desteklenen güçlü veri yönetişimi ilkeleri geliştirmektedir. Modern veri analitiğinin kullanımının, işletmeler ve kuruluşlar için yıllık gelirin yanı sıra çift haneli yıllık işgücü verimliliği artışını sağladığı belirtilmektedir (Biswass ve Garrison, 2022). Buradaki önemli nokta İK departmanlarının hangi verilerin hangi amaçlarla kullanılacağına dikkatlice karar vermesidir. Kararlar ilgili, doğru, zamanlı verilerin analizi ve yorumlanmasıyla verildiğinde, bunlara veri odaklı kararlar denmektedir. Veriye dayalı kararlar ilgili, doğru ve güncel verilerin analizine ve yorumlanmasına dayalı olarak verilen kararlardır (Bauer vd., 2021). Dolayısıyla günümüzde birçok kuruluşun sahip olduğu küresel erişim ve yapısıyla, çalışanların istihdam ve eğitim geçmişi, becerileri ve yeterliliklerine ilişkin

kapsamlı veri bankalarının oluşturulması, kuruluşun kimlere sahip olduğunu ve bunları nasıl etkili bir şekilde kullanacağını bilmesi için önemli bir araçtır. Örneğin IBM, Capital One, SAS ve Oracle gibi şirketler en iyi yetenekleri bulmalarına ve işe alımlarını sağlamalarına yardımcı olması için veri madenciliğini etkin bir şekilde kullanmaktadır. Bu tarzdaki işe alımlar, işe maliyetlerini azaltmakta, zaman kazandırmakta, işe alımda kaliteyi ve objektifliği artırmakta ve çevredeki adaylara ulaşma fırsatı tanımaktadır (Dessler, 2020).

Veriye dayalı kararlar stratejik İKY hedeflerini bilgilendirmeli ve desteklemelidir. Bu amaçla, insan kaynakları analitiği, yüksek riskli karar vermeyi desteklemek ve bilgilendirmek, stratejik hedeflere ulaşmak ve rekabet avantajını sürdürmek için verilerin kullanılması anlamına gelmektedir. Daha açık bir şekilde belirtmek gerekirse; insan kaynakları (İK) analitiği, karar vermeyi iyileştirmek, stratejik hedeflere ulaşmak ve rekabet avantajını sürdürmek amacıyla insanlarla ilgili verileri toplama, analiz etme, yorumlama ve raporlama sürecidir. Bazı kuruluşlarda İK analitiği, insan analitiği, insan sermayesi analitiği, yetenek analitiği veya iş gücü analitiği gibi başka isimlerle anılmaktadır. Bilimsel bir süreç olarak İK analitiği, İK sistemleri, politikaları ve uygulamaları tasarlamaya ve uygulamaya yönelik veri odaklı bir yaklaşımdır. Yani; İK analitiği, yalnızca içgüdülerine veya sezgilerine güvenmek yerine, organizasyon liderlerinin ve İK profesyonellerinin bilim insanları gibi düşünmesini gerektirmektedir. İK analitiğinin kapsayıcı hedefi; yöneticilere, insanların yönetimini iyileştiren, eyleme geçirilebilir, kanıta dayalı uygulamalar sağlamak olmalıdır (Bauer vd., 2021). İsteki tüm çalışmalar İK analitiği tarafından toplanmaz. Bunun yerine temel amaç, her bir İKY süreci hakkında içgörü sağlamak, hayati verileri toplamak ve ardından bu verilere dayalı olarak süreçleri iyileştirme konusunda bilinçli ve etkili kararlar vermektir. İK personeli ve yapısı, tazminat ve yan haklar, işe alma, elde tutma ve ayrılmalar da dahil olmak üzere temel işgücü, İK ve finansal veriler hakkında veri istihbaratı toplamakta ve raporlamaktadır (Biswass ve Garrison, 2022). Örneğin, Chevron, T-Mobile ve Facebook da dahil olmak üzere bir dizi kuruluş, bir İK analitik ekibi ekleyerek dahili İKY işlevlerini genişletmiştir. Ayrıca, ADP, Inc. ve SAP SuccessFactors gibi şirketler artık veri toplama ve depolama ile ilgili olanlara ek olarak insan verilerini analiz etmek için ürünler ve hizmetler sunmaktadır. Bazı İK analistleri işletme veya İKY derecelerine sahip olabilirken diğerlerinin endüstriyel ve örgütsel psikoloji, hukuk, istatistik, matematik, veri bilimi, bilgisayar bilimi veya bilgi sistemleri alanlarında geçmişleri

olabilmektedir. İK analistleri arasındaki eğitim farklılıklarının yanı sıra en önemli şey, bir İK analiz ekibinin bir bütün olarak işletme, veri yönetimi, ölçüm, veri analizi, iş hukuku ve etik alanlarında yetkin olmasıdır. Bir ekip içinde bu yetkinliklerden herhangi birindeki eksik, katkı sağlanamamasına veya daha da kötüsü İK analitiğinin yasa dışı veya etik olmayan şekillerde kullanılmasına neden olabilmektedir (Bauer vd., 2021). Ayrıca İK uygulamaları daha otomatik ve veri odaklı olduğundan, İK yöneticilerinin görevlerini yapmaya devam edebilmek için veri yönetimi ve manipülasyon konusunda daha da bilgili hale gelmesi gerekmektedir (Lussier ve Hendon, 2020). Teknolojiler çok hızlı geliştiği için, veri profesyonellerinin becerilerini ve bilgilerini güncel tutmak için kendilerini sürekli olarak eğitmesi zorunluluğu söz konusudur (Torrington vd., 2020). Birçok İK grubunun karşılaştığı önemli bir zorluk, İK analitiğini düzgün bir şekilde nasıl kullanacağını bilen yeterli sayıda profesyonel personel bulundurmadır. Analitik, İK işlevleri hakkındaki soruları yanıtlamak için çeşitli ölçütler ve karmaşık modelleme teknikleri kullanmayı içermektedir (Mathis vd., 2017).

Günümüz iş dünyasında etkin İKY, kuruluş üyelerinin veri odaklı karar vermeye yardımcı olmak için verilerin nasıl yönetildiği, depolandığı, alındığı, birleştirildiği, analiz edildiği ve raporlandığı hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir. Veri analistleri veya insan kaynakları bilgi sistemlerinde (HRIS) uzman olmasalar bile, tüm çalışanların veri yönetimi ve HRIS ile ilgili konulara aşina olması gerekmektedir. İK bilgi sistemleri ve elektronik İKY (e-İKY), bu bağlamda önemli bir rol oynayan, birbiriyle yakından ilişkili iki İKY veri yönetimi konusunu temsil etmektedir. Birçok kuruluşta, İK bilgi sistemleri ve e-İKY, kurumsal kaynak planlama sistemi olarak adlandırılan daha geniş bir işlevler arası veri yönetim sistemine entegre edilmiştir ve bunların tümü genel olarak bilgi sistemleri olarak sınıflandırılabilir (Bauer vd., 2021). E-İKY, bireysel ve grup düzeyinde veri ve iletişimin koordinasyonu ve kontrolü yoluyla İK politikalarını, uygulamalarını ve hizmetlerini destekleyen bilgisayar donanımı, yazılımı ve elektronik ağ kaynaklarının bir dizi yapılandırmasıdır. Veri patlamasının akıllı bir şekilde kullanımını ve yalnızca şirket içindeki kişilerin performansını iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda katkıda bulunan içgörülerini çıkarmayı açıklamak için “veriye dayalı İK” veya “akıllı İK” terminolojisini kullanılmaktadır (Marchington vd., 2021).

İnsan kaynakları ölçümlerine ilişkin karşılaştırmalı verilerin toplanması ve analiz edilmesi, aynı zamanda bir kuruluşun ölçümlerini bir karşılaştırma grubuyla kıyaslamak

için de kullanılabilir. Kıyaslama, kurumsal performansı artırmak adına süreçlerin ve sistemlerin etkinliğini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir ve benzer metrikleri kullanan emsal kuruluşlarla karşılaştırmalı olarak bir kuruluşun uygulamalarının kalitesinin bir ölçümünü ifade etmektedir. Çeşitli veri toplayıcılar, müşterilerden veri toplayarak kıyaslama hizmetlerini artırmaktadır. En iyi kıyaslama, iyi karar verme standartlarını takip eder ve kıyaslanmanın amacını ve parametrelerini belirlemeyi, veri toplamayı, verileri analiz etmeyi ve sonuçları iletmeyi içerir (Biswass ve Garrison, 2022).

Teknoloji teması, İKY'nin evriminde devrim niteliğinde bir rol oynamıştır. Veriye dayalı karar vermenin gerçekleşmesi için verilere erişilebilmesi gerekmektedir (Bauer vd., 2021). Belirli bilgi sistemleri aracılığıyla İK, üst düzey yöneticilere gelişmiş büyük veri madenciliği, analitik ve yapay zekâ kullanarak “ya olursa” senaryolarını ele almaları için stratejik destek sağlayabilmektedir. Veri analitiğine dayalı, veriye dayalı yönetim kullanılarak, çalışan performansının birçok yönü bireysel düzeyde ölçülebilmektedir (Marchington vd., 2021). Departman genelinde sinerji yaratılabilmesi için herkesin aynı fikirde olan bir takım oyuncusu olduğundan emin olmak istenmektedir. Bu durum ise analitik, büyük veri ve akıllı hedeflerle doğrulanabilmektedir (Browne, 2017). Dolayısıyla bu kapsamda metrikler ve analitikler için veri kullanılabilirliğine yönelik bazı maddelerden bahsetmek gerekmektedir:

Veri Kalitesi: Metrik ve analitik hakkında düşünürken hatırlanması gereken önemli bir nokta, sağlam ölçümle başlayan yüksek kaliteli veri toplamanın önemidir (Bauer vd., 2021).

Veri Yapısı ve Depolama: Veritabanları, yapılandırılmış verileri depolamak için tasarlanmıştır ve verilere yapı eklemeye yönelik yaygın bir yaklaşım, satırların farklı varlıkları (örneğin, bireysel çalışanları) temsil ettiği ve sütunların, varlıkları karakterize eden benzersiz alanları veya değişkenleri (örneğin, çalışan) temsil ettiği tabloları kullanmaktır. (Bauer vd., 2021).

Veri Görselleştirmeleri: HRIS, İK metrikleri ve İK analitiği, verilere dayalı insan kararları vermek için kritik öneme sahip olsa da etkili veri görselleştirmeleri ve verilerle hikâye anlatımı, bulguların yorumlanmasını ve iletilmesini kolaylaştırmaya yardımcı olabilmektedir (Bauer vd., 2021).

Veri Gizliliği Endişeleri: Büyük miktarda veri büyük sorumluluk getirmektedir. HRIS, kişisel veriler için bir havuz olduğundan, verilerin korunması, veri gizliliğinin ve

güvenliğinin sağlanması temeldir. Başlangıç olarak, veri gizliliği, bireylerin kişisel verilerinin toplanması, saklanması, bunlara erişim ve raporlanması üzerindeki kontrollerini ifade etmektedir (Bauer vd., 2021).

Veri Güvenliği Endişeleri: Veri gizliliği gibi veri güvenliği de hem çalışanların hem de yöneticilerin birincil endişesidir. Veri güvenliği, çalışan verilerine yetkisiz erişimi önlemek ve verilerin gizliliğini ve bütünlüğünü korumak için alınan koruyucu önlemleri ifade etmektedir. Siber güvenlik, internet üzerinden erişilebilen bilgilere uygulanan veri güvenliği olarak düşünülebilir. Veri güvenliği, çeşitli kuruluşlar tarafından ve çeşitli nedenlerle tehdit edilebilmektedir (Bauer vd., 2021).

Veri Güvenliğini Koruma Yaklaşımları: Veri koruma ve siber güvenlik, özel uzmanlık gerektiren özel alanlardır (Dessler, 2020). Veri güvenliğini sağlamak için birkaç yaygın yaklaşım vardır. Güçlü parolalar gerektirme, kullanıcıları eğitime, iki adımlı kimlik doğrulama kullanma ve blok zincir teknolojisini uygulama gibi bazıları teknolojidir. Diğer yaklaşımlar, veri kullanıcılarının uygun eğitimi ile ilgilidir (Bauer vd., 2021).

Çeşitliliği Artırma Yolu Olarak Büyük Veri ve dahil Etme: Büyük veri, hacim, çeşitlilik, hız ve doğruluk açısından tanımlanabilen büyük (veya çok büyük) miktarlarda yapılandırılmamış, dağınık ve bazen hızlı bir şekilde akış hâlindeki verileri ifade etmektedir. Buna karşılık küçük veriler, genellikle önceden planlanmış bir amaç için daha küçük hacimlerde toplanan yapılandırılmış verilerdir. Kuruluşlar, daha çeşitli ve kapsayıcı kuruluşlar oluşturmak için bir yol olarak analitikten yararlanabilmektedir. Google ve Facebook gibi şirketler tüketici demografisi verilerini analiz edip reklamları hedef kitleye göre uyarladığından, günümüzün organizasyonları da hedefli reklamlar aracılığıyla çok çeşitli bir müşteri tabanına ulaşabilmektedir. Bir başka açıdan ise kuruluşlar, işe alım ve seçim gibi temel İKY işlevleri söz konusu olduğunda da büyük veri ve analitikten yararlanabilir. Örneğin, makine öğrenimine dayalı olanlar gibi algoritmik sistemler ve analitik araçlar, bir dizi aday nitelik (örneğin kişilik, deneyimler) verildiğinde gelecekteki performansa ilişkin daha doğru tahminler sağlayabilmektedir. Fakat dikkatli değerlendirme olmaksızın yapılan analitik, potansiyel olarak önyargıya açık olabilmektedir ve bu durum kötü kararları ve yasal sorunları beraberinde getirebilmektedir (Bauer vd., 2021). Büyük veri yeni petrol olarak kabul edilse de, bu yeni petrolün sağlam bir iş modeline dönüştürülmeden önce iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, kuruluş üyelerinin, kuruluşların kullanabileceği bilgi haline

gelmek için önce verileri bilgiye çevirmesi gerekmektedir (Sackmann, 2022). Amazon, Facebook ve Google gibi şirketler, iş kararlarını optimize etmek için verilerden yararlanarak muazzam itibarlar ve gelirler elde etmişlerdir. Örneğin Amazon, büyük hacimli tüketici verilerini izler ve karmaşık algoritmalar kullanarak tüketicilerin ne satın alacağını tahmin edebilmektedir (Bauer vd., 2021). Sonuç olarak büyük veri analitiğinden, insanların değil verilerin hangi kararların en iyi olduğunu ve sonuç olarak hangi kaynakların tahsisinin en uygun olduğunu söyleyebileceğini savunan yeni bir mantık ortaya çıkmaktadır (Marchington vd., 2021).

Yapay zekâ (AI), temel olarak bilgisayarları kullanarak görevleri yapmak anlamına gelir. Örneğin, şirketler yapay zekayı, e-postalardaki müşteri adresi değişikliklerini taramak ve şirketin veri kayıtlarına aktarmak (otomasyon), hangi işe başvuranların başarılı olacağını ve hangilerinin işten ayrılma olasılığının daha yüksek olduğunu öğrenmek ve tahmin etmek (analiz) gibi durumlar için kullanabilmektedir (Dessler, 2020). Yapay zeka, adayların sayısını sadece birkaç dakikada sınırlandırabilmekte ve çift haneli rakamlara indirebilmektedir. Yani teknolojinin kullanıldığı işe alım süreçleri “akıllı işe alım süreci” olarak nitelendirilmektedir. Bu noktada yapay zeka, bulut bilişim, veri analitiği ve blok zincir gibi teknolojiler bu etkiyi yaratan en önemli teknolojilerdendir.

Veri Analizi: Bir firmanın veri analitiğinden yararlanabilmesi, yüksek kaliteli performans verilerinin mevcudiyetine bağlıdır. Örneğin, bir şirketin çalışan seçiminde bir kişilik testi kullanmayı düşündüğü varsayıldığında; tüm adaylara testi uygulayabilir ve test puanlarını kullanmadan işe alabilir. Daha sonra işe alımdan 6 ay sonra kişilik testi puanları ile iş performansı ölçümleri arasındaki ilişkiyi inceleyebilirler. Yüksek bir korelasyon, çalışan seçiminde kişilik testinin öngörücü geçerliliği için iyi bir kanıt olacaktır. Fakat, birçok kuruluşta performans yönetim sistemleri, veri analitiği çalışmalarında güvenilir bir şekilde kullanılacak yüksek kaliteli, objektif ve adil performans ölçütleri üretilmemektedir (Bauer vd., 2021). Çoğu zaman, büyük miktarda nitel veri toplanmaktadır ve araştırmacının bunu anlamlandırması gerekmektedir. Toplanan veri hacmini azaltmak ve analiz edilmesini sağlamak için kategorileştirme veya kodlama gerekmektedir. Bu kategoriler/kodlar, araştırma sorularından, literatürden ya da araştırmacının verileri toplarken kendi deneyimlerinden gelebilir ve konu, tutumlar, çalışma yöntemleri, insanların özellikleri vb. ile ilgili olabilir (Marchington

vd., 2021). Altı adımda veri analizinden şu şekilde bahsedilebilmektedir (Creswell, 2014; Creswell, 2017'den aktaran Marchington vd., 2021):

1. Veriler, analiz için düzenlenmeli ve hazırlanmalıdır. Bu, görüşmeleri, materyalleri yazıya dökmeyi, alan notlarını yazmayı ve bilgi kaynaklarına bağlı olarak verileri farklı türlerde düzenlemeyi içermektedir.
2. Tüm verileri okunmalı, bilgiler hakkında genel bir fikir edinilmeli ve genel anlamı üzerinde düşünülmelidir. Hangi genel fikirler ifade edilmekte? Bilginin genel derinliği, güvenilirliği ve kullanımına ilişkin genel izlenim nasıl?
3. Ayrıntılı analize bir kodlama süreci ile başlanmalıdır. Kodlama işlemi, bunlara anlam yüklemeyi önce materyali parçalara ayırmaktır. Metin verilerini almayı, paragrafları kategorilere ayırmayı ve bu kategorileri etiketlemeyi içermektedir. Araştırmacılar, okuyucuların bulmayı umduğu konuları ele alan kodlar, şaşırtıcı kodlar ve araştırmada daha geniş bir teorik perspektife hitap eden kodlar sağlayabilecek materyal için verilerini analiz etmelidir.
4. Kodlama süreci, analiz için ortam veya kişilerin yanı sıra kategoriler veya temaların bir tanımını oluşturmaktadır. Açıklama, bir ortamdaki insanlar, yerler veya olaylar hakkındaki bilgilerin ayrıntılı bir şekilde sunulmasını içerir. Araştırmacılar bu açıklama için kodlar üretebilir. Kodlama daha sonra az sayıda tema veya kategori oluşturmak için kullanılabilir.
5. Betimleme, temaların anlatımda nasıl temsil edileceğini açıklamaktadır. Olayların kronolojisi, birkaç temanın tartışılması ve birbiriyle bağlantılı temalar içeren bir tartışma dahil olmak üzere analiz bulgularını iletmek için bir hikâyeye ihtiyaç vardır.
6. Veri analizinde son adım ise verilerin yorumlanmasını içermektedir.

Veri açıklaması ve arka plan: gerçekte ne yapıldığını belirten soruşturmanın bir açıklamasıdır. Verilerin özlü ve mantıklı bir şekilde sunulması ve tabloların, istatistiklerin, alıntılarının ve gözlemlerin uygun şekilde kullanılması, okuyucuyu rapordaki bilgi yığını boyunca yönlendirmek için çok önemlidir (Marchington vd., 2021). Veri analitiği ve değerlendirmeleri, liderlerin iyileştirme ve büyüme fırsatlarını belirlenmesine olanak tanımaktadır (Biswass ve Garrison, 2022).

İK analitiği, becerilere sahip kişilerle birleştiğinde günümüzün kuruluşlarına sunulan bilgi işlem gücü, şirketlerin daha fazla verimlilik ve etkinlikle ilişkili uygulamaları tanımlamanın her zamankinden daha fazla yolunu bulmasını sağlamaktadır. İnsan kaynakları bilgi sistemi işe alım, performans yönetimi ve eğitim ile ilgili verileri entegre ederek yetenek yönetimini destekleyebilir. Verilerin entegre edilmesi, örneğin, HRIS kullanıcısının belirli türden işe alma ve eğitim kararlarının performans başarısıyla nasıl ilişkili olduğunu görebileceği anlamına gelmektedir. Bu, İK

profesyonellerinin kuruluşun yeteneklerini nasıl geliştireceklerini ve yeni yetenekleri nereden işe alacaklarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Böylece yeni pozisyonları veya mevcut pozisyonlardaki açıkları doldurmak için sürekli bir insan kaynağı arzı sağlanmaktadır. Verilere dayalı tahminlerde bulunma potansiyelinden faydalanan çok sayıda şirket olmadığı belirtilmektedir. Personel tahmininde, İK uzmanı, çeşitli insan kaynakları türlerinin arzını ve talebini belirlemeye çalışmaktadır. Birincil amaç, organizasyonun hangi alanlarında işgücü eksikliği veya fazlalığı yaşayacağını tahmin etmektir. İş gücü talebini tahmin etme ise genellikle bir kuruluşun, belirli iş kategorileri veya beceri alanları için talebi tahmin etmesi anlamına gelmektedir. Planlayıcı, ilgili iş kategorilerini veya becerileri belirledikten sonra her biri için olası talebi araştırmaktadır. Planlamacının, gerekli beceri ve deneyime sahip insanlara olan ihtiyacın artacağını veya azalacağını tahmin etmesi gerekmektedir (Noe vd., 2018). Çalışan seçim sürecini iyileştirmek ve hızlandırmak için kullanılan analitik ve teknik araçları gittikçe daha fazla kullanılmaktadır. Örneğin, Shell'deki yöneticiler, araç bakımında uzmanlığa sahip çalışanlara ihtiyaç duyduğunda, doğru becerilere sahip kişileri bulmak için mevcut Shell çalışanlarını taramak üzere analitik tabanlı yetenek arama algoritmasını kullanmıştır. Google, analitik yaklaşımını desteklemek için nasıl ücretlendirmeyi tercih ettiklerinden, geniş merkez kampüsünde kullanılan yeni bisikletlerin tasarımına kadar her konuda çalışanlarından geri bildirim istemektedir (Dessler, 2020).

2.4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde İletişim

İletişim, organizasyon içindeki ve dışındaki diğer kişilerle bilgi alışverişinde bulunmak için gereken becerilerdir. Davranış örneklerini, bilgiyi açık bir şekilde ifade etmeyi, yapıcı geri bildirim sağlamayı ve etkili bir şekilde dinlemeyi içermektedir (Noe vd., 2018).

İnsan kaynakları yönetiminde, yetkilendirmenin yanı sıra, çalışanlarla iletişim kurmak önemlidir. Değerlendirmelerin, yönetim ve çalışan arasında, organizasyonun çalışanın performansını nasıl hissettiğine ilişkin resmi iki yönlü iletişim için bir fırsat sağlaması gerekmektedir. Kurumsal üretkenliği artırmak için iş gücü dahil olmak üzere adil ve hakkaniyetli eylemlerde bulunabilmek için çalışanların nasıl performans gösterdiğine dair bilgi edinmek yöneticiler için bir ihtiyaçtır (Lussier ve Hendon, 2020). İKY'de iletişimin asıl amacı da bilgi akışının yoğun olduğu ve düzenlemelerin,

yasaların yayılmasını etkileyebilecek engellerin ortadan kaldırıldığı bir ortamı tespit etmek ve departmanlar arasındaki uyumu sağlamaktır (Sims ve Bias, 2021).

İKY’de iletişim, sözlü veya yazılı iletişim becerilerinden diploması ve aktif dinleme, sunum gerçekleştirmeye kadar tüm süreçler kurum içerisindeki paydaşlar ile etkili bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır (Marchington vd., 2021). İKY’nin en önemli işlevi, yeterli iletişim kurabilmek ve bu süreci yönetebilmektedir. Geliştirilmiş iletişim ve anlayış, örgüt iklimine bağlı olarak kişisel ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Yöneticiler ile çalışanların iş hedeflerini birlikte değerlendirebildiği, tartışabildiği ortamlar önemlidir. Bu iletişimden fayda iletişimi olarak da söz edilebilir. İyi bilgilendirilmiş ve her türlü soruyu cevaplayabilen İK profesyonelleri ve diğer kilit yöneticiler tarafından desteklenmelidir. İK iletişimi, İK verilerinin ve bilgilerinin kuruluş genelinde alınmasına ve dağıtılmasına odaklanmaktadır. Aşağı doğru iletişim, üst yönetimden organizasyonun geri kalanına doğru akarak çalışanları organizasyonda neler olduğu, olacağı ve üst yönetimin beklentileri hakkında bilgilendirmektedir (Mathis vd., 2017).

İKY’de iletişim temel olarak bağlayıcı bir etken olsa da organizasyonların ilgilerine göre değişen ve kendilerine ait birbirinden farklı iletişim stratejileri sunabilir. Örneğin örgütlerin dijital teknolojileri ve araçları iş süreçlerinde ne ölçüde uyguladıkları, büyük ölçüde stratejilerine, bu dijital teknolojileri ve araçları kullanma konusundaki bilgilerine ve ilgili sektörlere bağlıdır (Sackmann, 2022). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) gelişimi ile birlikte, kurumlarda yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim esneklik kazanmıştır (Van Dyne vd., 2007).

Yeni iletişim teknolojileri sonrasında iletişimde zaman ve mekan kısıtları ortadan kalkmaya başlamış, farklı multimedya formları birbirine yakınsamış ve birçok yeni etkileşim imkanı ortaya çıkmıştır (Neuman, 1991; Shaw, 2015). Dijital iletişimdeki büyüme ve bulut bilgi işlemin kullanılabilirliği, bazı iş türlerinin işyerinden uzakta yürütülmesine izin vermiştir. Örneğin, çalışanlar verilere ve kaynaklara uzaktan erişebilmekte ve sanki işyerindeymiş gibi benzer şekilde çalışabilmektedir. Özellikle, mobil teknolojilerin kullanımı, iletişim almak veya yanıt vermek için belirli bir yerde fiziksel olarak bulunmaları gerekmediğinden, insanların erişilebilirliği ve iletişime yanıt verme hızı hakkındaki beklentileri artırmıştır (Matusik ve Mickel, 2011).

İletişim süreçlerinin iyileştirilmesi ve teknolojik yeterliklere uygun hale getirilmesi yalnızca kurumda yer alan mevcut paydaşları değil aynı zamanda kurumun

işe alım süreçlerini de etkilemektedir. Dolayısıyla işe alım süreçlerinin paydaşı olan potansiyel adaylar açısından video görüşme gibi uygulamaların zaman ve maliyet açısından getirileri olsa da etkileşim ve iletişim boyutu araştırılması gereken önemli bir konudur. İşe alıştırma sürecini, kapsamlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirmek, artık çeşitli departmanlar arasında koordineli çabaların yanı sıra detaylı bir planlama ve etkili bir iletişim gerektirmektedir (Bauer vd, 2021).

Organizasyonların sektörlerine ve bilgilerine bağlı olarak kullanılabilecek merkeziyetsiz sistemler de günümüzde tartışılan konulardan birisidir. DAO (Decentralized Autonomous Organizations) sistemleri, ekip iletişimi, yönetim, tahkim, sözleşme, yönetim işlevi veya yönetim kurulu gibi insan eylemine dayanan çok sayıda zincir dışı operasyonel gereksinimleri barındırmaktadır. Ayrıca iletişim, işbirliği ve müzakere yoluyla sunulan etkileşime sahiptir (Samuel, 2020).

İnsan kaynaklarının temel fonksiyonlarında iletişimin çok önemli bir işlevi olduğu söylenebilir. Özellikle geri bildirim ve ileri bildirim bu fonksiyonların uygulamalarında giderek yaygınlaşmaktadır.

Geribildirim, kuruluşlarda, çalışan bağlılığını artırmanın en etkili ve yaygın yollarından birisidir. Geribildirim sıklıkla ve anlamlı şekilde yapılması etkililiğini belirleyen en önemli faktörlerdendir. Geribildirim, çalışanlara; üstlerinden, iş arkadaşlarından çalışma sürecindeki performansları hakkında bilgi sağlamaktadır (Demerouti, 1999). Düzenli geri bildirim, çalışanlarda karşılıklılık tepkisini tetikleyerek çalışan bağlılığında rol oynamaktadır.

Bir organizasyonun İK profesyonelleri ve yöneticileri, çalışanlarda en iyiyi ortaya çıkaran iş yaklaşımları geliştirmek için işbirliği yapmalıdır. İnsan kaynağı uzmanları tarafından, yöneticilerin iş performanslarını iyileştirebilmeleri için çalışanlara geri bildirimde bulunmalarını sağlayan değerlendirme süreçleri oluşturmalıdırlar. Değerlendirme süreçleri karşılıklılık yaratarak çalışanın içsel motivasyonunu artırmaktadır. Geribildirim incelemesinin temel amaçlarından biri, alıcıyı bir performans sorununun var olduğuna, düzeltici eylemin gerekli olduğuna ve sorunu çözenin kendi güçleri dahilinde olduğuna ikna etmektir. Geleneksel geri bildirim, bir süpervizör monologu aracılığıyla geçmişteki performans zayıflıklarına odaklanma eğilimindeyken; ileri besleme formülü, bazen davranışsal koçluk teknikleriyle birleştirilen aktif bir iki yönlü dinleme ve diyalog aracılığıyla çalışanın güçlü yönlerini merkeze almaktadır (Nankervis vd., 2020).

İleribildirim aynı zamanda bire bir davranışsal koçluk için güçlü bir araçtır. Davranış koçluğunun aşamaları; kanıta dayalı problem analizi, çözüm belirleme, pilot uygulama, asıl uygulama, geri bildirim ve davranış değişikliği gibi bir sıra izlemektedir. Budworth, Latham ve Manroop tarafından yapılan bir araştırma, ileri beslemeli görüşmelerin bireysel performansı iyileştirmede geri bildirim odaklı değerlendirme görüşmelerinden daha etkili bir araç olduğunu öne sürmektedir (Nankervis vd., 2020).

Kişiselleştirilmiş eğitim programları; şirketler için daha etkili sonuçlar yaratmanın yanı sıra, çalışanlar için geri bildirim sağlamanın da bir yoludur. Eğitim programları ve geribildirim, çalışan bağlılığını artıracak için, çalışanın iş tatminini ve motivasyonunu da etkileyecektir. Bu durum çalışanın işten ayrılma düşüncesini en aza indirecektir. Culture Amp, organizasyonlara çalışan memnuniyeti, performans, geri bildirim, esnek çalışma düzenlemeleri ve planlama araçları hakkında hizmet vermektedir (Biswass ve Garrison, 2022).

Çalışan performans ölçümleri, performans öz değerlendirmeleri, çalışan değerlendirmeleri ve yönetim değerlendirmeleri yapılarak geliştirilebilir ve izlenebilir. Fica'ya göre (2020) bu değerlendirmeler, performans iyileştirme ve düzeltici eylemler elde etmek için 360 derecelik bir geri bildirim unsurunu içermelidir. 360 derece geribildirim; çalışanlara farklı paydaşlardan geribildirim sunan, zengin bilgi sağlama potansiyeline sahip ve çoklu puanlayıcı süreçlerdir. 360 derecelik bir değerlendirme, bir çalışanın yöneticilerinden, liderlerinden, çalışma arkadaşlarından gelen geri bildirimlerin ortalama puanları karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlar doğrultusunda bir öz değerlendirme ile başlamaktadır (Carasco ve Rotwell, 2020). Geribildirimlerde çeşitliliği sağlamak için süreç, çalışanın farklı rollerinin değerlendirilmesini içerebilir.

Günümüzde 360 derece geri bildirim popülarlığının ve öneminin gittikçe arttığı söylenebilir. Çok kaynaklı geri bildirim, birçok iş için çalışan performansının çok boyutlu olduğunu ve departman, organizasyon ve hatta ulusal sınırları aştığını kabul etmektedir. Bir çalışanın performansını yeterli ve adil bir şekilde değerlendirebilmek için birçok kaynaktan bilgiye ihtiyaç vardır. 360 derece geribildirim bu ihtiyaca yönelik olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan, geribildirime yönelik eleştiriler de söz konusudur. Örneğin yapılan bazı araştırmalar; geribildirim her zaman çok doğru sonuçlar vermeyebileceğini ortaya koymaktadır. Buna göre; insanlardan, diğerlerinin performansı hakkında bir derecelendirme yapmaları istendiğinde, bu değerlendirme,

değerlendirdikleri kişilerden çok, derecelendirmeyi yapan kişi hakkında daha fazla bilgi verebilir. İnsanlar, başkalarını derecelendirirken kendilerini ölçüt olarak kullanma eğilimindedir ve bu nedenle görüşleri zaman zaman oldukça öznel olabilir (Hutchinson ve Brown, 2021).

Bu değerlendirme farklı teknolojik araçlarla da yapılabilmektedir. Robotik, yapay zeka, makine öğrenimi ve kuantum hesaplama, organizasyonlara geriye dönük performans incelemelerinde kolaylık sağlayabilir. İK uygulamasının birçok alanında olduğu gibi, gerçek zamanlı performans geri bildirimini desteklemek için sürekli artan sayıda çevrimiçi uygulama mevcuttur. GE, yöneticilerden her seviyedeki çalışanlara kadar geribildirim almak adına bir uygulama geliştirmiştir. Organizasyonlar; Reflektive, Betterworks, Zugata, HighGround, WorkBoard ve SuccessFactors gibi sağlayıcıların geri bildirim araçlarını içeren sürekli performans yönetimi ürünlerinden faydalanmaktadır (Nankervis vd., 2020).

Yapay zeka güdümlü performans yönetimi sistemleri, gerçek zamanlı performans verilerinin kullanarak, çalışanlara ve şirketlere daha gerçek zamanlı geri bildirim ve gelecek ile ilgili tahminleme sağlamaktadır. Sosyal medyanın kurum içi iletişim stratejisini ve geribildirim sistemini geliştirmek için kullanılması, çalışanların bilgidan faydalanmaları, anında geri bildirim verme, çalışan tepkilerinin ve önerilerinin gerçek zamanlı ölçülmesi gibi avantajlar yaratmaktadır (Brown ve Brown, 2012). Organizasyonların, geribildirim sistemlerine yapay zeka destekli programla birleştirmesinin gelişimleri açısından önemli olduğu söylenebilir.

Ek olarak; organizasyon kültürü, çalışanların geribildirim ve ileribildirim sistemini benimsemesinde oldukça önemli bir faktördür. Kurumun kültürünün dürüst, çok boyutlu ve doğrudan geri bildirim için izin vermesi oldukça önemlidir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması konusunda bilgilere ayrı başlıklar halinde yer verilecektir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın amacı insan kaynaklarının temel fonksiyonlarındaki dijital dönüşümü, uygulamalarını, uzmanların uygulamalar ile ilgili görüşlerini ortaya koymak olduğundan çalışma nitel paradigmaya uygundur.

Bu araştırma, iç içe geçmiş çoklu durum çalışması (örnek olay) olarak desenlenmiştir. Durum çalışması, "güncel bir olguyu gerçek hayattaki bağlamıyla – özellikle olgu ile bağlam arasındaki sınırlar tam olarak belirgin değilse– inceleyen ampirik bir araştırmadır (Yin, 2008'den aktaran, Merriam, 2013, 40)". Bu tür araştırmaların odağındaki ampirik çalışma birimleri, hâlihazırda "orada bir yerde" olan ve keşfedilerek araştırılmayı bekleyen durumlardan oluşmaktadır (Schwandt ve Gates, 2014, 601). İç içe geçmiş çoklu durum deseninde her bir durum, kendi içinde çeşitli alt birimlere ayrılarak çalışılabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, 302). Bu çalışma açısından da farklı organizasyonlardaki İK profesyonellerinin konuya yaklaşımı iç içe geçmiş çoklu bir durum çalışmasına temel oluşturmaktadır. Merriam (2013, 42), araştırmacıların durum çalışmasını bir durumu kavrama, keşfetme ve yorumlama ihtiyacı duyduklarında tercih ettiklerini söylemektedir. Bu yöntemle birlikte araştırma, "nasıl" ve "neden" sorularını temel alan bir yol haritası izlemektedir.

3.2. Araştırmacının konumu

Araştırmacı, 2006 – 2013 yılları arasında setlerde reji ekibinde çalışmıştır. Reji ekibi; bir sette makyaj, ışık ve kostüm gibi tüm ekiplerin sürece katkısını yönlendiren, ekipleri koordine eden bir birimdir. Reji ekibinin başı da rejisör yani süreci yöneten vurgusuyla yönetmendir. Sette tüm ekiplerin koordineli çalışabilmesinde iletişimin stratejik bir rolü vardır. Ek olarak sette çalışan ekipler bir proje için bir araya gelirler ve projenin sonunda dağılırlar. Dolayısıyla günümüzde çalışma hayatına etki ettiği ifade edilen trendler ile set sürecinin benzer noktaları söz konusudur. İletişim Tasarımı ve Yönetimi Bölümünde yapılan bu tezde araştırmacı; reji ekibi ile benzerlik gösterdiğini düşündüğü insan kaynak süreçlerini yine iletişimin merkezde olduğu; teknoloji, veri analitiği ve kavramsal yenilikler bağlamında ele almıştır. Dolayısıyla tezle ilgili

araştırma konusunu belirlenmesinde iş deneyiminin etkisi olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin dijitalleşmesinin insan kaynakları mesleğini değiştirdiği söylenebilir. Bordro gibi operasyonel işlerin teknolojiye devredilmesi, insan kaynakları alanının yeterlilik, yetenek ve tanımını da değiştirmeye başlamıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği (SHRM), başarı ile ilgili bilgi ve becerileri tanımlamıştır. Bunlar; İK başarı yetkinlikleri olarak adlandırdığı dokuz kategoride gruplandırmıştır: İK uzmanlığı, ilişki yönetimi, etik uygulama, danışma, liderlik ve yönlendirme, iletişim, küresel ve kültürel etkinlik, eleştirel değerlendirme ve iş zekâsıdır. İletişim hem teknolojik boyutta hem de anlamsal olarak çalışma hayatına ve insan kaynakları alanında giderek artan önemde bir rol oynamaktadır.

Geri bildirim, işveren markası, ileri bildirim ve görüşme gibi süreçler insan kaynakları ve iletişim alanının birbirleriyle kesiştiği noktalar olduğu için araştırmacı disiplinlerarası bir şekilde konuyu ele almaya çalışmıştır.

3.3. Güvenilirlik (Trustworthiness)

Nitel araştırmaların güvenilirliği konusunda alınabilecek bazı önlemler bulunmaktadır. Alanyazında "triangulation" olarak da adlandırılan çeşitlilik, araştırmacının belli bir konuya ya da araştırma sorularına farklı bakış açılarından yaklaşabilmesi anlamına gelmektedir (Flick, 2018, 788). Burada bahsedilen farklı bakış açılarını edinmek de farklı kuramsal yaklaşımların ya da veri toplama araçlarının kullanılmasıyla sağlanmaktadır. Yıldırım ve Şimşek (2016, 279), gözlem sürecinde araştırmacının öğrendiklerini görüşme yoluyla teyit etmesi ya da görüşmede ortaya çıkan bulguların dokümanlarla desteklenmesinin araştırmanın inandırıcılığını artıran bir yöntem olduğunu vurgulamaktadır. Neuman (2006, 222) ise bir şeye çeşitli açılardan bakmanın tek bir yönden bakmaktan daha iyi olduğunu söylerken çeşitliliğin ölçüm, gözlemci, kuram ve yöntem boyutlarında türlere ayrıldığı vurgusunu yapar. Dolayısıyla bu çalışmada da hem veri toplama aşamasında farklı araçlar kullanılarak hem de bulguların yorumlanması aşamasında farklı yollardan elde edilmiş verilerin karşılaştırılmasıyla güçlü bir çeşitliliğin oluşması hedeflenmiştir.

Başka bir önlem ise araştırmacının vardığı sonuçları katılımcılarla paylaşarak görüş almasıdır. Buradaki amaç, durumu olabildiğince doğru ve yansız betimlemektir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, 299). Araştırma süresince gözlem ve görüşme yoluyla edinilen veriler katılımcılarla paylaşılmış, gerekli durumlarda onların cevaplarına göre

farklı görüşler hakkında tartışma yoluyla duruma yönelik bakış açısının genişlemesi sağlanmıştır. Tez tamamlandıktan sonra, tekrar İnsan Kaynakları alanının profesyoneli olan katılımcılar ile paylaşılmıştır. Bulgular kısmındaki uygulama ve literatür karşılaştırması ve kavramların kullanımı ile ilgili geribildirim alınmıştır. Katılımcılar tarafından veriler ve verilerin analizi doğrulanmıştır. Ek olarak araştırmacının danışmanı, yönetim ve iletişim alanlarında çalışmakta olan bir akademisyendir. Tüm süreç danışmanın gözetiminde gerçekleşmiştir.

Son önlem ise araştırmacının ulaştığı sonuçların ne kadar isabetli olduğu konusunda aynı alanda çalışan diğer araştırmacıların görüşüne başvurması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, 299). Bu araştırmada da verilerin hem toplanması hem de analizi esnasında, başka araştırmacıların görüşleri alınarak bahsedilen önlem alınmıştır. Ayrıca verilerin toplanması sırasında, ilgili durum hakkında bilgisi olan farklı mesleklerden alan uzmanlarıyla da görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Farklı organizasyonlardaki insan kaynakları alanında çalışan profesyonellere soru sorabilme yeterliliğini artırmak amacıyla öncelikle konuya ilişkin güncel alanyazın taraması yapılmıştır. Bunun yanı sıra araştırmacı, 2020 – 2023 yılları arasında gerçekleşen ulusal ve uluslararası insan kaynakları etkinliklerine katılmıştır. Bu etkinliklerin özel sohbet odası alanlarından ve LinkedIn Premium hesabının mesaj atabilme özelliğini kullanarak araştırmacının katılımcılarına ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanlardan, görüşme yapılabilecek kişi önerisi istenmiş ve bağlantı kurulmuştur. Pandemi etkisiyle araştırmacının konuları güncel olduğu için, katılımcılar araştırmaya katkı sunmak konusunda cömert davranmışlardır. Güncel alanyazından ve etkinliklerden yola çıkarak sorular hazırlanmıştır. 22 farklı sektörde yerinden çalışan ve bağımsız çalışan 30 katılımcıyla yarı yapılandırılmış çevrimiçi görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme soruları EK -1’de yer almaktadır.

Görüşmeler Zoom uygulaması ile yapılmış ve katılımcıların izniyle (beyan olarak da mevcuttur) kayıt edilmiştir. Yapılan görüşmelere ilişkin detaylar Tablo 3.1.’de verilmiştir. Buna göre; 1.193 dakika, yani 19 saat görüşme yapılmıştır. 19 saatlik görüşmenin birebir 428 sayfa deşifresi yapılmıştır. Aynı zamanda insan kaynakları

etkinliklerindeki tematik konuşmalar da ekran görüntüsü kaydetme yöntemiyle dosyalanmıştır. Tüm bu ham veriler 2 TB'lık Google Drive alanında depolanmıştır.

Tablo 3.1. Görüşme detayları

Katılımcı No	Tarih	Süre	Transkript Sayfa Sayısı
Katılımcı 1.	01.07.2021	60'	15
Katılımcı 2.	01.07.2021	60'	15
Katılımcı 3.	02.06.2021	74'	19
Katılımcı 4.	06.06.2021	52'	14
Katılımcı 5.	07.06.2021	80'	17
Katılımcı 6.	08.06.2021	56'	13
Katılımcı 7.	08.06.2021	46'	10
Katılımcı 8.	09.06.2021	71'	15
Katılımcı 9.	10.06.2021	55'	11
Katılımcı 10.	11.06.2021	54'	9
Katılımcı 11.	11.06.2021	54'	9
Katılımcı 12.	11.06.2021	50'	12
Katılımcı 13.	15.06.2021	68'	15
Katılımcı 14.	15.06.2021	60'	12
Katılımcı 15.	16.06.2021	56'	12
Katılımcı 16.	16.06.2021	64'	17
Katılımcı 17.	17.06.2021	104'	20
Katılımcı 18.	17.06.2021	72'	18
Katılımcı 19.	17.06.2021	52'	11
Katılımcı 20.	18.06.2021	72'	15
Katılımcı 21.	20.05.2021	88'	20
Katılımcı 22.	21.06.2021	60'	14
Katılımcı 23.	22.06.2021	64'	14
Katılımcı 24.	24.05.2021	66'	15
Katılımcı 25.	24.05.2021	68'	16
Katılımcı 26.	25.06.2021	74'	19

Katılımcı 27.	26.05.2021	50'	11
Katılımcı 28.	26.05.2021	57'	13
Katılımcı 29.	28.06.2021	56'	13
Katılımcı 30.	31.05.2021	70'	14

3.5. Katılımcılar

Görüşme yapılan katılımcıların genel özelliklerine ilişkin veriler EK 2'de yer almaktadır.

Buna göre 30 katılımcının 18'i kadın, 12'si ise erkektir. Katılımcıların yaşlarına bağlı olarak kuşak dağılımlarına bakıldığında bir katılımcı Baby Boomer kuşağı, 18 katılımcı X kuşağı, 11 katılımcı ise Y kuşağına aittir. 30 görüşme katılımcısı; hızlı servis, otomotiv, hazır giyim, lojistik, holding, danışmanlık, eğitim danışmanlığı, teknoloji, enerji, bankacılık, medikal, tekstil, kahve, e-ticaret, yazılım, ambalaj, havayolu, hızlı tüketim, bilgi teknolojileri, cam ambalaj, üretim ve kozmetik gibi farklı çalışma alanlarında insan kaynakları pozisyonlarında görev yapmaktadır.

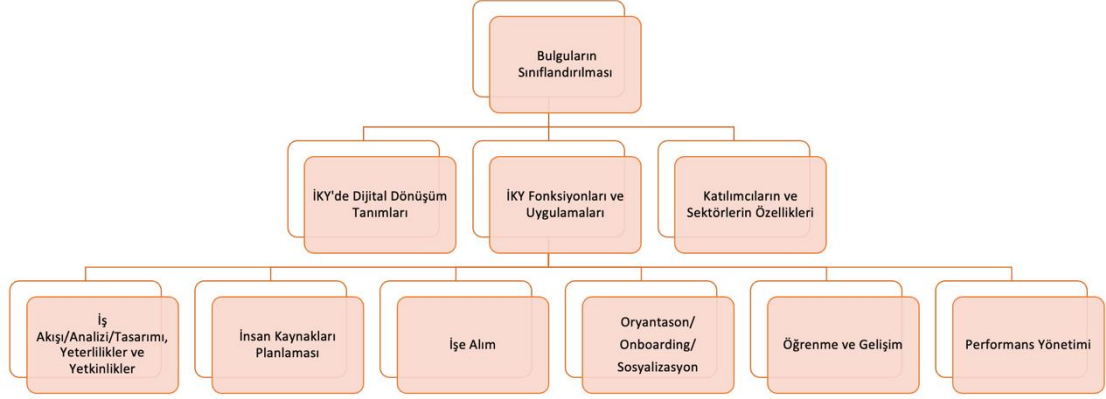
3.6. Verilerin Analizi

Nitel yöntemlerin araştırma esnasında eşzamanlı olarak analizi de olanaklı kılması en büyük avantajlarından biridir. Bu çalışmada da araştırma sürecinde analiz odaklı bir yaklaşım gerçekleştirilmiştir. Analiz sürecinde birden fazla alan uzmanının görüşü alınarak daha önce de belirtildiği gibi veri çeşitliliği sağlanmıştır.

Toplanan veriler tematik analiz yaklaşımıyla analiz edilmiştir. Bu yaklaşıma göre, araştırmacılar birçok hikâyeyi toplar ve tümevarımsal bir yaklaşımla veriyi kavramsal bir biçimde gruplandırır (Ersoy ve Bozkurt, 2016, 229). Bu bulguların düzenlenmesi için de öncelikle temalara uygun bir şekilde kodlama yapmak gereklidir. Bu çalışmada da verilerin kodlanması aşamasında Bryman'ın (2012, 597) önerdiği yöntem izlenmiştir. Buna göre görüşmelerin dökümleri öncelikle sırayla okunmuş, ilgili olabilecek kodların planlanması yapılmış ve son olarak görüşme dökümlerine geri dönülerek her bir görüşmenin kodlanması yapılmıştır.

Buna göre deşifresi yapılan görüşmeler, dijital dönüşüm tanımları, İKY fonksiyonlar ve uygulamaları, Katılımcılar ve sektörlerin özellikleri ve İK uygulamalarının gerçekleşme sürecinin iletişim bağlamında değerlendirmesi olarak dört

ana tema altında kodlanmıştır. Bu dört tema ve bunların altında yer alan kodların dağılımı Şekil 3.3'te görülmektedir.



Şekil 3.3. Temaların dağılımı

Elde edilen veriler, görüşmelerden ortaya çıkan dört ana temaya göre Bulgular ve Yorum başlığı altında incelenmektedir. Her temanın altında yer alan kodlar ise ayrı birer alt başlık verilerek yorumlanmaktadır. Bu veriler, betimsel analizin gerektirdiği gibi, katılımcıların görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntı yoluyla paylaşılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, 239). Bir sonraki bölümde bu bulguların yorumlanmasına yer verilmektedir.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Dijital Dönüşüm Tanımları

Görüşme yapılan katılımcılardan organizasyonel bağlamda kendi dijital dönüşüm tanımlarını yapmaları istenmiştir. Buna göre katılımcı 2 dijital dönüşümü şöyle tanımlamıştır:

Dijital dönüşüm bizim gibi bir şirkette kaçınılmaz bir durum. Çünkü biz çok geniş, yaygın bir ağa sahibiz. Türkiye'nin her yerinde restoranımız var. 20 bin çalışanı 1200 noktaya dağıttığımızı düşünün ve bu 1200 noktadaki 20 bin çalışanı bir standartta aynı eşgüdümle hareket ettirmeniz gerekir. Bunun tek yolu dijital ortam. Dolayısıyla şirketimiz gözüyle bakıldığında, dijital dönüşüm değil aslında hani dijital varoluş, biz buna "dijital diriliş" diyoruz. Ben bugün Erzurum'daki restoranda çalışan kuryelerimle iletişime geçebiliyorum. Hani benim için dijital dönüşümün, şirketimiz olarak dijital dönüşümün anlamı bu demek. Bunu sağlayabiliyorsak herkese fırsat eşitliği sağlamışızdır. Herkes bizim için aslında 1200 değil bir noktada duruyor şu anda. Tek tıkla herkese ulaşabiliyoruz. O yüzden benim için ve şirketimiz için dijital dönüşüm bu demek.

Katılımcı 4, "Aslında bütün alanlarda, teknolojinin girebileceği tüm alanların dijitalleşmesi diye yorumluyorum. Bu benim şu anda yaptığım işin aslında yakın bir zamanda, bir 10 sene sonra mesela tamamen dijitalleşip aslında bana bile gerek kalmayınca kadar geçerli olacak bir tanım" diye düşündüğünü belirtirken Katılımcı 7, şöyle söylemiştir:

Benim anladığım dijitalleşmede gerçekten geleceğinizi öngörebildiğiniz, bugünden öngörebildiğiniz yorumları yapabilmenize destek olacak sistemleri kurabiliyor olmak dijitalleşme. Yoksa hani veriyi girdim, işte artık raporlarım var... İşte bir tuşla basıyorsunuz, öbürü de bir tuşla onay veriyor; dijitalleşme bu değil. Dolayısıyla da gerçekten nasıl söyleyeyim, öngörebiliyor olmayı sağlayacak bütün kurgular benim için dijitalleşme.

Katılımcı 11, kendi dijital dönüşüm tanımını şöyle yapmıştır:

Dijital dönüşüm öncelikle tek seferlik bir proje olarak adlandırdığımız bir şey kesinlikle değil. Dünya, kullandığımız araçlar, jenerasyonlar değişiyor, dünyada yeni neslin varlığı artıyor onlardan beklentiler artıyor. Artık, esneklik kolaylık gibi nasıl ki bireysel hayatımızda önemliyse, iş hayatımızda da müşterilerimize de yaşattığımız şeylerin de bunlarla uyumlu olması gerekiyor. Dolayısıyla bizim, dijital dünyaya uyumlanma, gelişmelere göre pozisyonumuzu esnetme ileri taşıma olarak tanımlayabilirim dijital dönüşümü.

Katılımcı 16 dijital dönüşümü bir yıkım olarak görüşünü şöyle açıklamıştır:

Yani öncelikle bence bir yıkım da aynı zamanda. Çünkü çok kalıplaşmış tabii ki belli başlı kuralları oluyor herkesin ve alıştığı bir düzen oluyor ama dijital dönüşüme girdiğiniz anda biraz daha esnek, çevik bakma becerilerini hepimizin kazanması gerekiyor. Daha dinamik

yapıları kazanmamız gerekiyor. Yıkımdan kastım kötü anlamda değil aslında iyi anlamda. Çünkü o yıkımı şu şekilde söylemeye çalışıyorum; öncelikle çalışan, zihnindeki bariyerleri yıkmak. Çünkü bazen dijitalleşmeyi tehlike olarak görebiliyor çalışan, işinden olabileceğini öngörebiliyor. O yüzden öncelikle o zihindeki o bariyeri yıkmak, daha sonrasındaki içindeki potansiyeli çıkartabilmesi için aslında çok iyi bir fırsat olduğunu göstermek ve bu da bence yöneticilerin, liderlerin en büyük görevlerinden biri. Çalışanların biraz daha yaratıcılıklarını tetiklemek, daha yenilikçi bakmalarını sağlamak bence dijital dönüşümü tamamen aslında, çalışana bir kapı açıyor, çalışana bambaşka bir kapı açıyor. Operasyonel süreçlerini hafifletiyor, ona biraz daha bütünü görme şansı tanyabiliyor. Kendini aslında daha fazla geliştirme şansı tanyabiliyor. O gözle çalışana bakabilme aslında şansı vermek. Yani yıkmaktan kastım; bariyerleri yıkmaktı. Pozitif anlamda aslında bu şekilde tanımlayabilirim.

Katılımcı 21 dijital gelecekle şöyle ilişkilendirmiştir:

Dijital dönüşümü, gelecek olarak tanımlıyorum. Aslında kelime manası olarak “digit” den geliyor; sayısala dökmek yani. Bütün hikaye, işleri, süreçleri, dijital ortamda yapmak. Dolayısıyla izlenebilir hale getirmek. Bunun sonu tabii bunu insandan da çıkma robotların da dijital olmaya başlayınca sayılabiliyor, hesaplanabilir hale geliyor biraz operasyonel mükemmellik esprisi de var tabii. O yüzden işte bu analitikler, big data, teknoloji kullanımı gibi bir sürü şey de geliyor akla. Aslında bir değişim, geleceğe hazırlanmak, geleceğin teknolojileri anlamına geliyor. İnsandan da kurtarmak aslında çünkü insan yapınca hata da yapıyor, duygularını karıştırıyor vs vs. Yani bir ölçek de kazanıyor şirketler. Biz buna hazır mıyız? Aslında dijital dönüşümün böyle de bir boyutu var bence. İşi ve insanı geleceğe hazırlamak aslında.

Katılımcı 28 ise kendi görüşünü şöyle aktarmıştır:

Dijitalleşme bana göre ne insan kaynakları süreçlerinde; aslında sadece insan kaynakları süreçlerinde değil bütün süreçlerde olabildiğince yalınlaşma üzerine, olabildiğince sistem üzerinden hareket ederek arşiv ve dokümantasyonun elektronik ortamda taşınacak ve bilgiye, geçmiş bilgiye rahat ulaşılacak ve yeni verilerin rahatlıkla sağlanabileceği, kişilerin iş yapış şekillerini hızlandıracak ve bu sayede ciddi şekilde insanların işini rahatlatacak, (kullanıcıların, insanların demeyeyim) kullanıcıların ve iç müşterilerin ve dış müşterilerin işini rahatlatacak bir sistem bütünü diyelim.

4.2. İş Akışı / İş Analizi / İş Tasarımı /Yeterlilik ve Yetkinlikler

İş akışı, analizi ve tasarımı süreçleri; iş tanımı, süreç tasarımı, çalışma biçimleri ve esnek zaman kullanımı, yeni meslekler, yetkinlikler gibi farklı unsurlarıyla dijital dönüşümü tanımlayan teknoloji kullanımı, veri analitiği ve kavramsal uygulamalar bağlamında analiz edilmiştir.

Tablo 4.1. İş akışı, analizi ve tasarımı fonksiyonlarının kodların dağılımı

Teknoloji	Veri Analitiği	Kavramsal
Çevrimiçi hizmet	Entegre sistem	Çalışma biçimleri
Bulut teknolojisi	Operasyonel iş	Uzaktan çalışma
Sosyal ağ	Kıyaslama	Hibrit
Web tabanlı	Raporlama	Operasyonel
Entegre	Tahminleme	Süreç
	Sınıflandırma	Esnek
	İş tanımı	Yetkinlik
		Yeni meslekler

4.2.1. İş akışı/analizi ve tasarımı süreçlerinde teknoloji kullanımı

Organizasyonların yapılarındaki değişimler ve küreselleşme ile birlikte iş analizinde giderek daha çok elektronik veya web tabanlı iş analizi yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır. Bu yöntemler, verinin kıyas ve sınıflandırmasının yapılmasına olanak sağlayan yazılımlar, çevrimiçi hizmetler, sosyal ağlar ve veri tabanları olarak sıralanabilir (Bauer vd., 2021). Katılımcı 5 kendi kullandıkları bir sosyal iş ağı üzerinden uygulamayı anlatmıştır:

Yani mesela biz yurtdışında, Güney Amerika'da diyelim bir liman işletmeciliğine teklif veriyoruz. Onu yaparken hem o ülkedeki hem o bölgedeki hem de o işle ilgili bütün verileri bir araya getirip, burada LinkedIn'den de destek alıyoruz. LinkedIn'de inanılmaz bir data var çünkü bütün dünyada. Oradan da destek alıp bir simülasyon yapıyoruz. Bu hem bütçe anlamında, iş kadrosu anlamında, ücretler anlamında, yan haklar anlamında her şey. Dolayısıyla biz iş gücü olarak hedefimiz ne; oraya verdiğimiz ya da vereceğimiz teklifle ya da işletme karımızla onu karşılayabiliyor muyuz? Ya da hangi veya oradaki bazı pozisyonları outsource mu etmeliyiz yoksa bordrolu bizim kendi inhouse çalıştırmalıyız? Bunların hepsini analiz ediyoruz.

LinkedIn, Toptalent, kariyer.net gibi siteler de iş tanımlarını karşılaştırabilmek ve farklarını gözlemleyebilmek için iyi birer veri kaynağıdır. Dünya Ekonomik Forumu'nun LinkedIn ve Coursera ortak şirketlerindeki veri bilimcilerle ortaklaşa hazırlanan Yarının İşleri raporu, ilk kez gerçek zamanlı işgücü piyasasını kullanarak

ekonomi genelinde bir dizi yeni işin ortaya çıkışını ölçmenin ve izlemenin bir yolunu sunmuştur (WEF, Future of Jobs, 2020).

Bulut bilişim, yapılandırılabilir veri işleme kaynaklarına (ağlar, sunucular, depolama, uygulamalar), her yerden paylaşılan ortak bir havuza ağ erişimi sağlayan bir modeldir (Özbebek Tunç, 2020). Ortak çalışmaya olanak sağlayan birbirine entegre sistemler, bireyin self servis olarak tüm veriye ulaşabilmesi; iş tanımlarını, iş tasarımlarını ve yetkinlik setlerini biçimlendirmektedir. Katılımcı bu dönüşümü en geniş bakış açısıyla şu şekilde ifade etmiştir:

(...)Ya burada bir boşluk var. Ben burada kendime bir süreç yaratabilirim. Hatta onu kendim de cep telefonumla dizayn edebilirim.” Dolayısıyla yani mesela yeni bir beceri bu; kendi kendine süreçler kurgulayabilme, kendi kendine planlamalar yapabilme falan gibi ve bunları o elindeki cihazın olanaklarını kullanarak kolayca yapabileme(...) Eskiden bir yerde yapılan, uzmanlıkları olan şeyler esasında o uzmanlıklar çok daha kullanıcı seviyesine doğru gidiyor. Dolayısıyla öbür uzmanlık da ortadan kalkıyor yani, öyle bir şeye artık ihtiyaç olmuyor.

Teknolojiler açısından baktığımızda dijitalleşme ile birlikte gig ekonomisi, yapay zeka, veri kullanımı, otomasyon ve robot işgücü, iş tasarımını şekillendiren önemli gelişmelerdir. Yeni teknolojilerden kaynaklanan büyük ölçekli iş kayıpları, çalışanların teknolojilerle uyumlanmasında yaşanan sorunlar, yetenek kıtlığı, gig ekonomisinin beraberinde getirdiği güvencesizlik, iş gören devir hızı (turnover) bugünden başlayarak geleceğin iş dünyasının üzerine eğilmesi gereken konulardır.

4.2.2. İş akışı/analizi ve tasarımı süreçlerinde veri analitiği

İK analitiği, yalnızca içgüdülerine veya sezgilerine güvenmek yerine, organizasyon liderlerinin ve İK profesyonellerinin bilim insanları gibi düşünmesini gerektirir. Aynı zamanda, verinin kullanımı için iş zekâsına da ihtiyaçları vardır (Bauer vd., 2021). Katılımcı 20, kendi iş süreci açısından verinin iş süreçlerinde karar ve öneri destek sistemi olarak kullanılmasını gündelik bir uygulama üzerinden anlatmıştır:

Benim e-maillerimde yeni bir yükleme yaptılar; haftalık olarak en sık kimlerle yazıştığımı çıkartıyor ve bir analiz veriyor bana. O data, o analizi doğru okuduğunuz zaman sizin hayatınızı o kadar kolaylaştırıyor ki bana diyor ki "Şu kişiyle, A kişisiyle bu hafta 20 defa mailleşmişsin. Belki bir telefon açsaydın bu iş çözülecekti." diyor bana, fikir veriyor yani, hayatımı kolaylaştırıyor. O zaman bizi aslında ileriye götürecek olan şirket, yani bireyden başlayacaksın; bireyi, şirketi, sektörü, ülkeyi ileriye götürecek şey aslında bu tür hayatımızın içinde bizim zamanımızı yiyen küçük, anlamsız işlerden kurtulmamız,

operasyonel işlerden kurtulmamız. Asistanım da bu, akıl hocam da bu, her şey bu yani. Her şey bana işte söylüyor "Şunu ara!" diyor. Oradan olmuyor cep telefonuma geliyor. Çünkü sistemler birbiriyle entegrasyon projeleri yapılmış, entegre. Telefonda hatırlatıyor, mesajla hatırlatıyor. Hani her şekilde bu dijitalleşme dediğim gibi operasyonel işleri ortadan kaldırıyor. İnsanlar kendini yetiştirmek, geliştirmek, düşünmek zorunda kalıyorlar artık. Ve bunu iyi yapanlar da kariyerlerinde çok hızlı yükselmeye başlıyorlar.

Organizasyonlar, dönüşüm ihtiyacıyla karşı karşıya kaldıklarında, liderler genellikle gerekli temel bileşenleri düşünürler. Ardından, derin veri analitiğinden, gerçek zamanlı müşteri içgörülerinden, dijitalleştirilmiş çözümlerden, süreç yeniden mühendisliğinden ve en son dönüşüm taktiklerinden yararlanırlar (Moore, 2019). Katılımcı 21, çalışma biçimleri ile ilgili alacakları kararları kanıta dayalı olarak biçimlendirecekleri bir çalışmadan bahsetmiştir. Bunu da kendi organizasyonlarının stratejik karar almada diğer organizasyonlardan farkı olduğuna dikkat çekmiştir:

Şu an yine bir uydu çalışmamız var, uzaktan çalışmayla ilgili. Pandemiden sonra da uzaktan çalışmayı kalıcı hale getirmek istiyoruz. Tek tek fonksiyonlarına baktık, bir iş diyelim ki 100 üzerinden 80 gibi bir puanı varsa ofise gelmesine hiç gerek yok ama 20-30 ise ofise gelebilir. Mesela idari işler ofiste kalmalı. 50-60 kalırsa yarı ofis yarı hibrit olması gerekiyor. Tüm işlerin skorlarına bakıldı, birkaç hafta içerisinde Holding bunu açıklayacak. Bugüne kadar birçok holding söyledi ama hiçbiri nasıl yapacağını söylemedi. İlk kez biz söyleyeceğiz nasıl yapacağımızı.

İş analizinin özelleştirilmesi sürecinde de organizasyonların tüm verilerinin saklanması sağlayan bulut tabanlı teknolojiler, sınıflandırmaya ve ilişkiler kurmaya olanak tanıyan yazılımlar ve uygulamalar, İK'nın tahminleme sürecini hızlandırmakta ve kolaylaştırmaktadır. Böylece, İK analitiği ile organizasyonun geleceğe yönelik İK ihtiyaçlarının planlanması mümkün olmaktadır.

4.2.3. İş akışı/analizi ve tasarımı süreçlerinde kavramsal yenilikçi uygulamalar

Bauer vd.'ye (2021) göre, işlerin yapılış biçimlerinin hızla değiştiği günümüzde organizasyonlardaki zorluklardan biri iş tanımlarını güncel tutmaktır. Hızla değişen endüstrilerde ve organizasyonlarda her yıl iş tanımlarını güncellemek gerekmektedir. Katılımcı 2, bu tanımlamaya uyan kendi sektörü için şu ifadeleri kullanmıştır:

Çünkü bu kadar büyük bir yapıyı yönetiyorken çok büyük bir transatlantiksiz siz ama bir bot gibi, hız-sürat motoru gibi de çok hızlı çevik hareket etmeniz gerekiyor. Yoksa fast food sektöründesiniz, sektörün gerisinde kalırsınız ve yani tükenirsiniz. Bu yüzden sürekli yenilikçi, sürekli yenilik... Bizim zaten mottomuz bu. O yüzden biz de böyle standart iş yapış şekilleri, yazılı çizili dokümanlar çok bulamazsınız. Her departmanın kendine özel bir

iş yapış şekli ve organizasyonel yapısı vardır. Bunlar sürekli güncelleniyor, sürekli yenileniyor. Yeni yeni iş kolları, yeni yeni pozisyonlar... Herhalde çok iddialı olmayayım ama sektörde en çok yeni pozisyon yaratan veya departman yaratan kurumlardan biriyizdir. Özellikle bu pandemi dijital tarafta inanılmaz pozisyonlar yarattı bizde de. Sırf markalarla işbirliği yapılması için bizde bir müdürlük var, bir müdürlükle yönetiliyor bu. Yani marka iş birliklerini yapmak için bir müdürlüğümüz var bizim. ... Gıda markalarımın diğer markalarla olan iş birliklerini yöneten bir müdürlük...

İş tasarımı ve işin yeniden tasarımı buna uygun çalışanların varlığına da ihtiyaç duymaktadır. İnsan, organizasyonun stratejik bir unsurudur. İnsan Stratejisi; "insanlara ilham verme" değer önermesini tüm çalışanlar için bir gerçeklik haline getirmeyi amaçlar. İnsan Sermayesi uzmanları, özellikle iş dönüşümünü yönlendirerek ve yenilikçi küresel programların sağlanması yoluyla organizasyonun vizyonunu ve misyonunu desteklemeyi amaçlamaktadır. Katılımcı 3, "normalde aşağıda vida sıkın veya bir makine operatörü olan arkadaşımıza, excell eğitim verdik. Bizim dijital toollarımızın içeride kullandığımız dijital toolların eğitimini verdi. Ve onları aslında birer veri girişi ve veri anlamlandırma operatörüne dönüştürdük" bir çalışanı dönüştürme sürecini örneklendirilmiştir. Friedman (2020) ayrıca "yeniden beceri kazanmanın" yeni sınır olduğunu görmektedir. Bazı durumlarda, radikal bir yeniden beceri kazandırma, bir otel resepsiyon görevlisini alıp onlara siber güvenlik yapmayı öğrenmeyi veya bir havayolu kontuar görevlisini bir veri danışmanına dönüştürmeyi içerebilir (Friedman, 2020).

Çalışanların çoğunun, iş yaşamında geçmiş yıllara göre çok daha fazla rol üstlendiği günümüz iş gücünde, esnek çalışma tasarımı araçları da gerekli hale gelmiştir. Bu araçlardan bazıları; esnek zaman, iş paylaşımı, uzaktan çalışma ve sıkıştırılmış hafta gibi uygulamalardır. Birçok organizasyon, çalışanlara iş ve yaşam ihtiyaçlarını dengelemelerine yardımcı olacak esnek çalışma düzenlemeleri sunmaktadır. Bir tür iş düzenlemesi, işçilerin çeşitli çalışma programları arasından seçim yapabilecekleri esnek zaman düzenlemesidir. Pandemi döneminde uzaktan çalışma bir önlem olarak farklı sektörlerde denenmek durumunda kaldı. Organizasyonlar, işin doğasına göre yeni çalışma biçimleri ile ilgili düzenlemeler üzerinde çalışmaya başladı. Bu noktada, beyaz yaka, mavi yaka ve dijital yaka esnek zaman ve çalışma biçimi ayrımı üzerine Katılımcı 22 düzenleme stratejilerini anlatmıştır:

Mavi yakanın doğasında bu var. Yani o işe gelip filli olarak o işi yapmanız lazım; başka şansınız yok çünkü. Onlar için neler yapabiliriz diye düşündüğümüzde, işte mesela yemek saatleriyle ilgili daha esnek, mola saatlerini kullanmada daha esnek olmaları, daha önce çok

daha titizlendiğimiz bazı konuların tolere aralığını genişleterek, onlar için de beyaz yaka için böyle bir imkan varsa, onlar için de böyle bir imkan. Her olgunun kendine özgü yapılarını kabul ederek birtakım çözümler üretebilirsiniz, bunda da çok büyük bir sorun yok.

Diğer taraftan uzaktan çalışma ile ilgili iletişim, çalışan bağlılığı, etkinlik ve verimlilik ile ilgili endişeleri de söz konusudur. Bu endişeleri Katılımcı 30, “yani gelmezse işin çok kötü etkileneceği olan işler var, üretime bağlı olanlardan hariç.”; Katılımcı 26, “Yani hiç beklenmeyen, ‘zaten onlar yapar’ denilen firmalar, bunu hiç verimli bulmadı.” ve Katılımcı 30 ise; “Ama yüz yüze iletişim olmadan işletmelerin birçoğunun ayakta kalmakla ilgili ciddi zorluk yaşayacağını düşünüyorum.” sözleriyle ifade etmişlerdir. Bir diğer konu ise işin hukuksal olarak uzaktan çalışmaya uygunluğudur. Katılımcı 14 bankacılık sektörü ile ilgili olarak “Bizim aslında böyle bir planımız olsa bile hani BDDK dediğim gibi bunu çok uygun görmüyor” demiştir.

Dijital dönüşüm, yeni iş modelleri oluşturmak, iş süreçlerini iyileştirmek ve gerçek zamanlı bilgilerin kullanım şeklini değiştirmek için oldukça umut verici ve zorlu bir süreçtir. Dijital ortama uyum sağlama ihtiyacı kaçınılmaz olsa da böyle bir değişikliğin kurum için değer yaratacağı kesin değildir. Dolayısıyla böyle bir sürecin örgüt ortamında nasıl başarılı bir şekilde yönetilebileceğinin araştırılması ve kültürel unsurların teknolojik değişime uyum sağlamadaki etkisinin belirlenmesi gerekmektedir (Biswass ve Garrison, 2022). Katılımcı 27, bir organizasyonun tüm paydaşlarını katarak bütüncül bir bakış açısıyla “benim müşteriye, çalışanıma ve hissedarıma da sağlayacağım iş modelim ne olmalı?” diye sormuştur. Katılımcı 22 ise iş akışı anlamında daha yatay bir organizasyon yapısına dönüşüme dikkat çekerek hizmet alımı, stratejik işbirliği ve otomasyon gibi kavramlara yer vermiştir:

Hizmet alımı yapacağımız noktalar vardır. Mesela şunu fark edebilirsiniz; ya biz burada bir işgücü kullanıyoruz. Burasını emek yoğun hale getirmişiz. Ama yapacağımız otomasyonla ya da dışarıdan hizmet alarak yaptırırsak bunu, belki de orada bu işgücüne gerek kalmayacak. Bu noktaya gelinebilir mi; üretimin özelinde, yapılan üretim koşullarında evet gelinebilir. Bu benim işletmemde olabilir mi; evet olabilir, bazı noktalar buna açık. Ama bunun için gerekli alt yapıların ve teknolojik düzenlemelerin, proses düzenlemesini, proses yaklaşımını tekrar gözden geçirilmesi gerekir. Ofis bağlamında mesela zaten baktığınızda hibrit çalışma koşullarına çoktan geçtik.

2020 yılında gerçekleşmiş olan Dünya Ekonomik Forumu’nun raporuna göre dünyada 78 milyon meslek geçerliliğini yitirirken; 133 milyon yeni meslek ortaya çıkmaktadır. Yine aynı etkinlikte yer almış olan merkezi olmayan otonom organizasyonlar üzerine çalışan ve dağınık (merkezi olmayan) ekonominin

başlangıcında olduğumuz ile ilgili çalışmaları olan Prof. Dr. Isabell Welpe, mesleklerin geleceğiyle ilgili şöyle bir açıklama yapmıştır: Aynı yerde ve zamanda yapılan işlerin geleceğinin pek de olmadığını ifade etmiştir. Aynı zamanda farklı yerde yapılabilen işler bir seviye ilkinde göre geleceği açısından daha şanslıdır. Ancak özellikle farklı yerde ve zamanda yapmaya uygun olan işlerin bu merkezi olmayan olarak tanımlanan ekonomide geleceğinin çok parlak olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 28, “Sekreterler ortadan kalkıyor, büro memurları, evrak getir götür işi yapan kişiler ortadan kalkıyor ve her şeyden evvel kağıt ortadan kalkıyor” derken; Katılımcı 21, organizasyon içindeki mesleklerin işlevsizleşmesini şu şekilde ifade etmiştir:

Outlook diye bir akıl hocam var benim. “Nihan Hanımla görüşeceksin saat 13:00’de, unutmama!” diyor. Yani etrafımda... Eskiden bunlar neydi işte bu tür işler yok oldu ortadan. Bakıyorsunuz işte büyük büyük holdinglerin, şirketlerin yöneticileri, asistanı yok, sekreteri yok. Eskiden “odacı” diye bir kavram vardı mesela, işte benim babamların şirketlerinde falan. Odacı yok, şoför yok, o yok bu yok. Yani çok azaldı bunlar. Bu tür işler gidiyor. Nitelikli işler yapmaya zorluyor artık sistem sizi. “Yok ben hala sekreter olacağım.” Ama olamazsın artık, yok, azaldı. Eskiden bir şirkette vardı 20 tane asistan, her bir işte o müdürün asistanı, bu müdürün asistanı; yok artık öyle pozisyonlar.

Yale Üniversitesi ve London School of Economics’de dersler vermiş olan antropolog ve anarşist-aktivist David Graeber’ın 2018 yılında kitaplaştırdığı teorisi Tırıskadan işi (*Bullshit jobs*); Katılımcı 17 “onu delege ettiği o bölüm ortadan kalkmaya başlıyor, yani esas etkisi burada” derken Katılımcı 22, kuşakların bu süreci yaşamalarındaki farklılıklarına dikkat çekmiştir:

25 yıl içerisinde var olacak mesleklerin %70’inin, yaklaşık %70’inin şu anda adını bilmiyoruz. O kadar belirsizlikle dolu bir yapıdan bahsediyoruz ki özellikle işletmelerde işte uzun yıllar geçirmiş ve birebir böyle çalışarak, fiili orada bulunarak, gözlemleyerek, denetleyerek geçirmiş insanlar için bu biraz daha korkutucu. Ben aslında meslek hayatını bugünlerde 15-20. yıllarında olan insanların mutlaka bir adaptasyon eğitimine alınmasını öneriyorum. Çünkü bu değişim gerçekten korkutucu. “Nasıl yöneteceğiz, nasıl yapacağız, nasıl edeceğiz?” diye. Yeni jenerasyon zaten bu değişimin içine doğdu. Bu değişim zaten onlar için değişim değil, birlikte geldikleri bir kültür. Ve belirsizlik onlar için çok yorucu değil. Ha neden yorucu değil; birçok kaynakla onu belirli hale getirebiliyorlar. Bilgiyi nereden ve nasıl sağlıklı alabileceklerin, benim jenerasyondan daha iyi biliyorlar.

Bauer vd. (2020), iş analizini işi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için gereken iş ve çalışan özelliklerinin analizi olarak tanımlamaktadır. İş analizinde ve yetkinlik modellemesinde kullanılan bazı temel kavramlar vardır. Bunlardan ilki olan görev (task); genellikle işin kendisini tanımlamak için kullanılan bir iş analizinin ögesidir. Diğerleri ise

bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikler olarak tanımlanan KSAO (Knowledge, skills, abilities and other characteristics)'lardır. Katılımcıların bu paradigma değişiminin en çok ortaklaştıkları KSAO'lar; esneklik, otonomluk, dijital yeterlilik, dayanıklılık (resilience), yaşam boyu öğrenme, bildiklerini unutabilme, öz yönetim (disiplin), sorgulama, öğrenme çevikliği, iletişim becerisi, yaratıcılık, takım çalışmasına uygunluk, adaptasyon gibi kavramlardır. Katılımcı 12 ortaklaşan bu yetkinlikleri şöyle ifade etmiştir:

Canan Hanım'ın bir lafı var, General Elektrik Ülke Direktörünün “Bugün işinizi annenize anlatabiliyorsanız, 20 yıl sonra o iş kalmayacak demektir.” diyor ve ben çok doğru buluyorum bunu. O yüzden işler o kadar çok değişiyor ki. Kişilerin sistemde kalabilmesi için reskill edilmesi gerekiyor. Bazı şeyleri unutup üzerine yeni şeyler öğrenmesi gerekiyor. İnsan kaynakları bunu çeşitlendirmesi için hem gelişim, eğitim-gelişim kısmına odaklanması gerekir. Diğer boyutta da işe alımda böyle insanlara, daha flexible, daha adaptasyonu yüksek insanları işe alması gerekecek. Bu da başka bir şey. Ben şu anki ekibimde istediğim şey; öğrenmeyi öğrenebilecek kişileri işe alın. Çünkü çok kritik olduğuna inanıyorum. Öğrenmeye hevesli, meraklı, yani işi “Benim iş tanımım bu, ben bunun işini yapmam.” diyen birisini istemiyorum açıkçası. Çünkü o, hakikaten o iş tanımlarını günlük değiştiriyor neredeyse artık günlük değiştiriyor. Bana bugün “Aaa benim iş tanımımda bu yok.” diyebilecek bir insanı ben istemiyorum, onu geliştiremem. Esnek olacak. Bugün bunu yaptık, ertesi gün iş tanımları değişebilir. Hani ben bunu beyan ederim ona, resmi olarak beyan etmek zorundayım o ayrı konu. Ama eğitimini verdiğimde anlayıp adapte olabiliyor mu; en kritik şey bu olacak. Ve insan kaynakları buna odaklanmak zorunda kalacak.

Bu dönüşümler; işe alım, iş tasarımı, eğitim ve beceri karmaşıklıklarını kapsayan İKY için büyük zorluklar ortaya koymaktadır (Wilkinson, Dundon ve Redman, 2021).

4.3. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması; insan kaynakları bilgi sistemleri, turnover, ardıl planlama, beyin göçü, yetenek kıtlığı gibi kavramlarla ilişkilendirilerek dijital dönüşümü tanımlayan teknoloji kullanımı, veri analitiği ve kavramsal uygulamalar bağlamında analiz edilmiştir.

Tablo 4.2. İnsan kaynakları planlaması kodlarının dağılımı

Teknoloji	Veri Analitiği	Kavram
-----------	----------------	--------

İnsan kaynakları bilgi sistemleri	Tahminleme	Dijital göç
Dashboard	Turnover	Turnover
Ardıl planlama	İşgören devri	Dijital platform tabanlı çalışma
Otomasyon	İşgücü eksikliği	Hizmet alımı (Outsourcing)
Robotlar	İşgücü fazlalığı	Kariyer
Dijital çalışma platformları	Arz-talep	Kulis
		Liyakat
		Terfi
		Yetenek kıtlığı

4.3.1. İnsan kaynakları planlaması teknoloji kullanımı

Scholz'un (2019) belirttiği gibi, HRM'deki her şey dijitalleştirilebilir ve büyük veri analizleri için kullanılabilir. Marler ve Parry (2015), insan kaynakları bilgi sistemlerini, bireysel ve grup düzeyinde veri ve iletişimin koordinasyonu ve kontrolü yoluyla İK politikalarını, uygulamalarını ve hizmetlerini destekleyen bilgisayar donanımı, yazılımı ve elektronik ağ kaynaklarının bir dizi yapılandırması olarak görmektedir. Katılımcı 9, insan kaynakları planlamasının bir unsuru olan ardılık planlaması ile ilgili e-HRM kullanımında söz etmiştir:

(...) çalışanların şirket içerisinde ya da şirketten önceki kariyer izlerini diyelim, kariyerlerini ve onların yetkinliklerini, kurum içerisindeki gelişimlerini daha kolay takip edecek, bunu kayıt anlamında size bir kere daha, birkaç defa daha önünüze sunabilecek ya da raporlayabilecek alt yapıların sunulmasını, ilk dijitalleşme adımı olarak söyleyebiliriz.

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen teknolojik gelişmeler kapsamında otomasyon, veri bilimi, yapay zekâ, yeni iletişim teknolojilerinin mümkün kıldığı dijital ekonomiden bahsedilebilir.

4.3.2. İnsan kaynakları planlaması veri analitiği

İnsan kaynakları planlamasında, İK uzmanı, çeşitli insan kaynakları türlerinin arzını ve talebini belirlemeye çalışır. Birincil amaç, organizasyonun hangi alanlarında işgücü eksikliği veya fazlalığı yaşayacağını tahmin etmektir. İK tahmini, geçmiş ve şimdiki talebin analizine dayanarak, organizasyondaki farklı insan kaynakları türlerine yönelik tahmini, arz ve talebi gelecekteki bir dönemde tanımlamaktadır (Lussier ve

Hendon, 2019). Katılımcı 2, işgören devirinin (turnover) yüksek olduğu sektörü ve organizasyonu ile ilgili kullandıkları tahminleme modelini anlatmıştır:

Biz yaklaşık son beş yıldır zaten bu teknolojiyi kullanıyoruz. Turnover bizim en büyük hedeflerimizden bir tanesi, en sıkı takip ettiğimiz hedeflerden biri. Fast food sektöründe olması gereken bir turnover var. Yani buradaki şirket hedefimiz %0 değil. Çünkü kariyer anlamında da çalışanlara yeni yollar açabilmeniz için belirli bir turnoverın olması gerekiyor. Dolayısıyla kurum olarak bizim belirlediğimiz yıllık turnover hedeflerimiz %50 ve %70 arasında değişir. Bunu da bu teknolojiyle biz de modelleyerek takip ediyoruz. Çünkü bizdeki modeller de çok farklı, sezonluklara göre farklı modellerimiz var. Büyük şehirlere göre farklı modellerimiz var. Güney Doğu'daki restoranlara göre farklı modeller var. Bu modellerin hepsi bu VA teknolojisi içerisinde, bu VA arkadaşlarımızın yeteneklerinde modelleniyor ve bize geliyor. (...) Biz İK olarak bu gücü çok net kullanıyoruz her verimizde.

İnsan kaynakları planlaması bağlamında organizasyon tarafından çözülmesi gereken durumlardan biri işgören devir oranı yani turnover'dır. Şirketler iyi bir çalışan deneyimi ile turnover'ı düşürebilirler. İşveren markası oluşturma, çalışana eğitim ve geliştirme yoluyla yatırım yapma, kişiselleştirilmiş bir çalışan deneyimi yönetimi, İK'nın turnover'ı engellemek için destek aldığı unsurlardır. İleri İK analitiği ile, çalışan hakkında organizasyondaki yaşam döngüsü sırasında toplanan veriler aracılığıyla çalışanla ilgili turnover ihtimali de dahil detaylı tahminlemeler yapılabilmektedir. Bu tahminlemeler ile çalışan özelinde bir plan yapılarak önlem alınabilir.

4.3.3. İnsan kaynakları planlaması kavramsal yenilikçi uygulamalar

Dijital platform tabanlı çalışma, insan kaynakları planlaması açısından hem bir risk hem de bir çözüm olarak ele alınabilir. Yerinden çalışanların kariyer süreçlerini değiştirmelerini sağlayan bir fırsat olarak platform çalışma turnover'ı (işgücü devir oranını) artırmaktadır. Diğer taraftan organizasyonların ihtiyaç duyabileceği adaylara ulaşmanın hızlı ve pratik bir yolu olarak çözüm niteliği de taşımaktadır (Wilkinson, Dundon ve Redman, 2021). Hizmeti dış kaynaklardan geçici çalışma biçimiyle sağlamanın giderek yaygınlaşacak olmasına dikkat çeken Katılımcı 17, çalışanları elde tutmanın yerini erişilebilirliğin alabileceğini söylemiştir:

İşte benim esasında şirketimin değerini sağlayan, çalışanları elimde tutmaktan ziyade, böyle bir dış hizmeti kendime kolayca eklemleyebilmek veya bir tanesinden mahrum kalsam bile diğerini kolayca ona eklemleyebilmek. Yani mesela iki gün içinde yeni bir hukuk servisini kendi içime alabilmek; hiçbir sorunsuz, aynen çalışabilir halde. Yeni dünya böyle çok daha fazla unsurun birbiriyle etkileşim halinde çalıştığı dolayısıyla elde tutmadan ziyade

istendiğinde erişebilme, istendiğinde o şeyleri yani belki bir avukat yerine 120 avukatla bir ilişki tesis etmiş olmak ve gerektiğinde hemen o hizmeti alabilmek... Yani bir avukat tutup, hukuk müşaviri tutup ona bir ofis verip “Sen burada benim işlerimi yapmayı bekle” demek yerine esas şirketin kabiliyeti, bu demin dediğimi yapabilme haline geliyor.

2018’den beri mühendislik, sağlık ve yazılım gibi belirli alanlarla bir göç ve dijital göç söz konusudur. Evrim Kuran (2021, 20) “Onlar Göçtü Buradan” kitabında bugünün Türkiye’inde yaşanan yeni nesil bir göç hareketini ele almaktadır. 20 OECD ülkesine doğru yaşanan beyin göçünün Türkiye’ye en az 220 milyar dolara mal olduğu tahmin edilmektedir. Bu alanlar yetenek kıtlığının olduğu alanlar olarak tanımlanmaktadır. Yetenek kıtlığı en basit tanımıyla işgücünün özellikleri ile organizasyonun beklentileri arasındaki uyumsuzluktan ortaya çıkan ve organizasyonlarda bazı pozisyonların doldurulamaması ile sonuçlanan bir sorundur. Bir diğer neden ise yazılım gibi uzaktan çalışmaya uygun yapıda işler olmasıdır. Katılımcı 18, en zor buldukları pozisyonların teknoloji ile ilgili pozisyonlar olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 5 ise belirli alanlarda bir çalışanın organizasyonda kalma süresinin giderek azaldığını ifade etmiştir: “Türkiye’de söyleyeyim; şu anda özellikle beyaz yakalılarda şey; hani böyle spesifik IT, bilgi teknolojileri, data veri analizleri, hazine ya da o benzeri pozisyonlarda 3,4 yıla kadar indi bu şirkette çalışma süreleri.”

Katılımcı 9, liyakat ile ilgili sorunlara dikkat çekerek dijitalleşmenin insan kaynakları planlaması alanında yaygınlaşmasının önündeki en büyük engelin kariyer alanında kulis faaliyetleri olduğunu söylemiştir. Katılımcı 18 de “Bir pozisyon açıldığında ilk aklınıza gelen her gün beraber ofiste çalıştığınız Çağatay mı olur yoksa evdeki Nihan mı olur? ifadesi ile Katılımcı 9 ile ortaklaşmıştır.

Yani kariyerin içerisinde kulis çok fazla var, çok fazla var! Belki gereğinden fazla var. Performans değil, kulis bazen öne çıkıyor kariyerle ilgili gelişmeler. Performansa zaten çoğu zaman bakmıyorlar, bakın bu önemli bir cümleydi söylediğim. Direkt konumuzla ilgili değil ama öyle. Öyle olmaya devam ettiği sürece kulis faaliyetleri kariyerinizin yönetiminde önemli bir yer almaya devam ettiği sürece dijitalleşmenin yaygınlaşması devam edemeyecek.

4.4. İşe Alım

İşe alım süreci; başvuru, iş tanımı, görüşme, teklif gibi farklı aşamalarıyla dijital dönüşümü tanımlayan teknoloji kullanımı, veri analitiği ve kavramsal uygulamalar bağlamında analiz edilmiştir.

Tablo 4.3. İşe alım fonksiyonu kodların dağılımı

Teknoloji	Veri Analitiği	Kavram
Online platform	Filtreleme	Geri bildirim
Başvuru	Değerlendirme	İleri bildirim
Aday	Eşleşme	Oyunlaştırma
Kariyer web sitesi	Persona	Otonom
Mobil uygulama	Profilleme	Self servis
İş başvurusu	Yanılıgı	Otomasyon
Filtreleme	Analiz	Operasyonel
Mülakat	Raporlama	

4.4.1. İşe alımda teknoloji kullanımı

İşe alım sürecinde, online platform, filtreleme, sosyal iş ağı, robot mülakat, yazılım, video görüşme, web sitesi gibi araçların kullanımı teknoloji kapsamında değerlendirilebilir. İşverenlerin işe alım süreci için yatırım yaptıkları uygulamalar en çok yatırım yapılandan en aza doğru; kariyer web siteleri (şirket), aday takip sistemi (ATS), sosyal işe alım (yetenek platformları), iş ilanları web sitesi (job boards), mobil kariyer web siteleri, mobil uygulamalar ve danışmanlık şirketleri olarak sıralanmaktadır (Bauer vd., 2021). Özellikle başvuru süreçlerinin organizasyonlarda yaygın olarak dijitalleştiği ifade edilebilir. Katılımcı 12 bu konuyu şöyle ifade etmektedir: “2001'den sonra kariyer.net ile beraber bütün her şey online hale geldi. Başvurular, filtrelemeler... İnanılmaz kolaylaştırdı işleri”.

Dessler'a göre (2019) 150 kişiyle iş mülakatı gerçekleştirmek için 200 uygun adayı görüşmeye davet etmek üzere yaklaşık 1200 başvuru alınmalıdır. Dolayısıyla işe alım sorumlularının zamandan ve emekten tasarruf ederek çeşitli, nitelikli ve sayıca fazla bir aday havuzuna erişmek için adaylarla karşılıklı etkileşimlerinin mümkün olduğu dijital ortamlardan faydalanmaları gerekmektedir. Sürecin kolaylaşması noktasında hız, zaman ve maliyet unsurlarına ağırlıklı olarak dikkat çekilmektedir. Bu noktada bir adayın pozisyonla eşleşme süresi dijitalleşmeyle birlikte daha kısa sürede gerçekleşmektedir. Bu uygulamaları kullanmanın etkisine değinen Katılımcı 18 “(...) eskiden belki bir açık pozisyonun kapanma zamanı 60 günlerdi, 40 günlerdi, hani normaldi çok zordu (...) Hemen bugün ihtiyacı söyleyip bir hafta sonra masasında

otursun istiyor çalışan. Dolayısıyla hız bence en önemli etki olarak ilk aklıma gelen şey” demiştir.

Yeni teknolojilerin işe alım sürecinde kullanımının olumlu etkilerinin; geniş bir aday havuzunu değerlendirebilme, hız, maliyet, aday sıralama özelliği sayesinde işe uygun adaylara ulaşma olduğu söylenebilir. Ancak sürecin belirli aşamalarında ve en önemlisi karar verme noktasında insan dokunuşu söz konusudur. Dolayısıyla bu teknolojilerin işe alım uzmanlarının karar sürecini kolaylaştıran destek mekanizmaları olarak kullanımının yaygın olduğu söylenebilir. Katılımcı 26 bu araçların destek unsuru olarak kullanılmasını gerekliliğini şöyle ifade etmiştir:

Ama bizde yine o ilk aşama dışında bahsettiğim hiçbir aşamadaki tool, araç hani eleme aracı değil, en fazla tavsiye aracıdır. Çünkü biz şeye inanıyoruz; bir bütün olarak bakmak lazım hepsine, tek bir araçtan bir elemeye çok fazla inanmıyoruz. O yüzden de farklı seviyelerde mülakat konsepti vardır organizasyonumuzda, mutlaka başka insanlar da görür. Ama ilk seviye tabii ki başvuruların çokluğu nedeniyle mecburen koyduğumuz bir aşama...

Katılımcı 14 ise bu durumu; başka bir İK fonksiyonu olan bordro ile kıyaslayarak şunları söylemiştir:

Ama işe alım, yani kendi güvenlikleri olan, yani en sonunda insanın dokunması gerekiyor bir yerde. Yani o mülakat performansını birinin gözlemlemesi gerekiyor. Ya bordroda bunu yapmaya gerek yok. Ya bordronun nasıl gözüktüğüne birinin bakması çok önemli değil. (...) En nihayetinde onun yorumlamasını bir insan yapıyor ama. Ya bordrodaki fark bu; bordroda bir insanın bunu yorumlamasına gerek yok. Ama işe alımda duyulan ihtiyaç farklı. O yüzden biraz geriden geliyor ve aynı seviyede de dijitalleşmiyor.

Aday havuzunu geniş tutmak açısından çoklu kanal stratejisi benimsemek önemlidir. Farklı kuşaklara ve farklı özelliklerdeki bireylere ulaşabilmek için kapsayıcı bir işe alım süreci stratejisi izlemek gerekir. Özellikle Y ve Z kuşağına ulaşabilmek açısından mobil teknolojilere yönelik işe alım stratejileri geliştirmek önemlidir. Katılımcı adaylara web’den değil de mobilden ulaşmanın daha kolay olduğunu söylemiştir. Özellikle günümüzde iş gören devir oranının yüksek olduğu teknoloji, yazılım gibi sektörlerde gençlere ulaşabilmenin önemi üzerine Katılımcı 27 şu ifadeleri kullanmaktadır:

Teknoloji sektörü için konuşuyorum, kaynağa ulaşmak çok zor ve sizin çok sağlam bir database yönetimi, bilgilendirme yönetimi, işe alım sürecinin sağlam işlenmesi gerekiyor ki siz aslında profesyonel anlamda bir iş veren markası olarak hem de doğru kaynaklara ulaşmak noktasında elinizdeki o büyük havuzu yönetin. O yüzden de hep en sona bırakılıyor ama bence hep daha öncü olması gerekiyor.

İşe alım sürecinin aşamalarının dijitalleşmesinin adaya da sağladığı kolaylıklar söz konusudur. Aday aynı anda farklı süreçleri yürütebilir. Bu durum zaman zaman organizasyonların aday tarafından işe alım sürecinin teklif aşamasında daha kolay red cevabı almasına neden olmaktadır. Katılımcı 4, organizasyonları yetenek edinimi konusunda gig çalışanları gibi farklı uygulamaları stratejik olarak benimsemeye iten bu süreci anlatmıştır:

Ya öyle durumlarla karşılaşıyoruz ki; görüşmeyi yapıyoruz, bir aday, gayet istekli, gayet güzel, her şey yolunda, istediği maaşı veriyoruz. Diyor ki “Bir saat sonra sizi arayacağım.” diyor. “Tamam” diyoruz, gayet güzel. Genellikle “bir hafta sonra” falan diyorlar. Bir saat sonra arıyor, diyor ki “Ben ...’nden bir teklif almıştım. Siz 6 lira verdiniz ama onlar 9 lira verdi, ben oraya gidiyorum.” diyor. Şimdi anlatabiliyor muyum? Bu tür şeyler hep aslında dijitalleşmenin teknik olarak, teknoloji olarak kullanılmasından öte, birtakım şeyleri de yani iş yapış tarzımızı da etkiliyor.

Sonuç olarak işe alım sürecindeki dijital dönüşümü teknoloji kullanımı açısından ele aldığımızda katılımcıların ortaklaştığı noktalar, hız, maliyet ve geniş aday havuzuna ulaşma açısından sağladığı avantajlardır. Diğer taraftan teknolojik uygulamalarla yapılandırılan işe alım süreci katılımcılara ve literatüre göre karar aşamasında insan yorumlamasına ihtiyaç duyulan bir alandır. Dolayısıyla bu araçlar ve bu araçlardan elden edilen veriler bir karar destek mekanizması olarak konumlandırılmalıdır.

4.4.2. İşe alımda veri analitiği

Analitik, İK işlevleri hakkındaki soruları yanıtlamak için çeşitli ölçütler ve karmaşık modelleme teknikleri kullanmayı içerir. İK analitiği, kantitatif araçlar ve modeller temelinde İK kararları vermeye yönelik kanıta dayalı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Mathis vd., 2015, 70). İşe alım sürecinde teknolojinin kullanımı; verinin de farklı açılardan kullanımına olanak sağlamaktadır. Katılımcı 21 bu durumu; “işe alımın alt yapısını buna göre tam olarak dijitalleştirdik. Bu da ciddi bir big data oluşması demek analitik anlamda da bir yapı oluşuyor. Raporlama, infografikler değişiyor, birçok şey dijitale geçince onları da raporlamak daha kolay hale geliyor” diyerek desteklemiştir.

İşe alım sürecindeki verinin en temel kullanımlarından biri başvuru araçlarındaki filtreleme özelliğidir. HireVue, Goldman Sachs, Hilton International ve Unilever gibi şirketler için otomatik işe alım sistemlerinin lider sağlayıcısıdır. 30 dakikalık değerlendirme paketi, her aday hakkında binlerce veri noktası sağlayabilir ve

yetkinlikleri, davranışları ve vicdanlılık gibi kişilik özelliklerini yansıtan puanları hesaplayabilmektedir. En dikkat çekici özelliği, binlerce başvuru sahibinin sistemin önerilerine göre filtrelene hızıdır. Tahmine dayalı analitik, “çoşku” gibi mikro ifadeler de dahil olmak üzere binlerce veri noktasını analiz etmek ve otomatik olarak ‘istihdam edilebilirlik’ puanı oluşturmak için kullanılmaktadır. HireVue, bilinçdışı yanlılığı ortadan kaldırdığını söyleyerek böyle bir sistemin tarafsızlığını savunmaktadır (Wilkinson, Dundon ve Redman, 2021). Katılımcı 22 verinin filtrelene uygulaması ile ilgili şunları söylemiştir:

Mesela işte eskiden çok zor olan bazı değerlendirme süreçleri, yüzlerce kriteri baz aldığımızda "Hangi adayı nerede değerlendireyim?" artık birçok sitede şöyle düşünebilirsiniz; aday size kısa listede yüzde kaç uyumlu olarak geliyor kaşınıza? Bu pozisyonu açtığımızda ve nitelikleri sıraladığımızda, siz “o niteliklere göre bir filtre getir” dediğinizde diyor ki "X adayı sizin aradığımız pozisyonla %95 eşleşiyor ya da %80 eşleşiyor gibi konular var. Bunları yine raporlamaları son derece kolay ve etkin bir şekilde yapılabiliyor.

Filtreleme algoritmaları işe alım sürecinde eleme ve sınıflandırma konusunda büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Bununla birlikte, yapay zekaya dayalı işe alım algoritmaları geçmiş verilere dayandığından, yasal olarak korunan özelliklerle ilgili önyargıları çoğaltabilir ve önemli izleme gerektirebilir (Mann ve O'Neill, 2016). Bu durum özellikle erkek egemen mesleklerde toplumsal cinsiyet temelli olarak yaşanmaktadır. Örneğin; Amazon şirketinin filtreleme aracı kadınları, yazılım ile ilgili işler için erkeklerden daha düşük derecelendirmiştir. Çünkü bu araca endüstrinin tarihsel erkek egemenliğini yansıtan CV'ler kullanılarak geliştirilmiştir (Meyer, 2018). Filtrelemenin literatürde de tartışmalı olarak ele alınmasına Katılımcı 14 şu şekilde dikkat çekmiştir:

(...)kariyer.net kullanıyoruz ve orada işte en çok size uygun olan CV'ler gibi bir ayrı bir şey ayırıyor bize. Ona da baktığım zaman aslında bir yerde bir şeyin hatalı olduğunu da görüyorum, istediğimi yapmadığını da görüyorum. Şimdi bizim işveren olarak baktığımız zaman; bir size başvuranlar, bir de bunlarla ilişkili sizin verdiğiniz iş dalına en çok uygun olanlar diye bir yüzdelik yapıyor. Onu ayrı bir klasöre atıyor, 20-30 tanesi. Oraya baktığımız zaman %90, %80 gibi numaralar veriyor ama ben bunların içerisinde gerçekten yönlendirmeye göre doğru olanı çok henüz göremedim, orada da bir hata var diye düşünüyorum, daha gelişim alanı var diye düşünüyorum ama işe alım tarafında özellikle bence bu tür sistemlerin eğer olursa, hayatımıza girerse mesela psikoteknik testler kullanıyoruz ve aslında benim görüşmede çok etkilendiğim bir aday vardı mesela yakın

zamanda ve aday yaptığımız çalışma sonucunda ticari bakış açısının çok geride kaldığı ortaya çıktı. Biz buna çok şaşırдық çünkü çalıştığı şirket ve sorumluluğu gereği de böyle bir şey olmuyor olması gerekiyordu. Görüşmemiz sırasında işte çok konsantre olmadığımı söyledi falan ama bu bizim için önemli bir veriydi açıkçası. Dolayısıyla klasik bir görüşme ve oradaki hissiyattan öte bu tür materyallerin kullanılması da çok etkili olduğunu görüyorum.

Filtrelemenin yaratma ihtimali olan yanlılığı yönetebilmenin önerileri; veriyi çeşitlendirmek, kriterleri çeşitlendirmek, seçim yöntemlerini kapsayıcı bir şekilde arttırmak ve fiziksel görüşmenin de yer aldığı hibrit yöntemler uygulamaktır (Bauer vd., 2021). Bu noktada yapılandırılmamış, dağınık ve bazen hızlı akışlı büyük veriyi, planlanmış bir amaç için küçük hacimlerde toplanan yapılandırılmış verilere dönüştürmeyi önermektedir. Katılımcı 2 bu tasarımı şöyle örneklendirmiştir:

Biz şunu ölçmeye çalışıyoruz; bu yetkinliği sergilemekte ne kadar istekli? Böyle bir durumla karşılaştığında bu yetkinliğini kullanacak mı? Çünkü biz şunu da gördük ki evet gerçekten bu yetkinliğe sahip ama gerektiği durumlarda bu yetkinliğini kullanmıyor çalışan, bunda istekli değil. Belki buna sahip olduğunun farkında bile değil. O yüzden biz daha çok seçme yerleştirmede Nihan Hanım, çok başvuru aldığımız için, çok çok pozisyonumuz olduğu için hani deneyimimiz bu anlamda geniş. Bizim şu andaki en odaklandığımız nokta burası. Kişi bu davranışı sergilemekte istekli mi, sergileyecek mi? Bunu keşfetmeye çalışıyoruz aslında.

Benzer şekilde Katılımcı 22 de seçim süreciyle ilgili veriyi yapılandırmayı bir uygulamaları üzerinden anlatmıştır:

Adayın dahil olacağı rol çok stresli bir roldür, bununla ilgili bir rol çalışmasını yapıp aday sanal ortamda da buraya katılıp kendilerine bazı görevler verilerek... Örnek veriyorum; finans yöneticisine daha bilgisayarımı açtığımda 100 tane mail geliyor. Bu maillere cevap vermesini istiyorsunuz, 15 dakikada hangi mailleri nereye göndereceği konusunda hemen günlük, saat de 09:00-10:00 arasında beş karar vermesini istiyorsunuz. Bazılarını nereye atayacağını ya da delegasyonu nasıl yapacağıyla ilgili...

Bu büyük veriyi organizasyonların kullanma yöntemlerinden biri; iş tanımının ve bu tanıma uygun adayın yeterlilik ve yetkinliklerinin belirlenmesidir. Yani iş pozisyonu için aday profili çıkarılmaktadır. Katılımcı 17, geliştirdikleri bir uygulama üzerinden bu durumu şöyle ifade etmiştir:

Yani mevcut çalışanlarımızın belli bir rol için başarı oranlarının profillerini tespit etmek için epey bir veri topladık. Tabii Kişisel Verilerin Korunması Kanunu çerçevesinde bunları anonimleştirerek... Başarılı bir çalışanın çeşitli boyutlarda hangi özelliklere sahip olması gerektiğini, yani bugün başarılı olan bir mağaza müdürünün, o mağaza müdürünün bize girmiş olduğu, yani diyelim bizdeki sürecinden, mağaza müdürü olana kadarki süresi kadar

geri gidip, yani 5-6 sene geri gidip o 5-6 sene önceki halini doğru tespit etmek lazım ki bugün o insanları alalım, ki onlar 5-6 sene içinde aynı elimizdeki başarılı mağaza müdürleri gibi mağaza müdürleri üretsiner. Bunların aile durumları, eğitim durumları, hobileri gibi çeşitli boyutlarda yani aşağı yukarı 200-300 ayrı veri boyutunda özelliklerini topladık. Mesela en başarılı olan profillerin özellikleri; hiç de bizim uygulamakta olduğumuz kurallar... Nedir kurallar; prezantabl olsun, güler yüzlü olsun gibi böyle çeşitli şeyler var değil mi? Ve biz işe alımda onları yakalamaya çalışırken, onların da belki önemli olduğuna ama esas önemli olan çok başka faktörler olduğu ortaya çıktı. Yani ne bileyim, çok çocuklu ailelerdeki küçük kız kardeşlerin mesela çok iyi mağaza müdürleri ortaya çıkardığını tespit ettik. Ne bileyim aynı şekilde tek çocuklu ailelerdeki erkeklerin çok kötü mağaza müdürü olduğunu tespit ettik veya işte ablaları olan küçük erkek kardeşlerin iyi mağaza müdürü olmadığını keşfettik. Yani şimdi bu gibi örneklerle, yani bu veriler artarsa, yani bu gibi profillerle esasında çok daha doğru işe alım şeyleri yapılabilir. Yani bir işe alımcı, bizatihi işe alım prosedürünü yürütmek veya yönetmek yerine esasında bu demin dediğim gibi işlerle, yani “Acaba nasıl profillerin ben bana en faydalı olacak çalışanı” gibi şeylere kayması gerekecek.

İnsan kaynakları analitiğinin kullanımı literatürde çeşitli açılardan tartışmalıdır. Alanyazınla benzer şekilde katılımcılar da İK analitiğinin kullanımı konusunda olumlu ve olumsuz değerlendirmeler yapmışlardır. Ancak, herhangi bir teknoloji gibi, İK analitik araçlarının da avantajları ve dezavantajları vardır. Verini işe alım sürecinde kullanımının en sağlıklı sonuçları vermesini sağlamak noktasında katılımcıların uygulamaları ve literatürün önermeleri tutarlıdır. Ancak veri kullanımının doğru uygulanmasına yönelik katılımcıların söz ettiği uygulamalar; literatürdeki önermeler kadar kapsamlı ve bütüncül değildir. Bauer vd.ne (2021) göre, İK analitik ekibi, doğru yetkinlikler karışımına sahip doğru insanlardan oluşmalıdır. Bunlar; teori, işletme, veri yönetimi, ölçüm, veri analizi, iş hukuku ve etikdir. Çok boyutlu bir alan olan işgücü analitiği için şirketlerin İK bölümlerinin henüz bu kadar kapsamlı yapılandırılmadığı söylenebilir. Bu durumda organizasyonlar açısından veri kullanımının sürdürülebilirliğine zarar vermektedir. Üst yönetimin desteği ile çok boyutlu ve sürdürülebilir veri kullanımı için İK bölümlerinin yapılandırılması gerekmektedir.

4.4.3. İşe alımda kavramsal yenilikçi uygulamalar

İşe alım sürecindeki kavramsal yenilikçi uygulamalardan biri; adaydan işe alım sürecine geri bildirim ve ileri bildirim alarak, işe alım süreçlerini yapılandırmada bu unsurları kullanmaktır. Bu uygulamanın adil ve şeffaf süreç yönetimiyle işveren

markası ile ilgili olumlu algıyı pekiştirdiği söylenebilir. Katılımcı 27, “çalışanın, ki bu aday da olabilir, ona kimi zaman özelleştirilmiş birtakım şeyler iletmemiz gereken işe alım süreçlerinde öncelikli olması gerekiyor.” demiştir. Katılımcı 22 yönetişimi arttıran bu uygulamayı şöyle anlatmıştır:

Mesela görüşmelerimizi artık şöyle kapatmayı tercih ediyorum adaylarla "Bu görüşmeyi siz nasıl değerlendirdiniz?" Şimdi aday bittikten sonra "Görüşmem nasıldı?" diye size soruyordu, biz artık soruyu tersten soruyoruz. "Bizi nasıl buldunuz? Bizim görüşmemizi nasıl buldunuz? Sorularımızı nasıl değerlendiriyorsunuz?" gibi neredeyse tersine mentorluk yapıyoruz.

Geri bildirim ve ileri bildirim kültürünü yaygınlaştırmanın bir diğer katkısı iyi bir işe alım süreci deneyimi yaratmaktır. Bu durumda organizasyonun kültürüne uygun yeteneklerin teklifi kabul etme olasılığını arttırabilir. Özellikle yetenek kıtlığı (yetenek azlığı) ve yüksek işgören devri (turnover) olan alanlarda adayların teklifi kabul etmelerini sağlamak ve bağlılıklarını arttırmak çok önemlidir. Katılımcı 3 “O yüzden burada hakikaten iyi bir süreç ve iyi bir deneyim yaratmamız lazım. Hani müşteri deneyimi, agile çeviklik vs. falan konuştuğumuz noktada, aday deneyimi ve çalışan deneyimi bizim en öncelikli masamızdaki konumuz” diyerek aday ve çalışanı farklı görmeyen bir bakış açısından bahsetmiştir. Katılımcı 14 ise iyi aday deneyimi yaratmaya yönelik geri bildirim alma uygulamalarını şöyle anlatmıştır:

Onun dışında işe alım gibi süreçlerden sonra da çalışan deneyimiyle ilgili anket atıyoruz. Yani “Burada yaşadığınız deneyim nasıldı?” Mesela terfi sınavları yapıldı cumartesi günü. Biz yarın sürece giren herkese çalışan deneyimi atayacağız. Yani “Bu dijital ortamda yapıldı, herhangi bir sorun yaşadınız mı?” Bu anket sonuçlarını da analiz ederek yapılacak geliştirmeler konusunda kullanıyoruz

Bir diğer kavramsal yenilik ise oyunlaştırmadır. Olumlu bir işe alım deneyimi yaratmak ve bu unsurların çalışmasını sağlamak için İK yöneticileri oyunlaştırma tekniklerini kullanmaktadır (Marchington vd., 2021). Seçim sürecinde Gig çalışanları ve Z kuşağını etkilemede oyunlaştırmının etkili olduğu söylenebilir. Adaylar, işe alım sürecinde bir düzeyde etkileşim ve katılım beklemektedir. En iyi adayları çekmek için işe alım uzmanları, oyunlaştırma yoluyla organizasyonlarını farklılaştırmaya çalışmalıdır (Mathis vd., 2017). Katılımcı 30, işe alım süreçlerine dahil ettikleri oyunlaştırma uygulamasını şu şekilde ifade etmiştir:

İşe alımda insan kaynaklarının sorduğu soruları dijital olarak sormaya çalışıyoruz mesela şu anda. Şimdi bir oyun create ediyoruz, dijital bir oyun create ediyoruz, bir firmayla çalışıyoruz. Daha imzalanmadığı için söylemeyeyim ismini, onunla çalışıyoruz. Create

ettiğimiz oyunda önce işte MT süreci için kullanacağınız ama hani benim ajandamda şey var; MT'nin ötesinde yani belirli bir seviyenin altındaki tüm işe alımlarda, insan kaynakları görüşmesi yerine bu oyunu ya da bu benzer... Oyun dediğim de böyle atlamalı zıplamalı değil sonuçta. Hani, "Bir Trolleybüsün Yokuş Aşağı Gidiş" diye bir kitap vardır, okudunuz mu bilmiyorum. Şeyi anlatır; böyle trolleybüs yukarıdan aşağıya inerken içindediniz. İşte sağ tarafa gittiğinde bir tane genç çocuk var, sol tarafta iki tane yaşlı var. Şimdi hani sağ ya da sola çekeceksiniz.

Oyunlaştırma durumsal değerlendirme testlerine olanak tanır ve daha geleneksel yöntemlerle birlikte seçim kararları vermede faydalı olabilmektedir (Georgiou vd., 2019). Katılımcı 2, çalıştığı organizasyonda işe alım süreçlerinde oyunlaştırma kullanımını anlatmıştır:

Ama bu oyunlaştırma teknikleri biliyorsunuz son zamanlarda seçme yerleştirme tarafında oldukça trend bir uygulama. Biz pandemi öncesinde de bunu kullanıyorduk, o zaman test ediyorduk aslında. Bizim birebir görüşmedeki mülakat deneyimimizden çıktılarıyla oyunlaştırma tekniğinin bize verdiği rapor örtüşüyor mu diye. Belirli bir oranda örtüştüğü için pandemi sonrasında bunu daha ağırlıklı kullanmayı tercih ettik. (...) Oyunlaştırma tekniği de bu anlamda biraz daha bize elimizi kolaylaştırdı. Çünkü o ortamı size simüle ediyor zaten, o durumu yaratıyor. Ancak tabii aday olduğu için orada o davranışı sergilemek mecburiyetinde hissediyor kendini. Ve otomatik refleksle bunu sergiliyor. Ama iş hayatında birkaç kişiyle çalışırken, sorumluluk alacak başka insanlar da varken, buna ne kadar ortak oluyor ne kadar ortaya koyuyor; bunu anlamaya çalışıyoruz.

Bauer vd. (2021) oyunlaştırmayı, sıradan bir etkinliğin katılımı, motivasyonu ve puanlamayı da içeren rekabeti artırmak için oyun benzeri bir etkinliğe dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; geleneksel işe alım prosedürleri, iş başvurusunda bulunanların bilişsel yetenek veya kişilik testleri yapmasını gerektirmektedir. Oyunlaştırılmış seçim prosedürlerinde ise başvuru sahipleri bilişsel işlem hızı veya risk toleransı gibi faktörleri değerlendirmek için bir oyun etkinliğine katılabilmektedir. Katılımcı 22 Bauer'in ifadesini organizasyondaki şu örnek ile desteklemiştir:

Adayların yetkinliklerinin değerlendirilmesi, mutlaka değerlendirme teknikleri geliştirilmeli ve aday örnek veriyorum stresle ilgili bir yetkinlik deneyimine sokmanız için eskiden biz bazı küçük kurgular yapardık. İşte aday genç bir adaysa, panel görüşmesinde aday gerçekten çok stres olacaktır, bunda hiç şey yok. Çünkü karşıda dört tane kelli fellı adam, yani ya da kadın hiç fark etmez. Sorular sorular sürekli... Adayın reaksiyonunu anlamaya çalışıyorsunuz, stresini anlamaya çalışıyorsunuz. Artık bunlara da gerek yok çünkü çok bu stresi anlamanın... Görev bazlı mı, işletme bazlı mı stresleri anlamanın çok daha kolay yöntemleri var. Aday işte o belirlediğiniz dijitalize edilmiş ortama girerek orada çok daha etkin ve yetkin değerlendirilebilir durumda diye düşünüyorum.

Bir diğer dijital dđnüşüm ile birlikte tartışılan kavramsal yenilik de otonomlaşmadır. İşe alım süreci işe alım uzmanları tarafından geręekleřtiriliyor olsa da buna yönelik uygulamalar işe alımın belirli aşamalarını insan kaynakları uzmanlarının görev ve sorumluluk tanımından organizasyonun daha geneline yayıldığı söylenebilir. Operasyonel işlerin teknoloji ile geręekleřtirilmesi, İKY profesyonellerinin organizasyon içindeki rolünü değiştirmeye başlamıştır. İşe alım açısından baktığımızda, çeşitli araçlar vasıtasıyla bu fonksiyonun dağıtılmış bir İK uygulamasına dđnüşmeye başladığı söylenebilir. Katılımcı 15, işe alım sürecinin dijitalleşmesini, “yönetici iş ilanını kendisi post edebiliyor, oradan başlıyor. Aday oraya başvuruyor, o başvuru ilerliyor; eğer o aday seğilmişe bu sefer onlar sisteme aktarılıyor, ęalıřan olarak geçiyor. Oradan diğer sistemlere aktarılıyor” diye özetleyerek organizasyondaki diğer paydaşların teknolojik imkanlar ile işe alım sürecine nasıl dahil olduğunu belirtmiştir. Self servis ile ilgili bir başka uygulama örneğini de Katılımcı 30, üzerinde ęalıřtıkları bir stratejik uygulama olarak belirtmiştir:

şimdi bizim de böyle karar verme mekanizması... Doğrusu-yanlış olmayan ama hani "Hangisini tercih edersin?"i içerir. Böyle bir chatbot arka tarafta bir böyle robotik bir şey süreci, linkleme planımız var. şimdi buradan geğireceğiz insanları, başvuran insanları. Hani oradan belirli bir puan alacaklar ya da belirli bir ęıktısı olacak. Ardından hiring manager dediğimiz, yani insan kaynakları dışındaki kişinin görüp alabileceği seviyeye gelsin istiyoruz bu aşamayı.

İşe alım sürecinin dijital dđnüşümünde kavramsal yeniliklerden ilki; stratejik iletişim kapsamında değerlendirilebilecek olan geri bildirim ve ileri bildirimdir. Bu unsurlar organizasyonun sürdürülebilirliği için iletişimin stratejik kullanımına yöneliktir. Oyunlaştırmanın kullanımı ise hem yetenek ęekme hem de yeni yeterlilik, yetkinlik setlerini ölçümleme açısından ęok yaygın olmamakla birlikte denenen bir uygulamadır. Yaratıcılık, tasarım ve teknolojiye yönelik alanlarda ya da yönetici pozisyonlarında kullanımının giderek yaygınlaşmakta olduğu söylenebilir. İşe alım sürecinin belirli aşamalarının self servis ve otonom hale gelmesinin ise esneklik, ęeviklik, yalınlık gibi organizasyonel yapıları desteklediği söylenebilir.

4.5. Oryantasyon / On-Boarding / Sosyalizasyon

Oryantasyon/on-boarding/sosyalizasyon; otomasyon, destek sistemi, uygulama, sanal geręeklik, online anket, akran ve mentor ataması kavramları ile dijital dđnüşümü tanımlayan teknoloji kullanımı, veri analitiği ve kavramsal uygulamalar bağlamında analiz edilmiştir.

Tablo 4.4. Oryantasyon/ on-boarding/sosyalizasyon kodların dağılımı

Teknoloji	Veri Analitiği	Kavram
Destek sistemi	Online anket	Mentorluk
Otomasyon	Geri bildirim	Akran
Otomatik mail		Geri bildirim
SMS		İleri bildirim
Sanal gerçeklik		Çalışan bağlılığı
Sanal tur		
Yetersiz		

4.5.1. Oryantasyon / on-boarding / sosyalizasyon teknoloji kullanımı

İKY'nin tüm fonksiyonları için kullanılan otomasyon ve destek sistemlerinin birbirlerine entegre olması çalışan deneyimi yönetimi ve bu süreçlere yapılan yatırım açısından oldukça önemlidir. Ayrıca bu sistemlerin güncellenmesinin hızlı olabilmesi organizasyonun değişikliklere adaptasyonunu da hızlandırmaktadır. Günümüzde organizasyonlar sürekli değişen koşullarla karşı karşıyadır. Bu nedenle plan, politika ve prosedürleri bu koşullara göre değişmelidir. Bu sistemler yeni çalışanın katılımını kolaylaştırmanın yanı sıra mevcut çalışanların güncel tutulmasını da sağlamaktadır (Nankervis vd., 2020). Katılımcı 2, organizasyondaki sistemlerini şu şekilde anlatmıştır:

(...) burası tamamen bize özel markalandırılmış, bize özel giydirilmiş bir hesap. Yani global bir yazılım değil, tamamen bizim oluşturduğumuz ve içine girdiğinizde... Hatta link uzantısının bile olduğu, tamamen bize özel bir platform burası. Oldukça büyük bir platform. Burada 20 bin çalışanımızın ayrı ayrı kendi hesabı var; yani bir Facebook gibi hesabı var çalışanımızın. Girip tüm self servis ve İK uygulamalarından burada faydalanabiliyor.

Katılımcı 3, uzaktan çalışmanın zorunlu hale geldiği pandemi sürecinde online etkileşimi artırmaya yönelik olarak dışarıdan hizmet alımıyla Peoplise'da işe alım ve oryantasyon sürecini takip ettiklerini ifade etmiştir.

İKY fonksiyonları içinde özellikler bu fonksiyonun dijitalleşmesi noktasında zorluklar olduğu ve araçların yetersiz kaldığı ile ilgili katılımcılar arasında bir ortaklaşma söz konusudur. Katılımcı 24, bu zorluğu şu şekilde dile getirmiştir:

Temel problem, işe yeni başlayan kişinin oryantasyonu. Tamam, dijitalden iletişim kurduunuz, sınav yaptınız, mülakat yaptınız, envanteri değerlendirdiniz, işe alım kararı

verdiniz. İŖe aldığımız kiŖiyi nereye koyacaksınız? Evde nereye koyacaksınız, bu bir problem, hala bir problem. Nasıl çözeceğimiz önümüzdeki dönem uygulamalarına baēlı gözüküyor.

Kullanılan teknolojiler içinde sanal gerçeklik uygulaması bu problemin çözümü olarak deēerlendirilen teknolojilerden birisidir. Bu etkinlikler yüz yüze etkinlikler olabileceēi gibi sanal uygulamalarla da desteklenebilir. Günümüzde pandemi koŖullarının da ivmelendirmesiyle bu süreçlerin sanal olarak da desteklenmesi Ŗirketler için tercihten çok gereklilik haline gelmiŖtir. Ancak bu da uygulayıcılar tarafından yetersiz olarak tanımlanmaktadır. Katılımcı 26, bu durumu Ŗöyle ifade etmiŖtir:

Üç boyutlu bir arada olma araçlarını global platformlarda kullanıyoruz, kullandığımız oldu. İnsanlar bir araya gelip dans ettiler, keyifli tecrübeler de oldu. Burada da takip ediyoruz ama Ŗu ana kadar böyle çok etkin yani gerçekten fark yaratacağız dediğimiz bir araç görmedik.

Bir diēer araç olan sanal tur Katılımcı 30'un bulunduēu organizasyon tarafından on-boarding sürecinin dijitalleŖmesi için kullanılması planlanmış ancak maliyetli bulunduēu için vazgeçilmiŖtir.

Pandeminin İK alanında bazı uygulamaları kullanmayı hızlandırdığı söylenebilir. Mobil uygulamalar kullanıcı açısından daha erişilebilir ve daha kapsayıcıdır. Katılımcı 27 öncü oldukları ifade ettiēi dijital oryantasyon uygulamasını Ŗu Ŗekilde tarif etmiŖtir:

Dijital oryantasyon appimiz var. Bunu daha önce de kullanıyorduk ama Ŗu an çok popüler oldu. Bir pandemi döneminde yaklaşık 100 kiŖiyi işe aldık hiç görmeden. Bu app üzerinden size bir parola geliyor o Ŗekilde giriş saēlıyorsunuz. Evrak hazırlama, Organizasyon kimdir, buradaki kulüpler vs. hepsi hakkında o uygulamadan görebiliyorsunuz. Özellikle bir yazılım uygulaması dediğinizde size anlattığım oryantasyon app i baya öncü olabilecek bir uygulama diyebilirim. Pandemi öncesinde de vardı evet ancak ses getirmiyordu ve zaten yüz yüze görüşme opsiyonumuz vardı. Pandemiyle kıymetli hale geldi.

OtomatikleŖtirilmiş bu sistemler, hoŖgeldin mektubu gibi insansı öğeler, yemekhanenin oturma planı gibi pragmatik bilgiler, Ŗirketin çalıŖanlarının sosyalleŖebildiēi etkileŖim alanları ve otomatik anlık mesaj kullanımıyla çalıŖana hatırlatma (dürtme) gibi özelliklerle zenginleŖtirilebilmektedir. Katılımcı 29, mail ve SMS yoluyla yeni işe baŖlayan çalıŖanlara hoŖgeldin mesajı gönderdiklerini belirtmiŖtir.

4.5.2. Oryantasyon / on-boarding / sosyalizasyon veri analitiği

Çalışan deneyiminin uçtan uca dijitalleştirilmesi uygulamaları, bu sistemlerin her bir çalışan düzeyinde etkilerinin veri olarak izlenebilmesine olanak sağlamaktadır. Böylece sistemlerin kendisi, kendi etkisinin gözlemini de ortaya koyabilen araçlar olarak çalışmaktadır. Şirket ile ilgili belgelerin bulut tabanlı teknolojiler aracılığıyla yeni başlayan çalışana ulaştırılması ve çalışanın da çeşitli cihazlardan bu belgeleri doldurabilmesine olanak sağlayan uygulamalar, bu süreçlerin otomatikleşmesi ve dijitalleşmesi anlamına gelmektedir. Katılımcı 23, oryantasyon sürecinde olan çalışanlardan kendi süreciyle ilgili veri alma yöntemi olarak anket uygulamalarını anlatmıştır:

Biz o arada o çalışana nasıl dokunabiliyoruz, her şey yolunda mı, online anketler planladık, ekip arkadaşlarıyla dönemsel bir araya gelmesini sağladık ve o üç haftalık süreci de bu anlamda doğru kullanarak oryantasyona kişiyi emin adımlarla verebildik.

4.5.3. Oryantasyon / on-boarding / sosyalizasyon kavramsal yenilikçi uygulamalar

İşe alım karar sürecinde olduğu gibi işe alıştırma süreci de insani dokunuşlara ihtiyaç duyulan bir süreç olarak nitelendirilebilir. Başarılı işe yerleştirmenin temel unsurları arasında, yeni işe alınanların akranlarıyla kaynaşmasına yardımcı olmak için mentorluk ve koçluk, işyeri kültürüne daldırma ve isteğe bağlı öğrenme yer almaktadır (Coene, 2019). Katılımcı 2, mentorluk programına on-boarding sürecinde başladıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 6 ise akran (buddy) uygulamalarından bahsetmiştir. Katılımcı 21'de bu sürecin fiziksel olarak aynı mekanda bulunmayı gerektiren bir süreç olduğunu ifade etmiştir:

Oryantasyon programlarını mutlaka online değil, 2-3 hafta ofise gelmesini isteyeceğiz. Ofisi görsün, yaşasın, hissetsin isteyeceğiz. O olmadan olmasın istiyoruz artık, ona body atayıp onunla görüşüp konuşmasını istiyoruz sonraki süreçleri için. Bunun hibrite döneceğini düşünüyorum ben.

Yeni başlayan çalışanlardan işe alışma dönemleri ile ilgili geribildirim ve ileri bildirim almak da uygulamaların hedefine ulaşım ulaşmadığını görmek ve gelecekteki iyileştirmeleri belirlemek için oldukça önemlidir. İşe alıştırma deneyimi çalışan bağlılığı ve adanmışlığı inşa etmenin başlangıcı olarak ifade edilmektedir. Katılımcı 4 bu amaçla yaptıkları uygulamalarını anlatmıştır:

O sürecin dışında da yeni nesil, aramıza katılanlarla ilişkili mutlaka işte stay interview denilen görüşme şeklini yapıp “Neredesin? Ne yapıyorsun? Hayalin nerede? Nasıl

gidiyor?” bunu düzenli olarak takip ediyoruz. Yeni başlamışsa ve genç jenerasyonsa, herkese yapıyoruz ama onlara özellikle birinci ayın sonunda, işe girmeden önce, girdiği ve girdikten sonraki süreçteki deneyimini mutlaka birebir soruyoruz ve sorguluyoruz. Bu iki aylık deneme sürecinin dışında olan bir süreç. Dolayısıyla biliyoruz ki onlara çok ayrı bir ilgi duymamız lazım ve onlarla birlikte ayrıca ilerlememiz lazım, bunu yapmaya çalışıyoruz.

4.6. Öğrenme ve Gelişim

Öğrenme ve gelişim; harmanlanmış öğrenme, çevrimiçi öğrenme, karar destek, öğrenme yönetim sistemi, tersine mentorluk, oyunlaştırma, kapsayıcılık gibi unsurlarıyla dijital dönüşümü tanımlayan teknoloji kullanımı, veri analitiği ve kavramsal uygulamalar bağlamında analiz edilmiştir.

Tablo 4.5. Öğrenme ve gelişim kodların dağılımı

Teknoloji	Veri Analitiği	Kavram
Online platform	Filtreleme	Öz yönelim
Sanal gerçeklik	Ölçümleme	Tersine mentorluk
Artırılmış gerçeklik	Yapay zekâ	Liderlik eğitim
Çevrimiçi öğrenme	Karar destek	Çeşitlilik eğitimi
e-öğrenme	Algoritma	Reskill
Yapay zekâ	Otomasyon	Oyunlaştırma
Harmanlanmış	Bot	
Hibrit	Chatbot	
Zoom, teams	Kişiselleştirme	
Öğrenme yönetim sistemi		
Outsource		

4.6.1. Öğrenme ve gelişimde teknoloji kullanımı

Wilkinson ve Dundon (2021) e-öğrenmeyi, bilgisayarlar veya mobil cihazlar aracılığıyla çevrimiçi bir platform üzerinden verilen eğitim olarak tanımlamaktadır. E-öğrenme, çevrimiçi öğrenme, uzaktan öğrenme, açık çevrimiçi kurslar, sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, bloglar ve wikiler gibi iş birliği araçları ve sosyal medya akıllı telefonları ve iPad'ler gibi tablet bilgisayarlar kullanılarak mobil öğrenme bu kapsamda yer almaktadır. Araştırmaya katılan, 30 Katılımcının 30'u da pandemi sırasında tamamen online eğitime geçiş sürecini deneyimlediklerini ifade etmişlerdir. Daha önce bu sürece yönelik uygulamaları olmasına rağmen katılımcılardan yarısı, yüz yüze eğitimlerinin de devam ettiğini anlatmışlardır. 30 Katılımcının 29'u tamamen

çevrimiçi eğitime geçtikleri süreçte zorlandıklarını ve öğrenme sürecinde harmanlanmış, hibrit bir yaklaşımın daha etkili ve verimli olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Bunun nedenlerini; akran öğrenmesi sürecinin eksik kalması, etkileşimin az olması, sıkıcı olması, öz yönelimli öğrenmede zorlanma, iletişimin eksilmesi olarak gerekçelendirmişlerdir. Katılımcı 1, bu durumu şu şekilde anlatmıştır:

Şimdi dijitalleşmeyle birlikte biz online platformlarda eğitim verdiğimizde, aynen bu şekilde yaptığımız gibi evet onları görüyoruz kameradan. Ama herhangi bir temasımız, bir işte aynı alanı paylaşma gibi bir durumumuz söz konusu değil. Dikkatleri dağılabiliyor bazen ya da farklı durumlar olabiliyor ya da eğitimi acaba çok verimli bir ortamda mı takip edebiliyorlar? Ya da eğitimin başarı oranı ne kadar ne kadar verilebiliyor gibi bu aslında dijitalleşme bizim bu anlamda evet işimizi kolaylaştırdı diyelim; herkese ulaşabilmeyi kattık. Ama aynı zamanda o eğitimin verimini, etkisini ne kadar karşı tarafa yansıdığıyla ilgili handikaplar da oluşturabilen bir yapıya geldi.

Katılımcıların bu görüşünü Noe (2020) de; geleneksel yüz yüze ve teknoloji tabanlı eğitim yöntemlerini birleştiren harmanlanmış bir öğrenme yaklaşımı, mevcut eğitim yöntemlerinin güçlü yönlerinden yararlanmanın en iyi yolu olabilir diyerek desteklemektedir. Katılımcı 14; harmanlanmış öğrenme uygulamalarını şu şekilde anlatmıştır:

Sanal Sınıftan verdiğimiz eğitim videolarını da uygulama üzerinden vermeye çalışıyoruz zaten. Yani biri işte müşteriye kabul ediyor, talebini alıyor, ekranı açıyor. Hangi ekrana girdiğini gösteriyoruz. İşte hangi tuşlara bastığını, talep ileticekse nasıl ileticeğini gösteriyoruz. Aslında onu biraz yaşatmaya çalışıyoruz. Yani eğitim kaydını oluştururken uygulamalı bir şekilde çekiyoruz ama onun dışında da yine ya mesela şubede bir arkadaşımız gişeden operasyona geçecek. Yani gişe bankosundan operasyona geçecek. Biz buna işbaşı eğitimi veriyoruz şubede. Zaten hani şubede çalışıyor, yani yan yana çalıştığı insanlar. Yani yine işbaşı eğitimini ihtiyaç duyduğumuz yerde yüz yüze ya da yan yana verilmesini sağlıyoruz

Harmanlanmış öğrenme, öğrencilere pratik yapma, soru sorma ve diğer öğrenciler ve akranlarla hem yüz yüze hem de çevrimiçi etkileşim kurma fırsatları sağlamaktadır. Akranlarla çevrimiçi iletişim kurmaya olanak sağlamayı Katılımcı 27, “Bazı ekipler, çevik bir şekilde kendi kendilerine organize oldular ve dediler ki, bir konuda kafan karışırsa şuna soracaksın diye birer abi, abla belirlediler. Hemen onlarla ilgili Body sistemi kurduk” diyerek örneklendirmiştir. Katılımcı 26, “Yaptığımız eğitim sayısı katlandı diyebilirim. Çok da katılım arttı yani. Hani eskiden 12-15 kişi yapıyorduk, şimdi 100-120 kişi aynı anda yapabiliyoruz bazı şeyleri” diyerek öğrenme sürecinin dijitalleşmesinin katılımı ve öğrenmeye yönelik materyalleri arttırdığını belirtmiştir.

Öğrenme yönetimi sistemleri organizasyonlar tarafından kendi iç birimleri tarafından sağlanabileceği gibi dışarıdan hizmet alımıyla da gerçekleşmektedir. Bu stratejik işbirliklerini; Katılımcı 1, bir üniversite ile yaptıkları E-Sertifika programıyla; Katılımcı 4, Enocta ve Udemy platformları ile; Katılımcı 6, yine Enocta ile; Katılımcı 13, İzgören Akademi ile; Katılımcı 21, Harvard'ın ve MIT'nin online programları, LinkedIn Learning ve Coursera ile örneklemiştir. Katılımcılar; dijital öğrenme sürecinde etkileşimi arttırmak için zoom, teams gibi yazılımlardan faydalandıklarını da eklemiştir. Katılımcı 29; bulunduğu organizasyonda “2011 yılında dijital dönüşümü başlatmak için dijital kütüphane kurduk: birçok kitap özeti, bilimsel makale ve çeşitli sunumlar” gerçekleştirdiği uygulamadan bahsetmiştir. Katılımcı 22, bu süreci şu şekilde özetlemiştir:

Özellikle e-learning çok ciddi bir şekilde hayatımıza girdi ve kişiler artık bir bilgisayara bile gerek yok, cep telefonumuzdan işletmenin e-learning modelini indirdiğinizde, oradan kendisine atanmış eğitimleri, bu eğitim sürelerini vs. vs. vs. gibi. Hem kişi buradaki eğitimleri değerlendirebilir durumda. Bir de eskiden tabii bunlar sadece slaytlar ya da ses kayıtları üzerinden ya da kaydedilmiş video çekimi üzerinden giderken artık bu platformlar üzerinde karşınızda canlı bir eğitmenle de bu eğitimleri gerçekleştirmeye başlıyorsunuz. Tıpkı sohbet odaları gibi, birçok işletmeden... sadece işletme bazlı da değil, farklı işletmelerin farklı katılımcıları aynı odada buluşarak sadece tek farklılık yüz yüze değil.

Sanal gerçeklik (VR), kursiyerlere üç boyutlu bir öğrenme deneyimi sağlayan bilgisayar tabanlı bir teknolojidir. Bu, simülasyonların daha da gerçekçi olmasını sağlar. Özel ekipman kullanarak veya bilgisayar ekranında sürükleyici modeli görüntüleyerek, kursiyerler simüle edilmiş ortamda hareket eder ve bileşenleri ile etkileşime girer. VR, simüle edilmesi zor, tehlikeli veya yeniden oluşturulması pahalı olan durumlar için değerlidir. Öğrencilerin senaryoları gözden geçirmelerine ve çevreye, tesislere veya diğer insanlara zarar vermeden bilgi ve becerileri uygulamanın etkilerini görmelerine fırsat vermektedir. VR ayrıca eğitmenlerin farklı koşul türlerini simüle etmesine de olanak tanır (Noe, 2020). Katılımcı 3; Avrupa Birliği projesi ve İş-Kur işbirliği ile yaptıkları sanal gerçeklik projelerini Noe'nin de belirttiği gibi “simüle edilmesi zor, tehlikeli veya yeniden oluşturulması pahalı olan durumlar için değerli” olarak nitelendirmiştir:

Gelişim, yani o hissederek eğitim kısmını, sanal gerçekliğe taşıdık ve orada deneyimlettirdik çalışanlara. Tamamıyla o gözlüğü taktığında o operasyonun içerisinde oluyor ve bunun birtakım avantajları da vardı. Eskiden bu eğitim esnasında birtakım iş güvenliği risklerine neden oluyordu o ilk aşamada, çalışanı işe aldığımızda, o operasyona

eğitirken veya başka bir operasyona geçtiğinde. Şimdi onları ortadan kaldırmış olduk. Ki birtakım malzemeleri, çok pahalı ekipmanları veya orada kullanılan gerçekten üretim malzemesini hurda edebiliyordu; bunların önüne geçmiş olduk. En önemlisi işte başta saydığım o riski azalttık ve tekrar tekrar deneme şansı çok kısa bir süre içerisinde olduğu için ve bunu da ölçümleyebildiğimiz için o eğitim programı içerisinde, yani bir başarı puanı, deniyordu bir başarı puanı, bir daha deniyordu, başka operasyonu deniyordu. O üretim alanını bizzat yaşıyordu. Bu anlamda pozitif yönlerini kullandık diyebilirim.

Sanal gerçeklik (VR) ve artırılmış gerçeklik (AR) uygulamaları ile ilgili oyunlaştırma kapsamı dışında katılımcılar tarafından başka bir örnek verilmemiştir. Araştırmaya katılanların en çok ortaklaştığı konular; mentorluk, koçluk gibi gelişimsel uygulamalarda ve staj gibi pratik yapmayı gerektiren uygulamalarda dijitalleşmenin zor olduğudur. Bu durumu Katılımcı 9 “Beden dili, kurum içerisindeki sinerji, kişiyle amiri arasında ya da koçu arasındaki gündelik hayatın içerisindeki etkileşimlerin çeşitliliği, dijitalleşme adına azaltılabilir” diyerek ifade etmiştir. Katılımcı 12 ise bu durumu imkânsız olarak nitelendirmiştir:

Liderlik gelişimi çerçevesinde koçluk ve mentorluk diyebilirim. Yani çünkü onu dijitalleştirmeniz mümkün değil. Onu mutlaka bir tabii online yaparsınız ama karşınızda bir insana ihtiyacınız var. Liderlerin, o mentorluk, koçluk geliştirme kısmı çok değerli; bunu dijitalleştirmeniz mümkün değil. Eğitimi online alır, hiç önemli değil ama o eğitimi aldığınızda eğitilmiyorsunuz. Onları hayata geçirmeniz gerekiyor ve bunun da deneme-yanılma test ettiğiniz birisine ihtiyacınız var her zaman. Bir hani koçluk, mentorluk diyebilirim. Yoksa onun dışında her şeyi dijitalleştirebilirsiniz.

Bir diğer dijitalleşmesi zor olduğu düşünülen staj ile ilgili olarak Katılımcı 6 “Online olduğu zaman da staj, etkinliğini yitiriyor bizim açımızdan” demiştir. Katılımcı 9, kariyer adımları ile ilişkilendirdiği bu sürecin zorluğunu şu şekilde ifade etmiştir:

Bence en zorlayıcı şey kariyer gelişimiyle ilgili adımlardır. Onu dijitalleştirmek biraz daha zor çünkü insanoğlu beşer. Her ne kadar rasyonel kararlar aldığınız iddia etse dahi, çoğu zaman kararlarını duygularına göre alıyor. Dijitalleşme de duyguları birazcık olsun arka plana ittiği için bence burada bir bu anlamda dijitalleşmenin zorlanacağı yerler var. Kişileri de, çalışanları da zorlayacağı yerler var. Zaman gösterecek bu konuların, bu handikapların nasıl çözüleceğini...

4.6.2. Öğrenme ve gelişimde veri analitiği

Yapay zekâ (AI) iş dünyasında süreç otomasyonu, bilişsel içgörü ve bilişsel katılım için kullanılmaktadır. Uzman sistemler, makine öğrenimi ve sohbet robotları (chatbot), eğitimde bilişsel içgörü ve bilişsel katılım sağlamak için AI'nın kullanıldığı üç

yoldur. AI, bir sorunu çözmeye çalışırken nasıl düşündüğümüzü, öğrendiğimizi, karar verdiğimizizi ve çalıştığımızı inceleyerek ve ardından bu bilgileri akıllı yazılım ve sistemler oluşturmak için kullanarak geliştirilmektedir. Kursiyerler için daha kişiselleştirilmiş ve özelleştirilmiş bir öğrenme deneyimi oluşturmak için kullanılabilir. Bu, kursiyerleri öğrenmeye motive etmeye yardımcı olur çünkü eğitim içeriği onlar için daha anlamlı hale gelmektedir. Ayrıca çalışanların gerçekten ihtiyaç duydukları eğitimi almalarını sağlayarak eğitim süresini ve maliyetlerini azaltır (Noe, 2020). Katılımcı 14, kursiyerler için daha kişiselleştirilmiş ve özelleştirilmiş bir öğrenme deneyimi oluşturdukları uygulamalarını anlatmıştır:

Bir kişiye robot üzerinden eğitimler atattırıyoruz. 7 tane eğitim paketimiz var, bunu robot atıyor; personelin eğitim yapıp yapmadığını kontrol ediyor. Eğitimi tamamlayana kadar da bu 7 farklı eğitime sistemini açmıyor. Teknik olarak buradaki süreç tam olarak dijitalleşmiş durumda çünkü hiç insan müdahalesi yok.

Eğitimde, kursiyerlere eğitimde öğrendikleri kavramları hatırlatan mesajlar vermek için sohbet robotları kullanılabilir. Örneğin; öğrenme hedefleri hakkında hatırlatıcılar göndermek ve bu hedeflere ulaşma yolunda ilerleme hakkında soru sormak, ek öğrenme kaynakları sağlamak ve öğrencileri kurs içeriği hakkında sınamak gibi... Dijitalleşmenin paradigma değişimi olduğuna her fonksiyon özelinde dikkat çeken Katılımcı 17, öğrenme ve gelişimin de veri kullanımı ile tamamen değişeceği öngörüsünü kapsamlı bir şekilde ifade etmiştir:

Yeni dünyada bir kere yani nasıl dedim ya demin Knowledge Based şirketlerde bu insanların zihinlerinde, yani onların bildikleriyle, yapmayı bildikleriyle veya tecrübeleriyle saklanıyordu ve şirketlere kullanıyordu çalışanlar. Şimdi bu süreç bazı bir şirket ortaya çıktıktan sonra yani knowledge based'in gittiği yer, o süreçlerin ürettiği verilerle. Dolayısıyla yani Learning and Development esaslı olan, yani insanlara bir şeyi yapmayı öğretme, insanların davranışlarını düzenleme falan gibi şeyler başka bir şekilde bürünüyor gibi geliyor bana. Bu yeni dünyada bir bilgiyi öğretmeye, yani önceden öğretmeye gerek olduğunu zannetmiyorum. Halbuki bizim şimdi geçmiş paradigmadaki bütün insan gelişim hikayemiz, insanların önce bir şeyleri öğrenmeleri, sonra onu biraz pratik etmeleri, ondan sonra da uygulamalarına liderlik etmeleri şeklinde oluyor. Yani biraz böyle zamanda bir öğrenme zamanı var, bir "staj zamanı" var diyelim, bir de bir uygulama zamanı var. Şimdi bu zamanlar iç içe geçiyor bu yeni paradigmada. Yani artık kimsenin, ben kimseyi bir sınıfa sokup da artık işte "Şu işi şöyle yapman gerekir." gibi bir şeyin artık kalmayacağını, kalmadığını; zaten bununla ilgilenen bir kuşak da kalmadığını. Yani böyle bir şeyi öğrenmekle, önceden öğrenmekle ilgilenmiyorlar. Bu yanlış anlaşılmasın yalnız. Yani bir

şeyi öğrenmekle ilgilenmiyorlar anlamına gelmiyor. Önceden öğrenmekle ilgilenmiyorlar. Çünkü yaptıkları anda onları yönlendiren bir sürü şey var. Yani bugün atıyorum bir yani Getir firmasında işe gelen birini düşünün. Yani bunu artık yani bir sınıfa sokup “Bak işte şu uygulamayı açacaksın. Önce şu sayfa bu sayfaya bakacaksın. Şuraya şeyini gireceksin.” gibi bir şeyi anlamasına gerek yok. Zaten o uygulama o kadar kullanıcı dostu ki onu işi yaparken, daha ilk gün işe çıktığı andan itibaren işi ona yaptırıyor, yani bir şeyi önceden öğrenmemiş olsa dahi. Şimdi işte paradigma değişimi bu tam. Bu ne demek; artık biz kişileri geliştirirken, onlara bir şeyler öğretmek yerine, onlara bazı şeyleri kullanma becerileri geliştirmek gibi bir şeyi, yani gelişimi bir bilgiyi öğretmekten, bir beceriyi kazandırmaya dönüştürmek gerekiyor. Yani şirketlerdeki Learning and Development departmanlarının belki ismi de değişmesi gerekiyor. Yani bilgiden ziyade beceriye dönen bir şey gerekiyor. Bu becerilerle ne kastediyorum; yani böyle herhangi bir uygulamayı, bir örnek vermek gerekirse herhangi bir uygulamayı aldığında, “ha şimdi bunun şusu nerededir” yani bunun mesela ortaya çıkan bilgiyi, bir yere göndereceğim ben. O gönderme şekli nasıl olur? Mesela bu bir beceri değil mi? Çünkü o uygulamada da aynı, bu uygulamada da aynı. İşte bir kare içinden çıkan bir ok var yani. O oku kullanmayı becerme, yani o cihazı kullanmayı becerme. Yani o şirketin ne iş yapacağını bilmek yerine, o cihazı kullanmayı becerme gibi bir beceri kazanması veya bunu çabuk yapma, hatasız yapma gibi becerileri kazandırmak. Yani ben bu Learning and development bütün müfredatının değişmesi gerektiğini düşünüyorum. Ve aynı zamanda yöntemlerinin de değişmesi gerektiğini düşünüyorum. Yani bir sınıfa sokup veya şimdi mesela bu konuda biz çok dijitalleştik diyen çok şirket var ki yaptıkları tek şey esasında eski eğitim dokümanlarını, işte bir e-learning platformuna kaydedip insanların oradan seyretmesini sağlamak. Yani bu düşünürseniz, yani ilk başta tanımladığım bir teknolojiyi kullanarak eskiden yapılmakta olan şeyi biraz daha iyi, kolay, uzaktan falan yapmak anlamına geliyor. Ama içerideki sunum hala aynı. “Şöyle yaparsın, böyle yaparsın.” falan gibi bir şeyler öğretmeye çalışıyor. Halbuki bunun hem içerik olarak hem de yöntem olarak değişmesi lazım. Yani e-learning platformuna mevcut eğitim materyallerini taşımak, dijital dönüşüm anlamına gelmemeli. Yani dijital dönüşüm daha çok bu; ben artık buna bir şey öğretmem gerekmiyor. Zaten öğrenir yaparken. Çünkü o kadar kolay onu ona yaptıran desteklerim var ki! Ama işte böyle cihazlara yatkınlık, bunları kullanmaya yatkınlık, kavramaya yatkınlık gibi şeyler o becerileri sağlamam. Hatta benim sağlamam da gerekmiyor. Bunları nasıl anlarım bu becerilere sahip olan kişileri? Nasıl test ederim, nasıl onları değerlendiririm bu beceriye sahip mi değil mi diye? Sanki bunlara yönelmesi gerekiyor o bölümün, o işin.

4.6.3. Öğrenme ve gelişimde kavramsal yenilikçi uygulamalar

Noe’ye (2020) göre harmanlanmış öğrenme artan öğrenci kontrolü sağlar, kendi kendini yönetmeye izin verir ve öğrencilerin kendi öğrenmeleri için daha fazla

sorumluluk almalarını gerektirmektedir. Öğrenmedeki dijital dönüşüm öz yönelim ile de ilgilidir. Öz-yönelimli öğrenme; çalışanların öğrenmenin ne zaman yürütüldüğü ve kimlerin dahil olduğu da dahil olmak üzere tüm yönleriyle ilgili sorumluluk almasını sağlamaktadır. Öğrenme süreci kursiyerin kendisi tarafından kontrol edilir. Katılımcı 17, öğrenme ve gelişimdeki bu değişimi kullanıcı deneyimi bağlamında şu şekilde ifade etmiştir:

(...) Esasında bir kullanıcı deneyimine katkı sağlayan bir şey oluyor. Yani kullanıcı deneyimini şöyle yapmamız lazım ki bizim insanlarımız becerileri daha kolay kazansınlar gibi feedback veren bir yer haline geliyor. Yani bu da onun yani eğitim materyali hazırlamasından, onun esasında yani kullanıcının zihninin nasıl çalıştığını analiz edip, o zihne nasıl daha kolay hitap edilir, nasıl daha kullanıcı dostu şeyler yapılır gibi başka bir şeye dönüşüyor. Yok olmuyor ama bambaşka bir şeye dönüşüyor. Yani bir yani hedef, beceri kazandırmayı nasıl yapmak gerekiri araştıran bir bölüm haline geliyor yani.

Yeni teknoloji, beceri gereksinimlerinde ve iş rollerinde değişikliklere neden olmaktadır. Beceri eksikliğini giderme, yeniden beceri kazandırma organizasyonlar için oldukça önemlidir. Katılımcı 21, çalıştığı organizasyonun dijital dönüşüm ofisinin veri, teknoloji ve uzaktan çalışma bağlamında yaptıkları uygulamayı ve çalışanlarının geleceğe hazırlanmaları konusunda nasıl bir yöntem izlediklerini anlatmıştır:

Data konusu nasıl olacak, teknoloji konusu nasıl olacak, uzaktan çalışma konusu nasıl olacak gibi konuları anlatacaklar. İyi uygulama örnekleri getirecekler. Bir tane de orta kademede çalışan uzmanlar ve müdürler için yaptık. Siz satış, pazarlama, insan kaynakları gibi herhangi bir işte olabilirsiniz ve herhangi bir sebepten ötürü hepsi farklı bir yere evrilecek ve bu kişilere diyeceğiz ki gelin bunları yapan siz olun, sizi dönüştürelim. Bunları Koç Üniversitesi ile anlaştık, 4 grup oluştu, içeriden çok talep oluştu. Şartları var tabii, dijital yatkinlik, okuryazarlık yüksek olacak ve seçilirsene eğer eğer katılma şansı elde ediyorsun. İlk grubunu yaptık. İkinci grup devam ediyor, diğerleri de yapılacak. Eğitimin sonunda da nereden nereye geldim diye ölçek var ve ölçüyoruz, sonucunda ayrıca kendi içinde eğitim sonunda proje geliştirme yaparak o şekilde sertifikasını alacak. Dijital Dönüşüm ofisinin başlattığı programla da Data Navigator diyoruz bu kişilere, bu projelere katılıp görev alıp başarılı olurlarsa, gelecekte de insan kaynaklarının içerisinde yeni bir sürü iş oluştuğu zaman o işlerdeki çalışan olabileme şansları olacak bu kişilerin.

Çok kuşaklı ve kültürel olarak çeşitli iş gücünü barındırmak için mentorluk ihtiyacı hayati önem taşımaktadır. Tersine mentorluk, nesiller arası öğrenmeyi teşvik etmek için daha genç, daha genç bir çalışanın daha kıdemli bir çalışan ile ilgilenmesini içerir (Murphy, 2012). Tersine mentorluk, şu anda iş gücünde olan nesiller arasındaki uçurumu kapatmada önemli bir rol sağlayabilir. Katılımcı 12 “Diğer bir uygulamamız

da tersine mentorluk. Gençler, ve üniversite öğrencileri çalışanlarımız online ortamda liderlere mentorluk yapıyorlar.” diyerek bu uygulamayı örneklendirmiştir. Katılımcı 27, hiyerarşik olmayan bu uygulamayı “Takıldığın noktada kime gidip soru sorabileceksin? Üstte birisi olmak zorunda değil.” diye ifade etmiştir. Katılımcı 15, “Bana mentorluk yapan Y jenerasyonundan iki arkadaşım var, çalışmamız. Ben X kuşağındanım, yaşımı paylaşmıştım zaten.” demiştir. Katılımcı 18, aynı bağlamda üniversite ile yaptıkları bir iş birliğini anlatmıştır: “MEF Üniversitesiyle işbirliği yaptık, bütün customer yani müşteri çalışan 20 arkadaşımızın veri analitiği... İşte ne bileyim kullanılan programlar, doğru karar verme, veriyi anlama, sunma...” Katılımcı 29, mentorluk sürecinin yüz yüze olması gerektiğine istinaden, “tersine mentorluğa de önümüzdeki günlerde başlıyor olacağız zaten. O da planlarımız arasında. Aslında geçen sene başlamıştık ama pandemi sebebiyle ara verdik” demiştir.

Bauer vd.’ye (2021) göre Öğrenme ve gelişim alanının güncel konularından bir oyunlaştırmadır. Oyunlaştırma, eğitimin bir oyuna dönüştürülmesini veya basitçe çalışanlar arasında eğitim performanslarına ilişkin puanlar açısından rekabeti (örneğin, rozet kazanma, eğitimden sonra test puanları) kapsayabilir. Katılımcı 13, lider yetiştirme ile ilgili olarak oyunlaştırmadan nasıl faydalandıklarını “bir oyun var “CEO Olmak!” diye, böyle Monopoly gibi bir oyun. O birazcık nasıl kendimize göre kişiselleştirebiliriz ona da bakıyoruz.” diyerek ifade etmiştir. Katılımcı 26 genç yetenekleri çekmeyi de hedefleyen “Hem bir seminerler dizisi hem de bir online simülasyon oyunu. Takımlar birbiriyle yarışıyor ve birincilere staj olarak ödül veriyoruz” diyerek oyunlaştırmayı örneklendirmiştir.

Kapsayıcılık kavramına ve geleceğin yeterliliklerini şekillendirmeye örnek verilebilecek bir uygulama da Katılımcı 12’nin bulunduğu organizasyon dahil, toplamda sekiz organizasyonun dahil olduğu bir uygulamadır. Katılımcı 12 şu şekilde anlatmıştır:

Bizimle beraber 8 şirketle beraber yaptık. “Türkiye'nin Mühendis Kızları” diye bir STK var, onlar için ayrı bir eğitim programı yaptık; bunların hepsini online yaptık. Çok da güzel geri bildirimler aldık açıkçası. İlklerden biriyiz, hani bizden sonra yapanlar oldu ama ilklerden bir tanesiyiz.

Wilkinson ve Dundon’a göre (2021), günümüz çalışma ekipleri ayrıca dünyanın dört bir yanından uzaktan birlikte çalışan farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerden oluşabilmektedir. Kuruluşların bu çeşitliliği yönetmeyi ve kendi lehlerine çalışmasını sağlamanın bir yolu, çeşitlilik eğitiminin tanıtılmasıdır. Araştırma kapsamında yer alan

katılımcılar çeşitlilik yönetimi ile ilgili belirli uygulama örnekleri veri olarak elde edilse de öğrenme ve gelişim fonksiyonu içinde yer alabilecek bir bulguya rastlanmamıştır.

4.7. Performans Yönetimi

Performans yönetimi; performans ölçümü, geri bildirim ve performans geliştirme süreçleriyle dijital dönüşümü tanımlayan teknoloji kullanımı, veri analitiği ve kavramsal uygulamalar bağlamında analiz edilmiştir.

Tablo 4.6. Performans yönetimi kodların dağılımı

Teknoloji	Veri Analitiği	Kavram
Yazılım	Yapay zeka	Proje bazlı çalışma
Elektronik performans izleme	Gelecek	Gig ekonomisi
SAP	Tahminleme	Geri bildirim
Bulut	Entegre	İleri bildirim
SMS	Gelecek performans	Esneklik
GSM	Turnover	Çeviklik
İntranet	Çalışan bağlılığı	Hedef bazlı
Giyilebilir teknoloji	Anket	Yetkinlik bazlı
	Anlık	360 derece

4.7.1. Performans yönetimi teknoloji kullanımı

Dijital performans yönetimi ise, bir organizasyondaki çalışan/kurum değerlendirmesi için lazım olan donelerin toplanıp analizi ve raporlanmasını takip eden bir süreçtir. Performans değerlendirmelerinde dijital teknolojinin kullanımı hem çalışan kariyer hedefleri hem de kurumsal vizyon açısından önemlidir. Performans değerlendirme sürecinin şeffaflığı, güvenilirliği ve adil olması ve bu sürecin tüm aşamalarının her an ulaşılabilir ve izlenebilir olması hem iş barışı hem de en iyi performansın olmazsa olmazıdır (Aksel vd., 2013). Katılımcı 2, performans yönetiminin dijitalleşmesini, hız, zaman, maliyet, erişilebilirlik ve merkezileşme gibi sağladığını faydalar bağlamında değerlendirmiştir:

1200 noktadan düşünün; performans değerlendirme raporları topluyorsunuz. Böyle kutular, koliler, kargolar falan. Bunları ortadan kaldırmak için ilk performans değerlendirmesine geçtik biz ve inanılmaz bir ilgi gördü(...)İnsanlar artık uygulamayı o kadar benimsemişler

ki biz SMS'le de çalışanlara ulaşıyoruz bu arada. SMS atıyoruz diyoruz ki “Performans dönemi başladı, girip yetkinliklerinizi değerlendirin.” diye. Sonraki ilk büyük modülümüz, fonksiyonumuz performans değerlendirme oldu. Diğer fonksiyonlar çok paralel ve hızlı bir şekilde ilerledi. Çünkü performansta aldığımız o etkinlik, o geri bildirimler o kadar iyi geldi ki... Bir de restorandaki iş yükünü de azalttık. Biz artık restoran müdürü oturup restoranın cirosunu toplayıp falan bir performans kartı oluşturmaya çalışmıyor, bunu tamamen merkez yapıyor ve çalışan kendi hesabına girdiğinde bunu görebiliyor zaten. O yüzden inanılmaz etkili oldu.

Katılımcı 3, bulunduğu organizasyonun kendi ihtiyaçları doğrultusunda bir performans yönetimi yazılımı tasarladıklarını ve en önemli özelliğinin de kullanıcı dostu olduğunu ifade etmiştir:

Yeni performans sistemi, tamamıyla holding için tasarlandı ve içeride tasarlandı. Onun tasarım sürecinde de zaten pilot olduğumuz için adım adım beraber aşında geri bildirimimizle tasarladık. Çok kullanıcı dostu, müthiş bir altyapıyla; zaten kendi tasarlamamızın nedeni de bizim isteklerimize uyan hem bu konuda çalışan Amerika'daki start-uplara da bakıldı, yurtdışındaki. Hem de büyük firmalara baktığımızda, bu esnekliği sağlayabilecek bir yazılım bulamadık, bizim isteklerimizi karşılayacak. Döndük biz de holding olarak kendi yazılımımızı yapmaya karar verdik ve müthiş bir program ortaya çıktı. Yani günümüzün koşullarını, değişen dünya ihtiyaçlarını daha esnek, daha hızlı adapte olabilen bir performans yönetim sistemi diyebiliriz özetle.

Elektronik performans izleme (EPM), bilgisayarları veya diğer insan dışı yöntemleri kullanarak devam eden çalışan eylemlerini gözleme sürecidir (Lussier ve Hendon, 2020). Katılımcı 18, Feedback4e platformda; Katılımcı 25, Success Factor yazılımında; Katılımcı 13 ise mobil tabanlı, bulut tabanlı bir uygulama ile performans yönetimini gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Dessler (2020); giyilebilir cihazlar aracılığıyla işçilerin performansını takip edildiği ile ilgili uygulamalardan söz etse de; araştırmadan elde edilen verilerde bu duruma karşılık gelen bir veriye ulaşılamamıştır. Araştırmada rastlanmayan bir diğer uygulama ise; kitle kaynak kullanımlı performans değerlemedir. Genellemek gerekirse bulut tabanlı ya da intranet(kapalı sistem)olarak elektronik performans yönetim sistemleri araştırmaya katılan organizasyonlar tarafından en yaygın olarak kullanılan uygulamalardır. Yüksek performanslı iş sistemlerinin son unsuru, kuruluşun bilgi sistemleridir. Yöneticiler, toplanacak bilgi türleri ve bilgi kaynakları hakkında kararlar alır. Ayrıca, organizasyonda kimlerin bilgiye erişebileceğine ve bilgiyi nasıl kullanıma sunacaklarına karar vermelidirler. İnternet de dahil olmak üzere modern bilgi sistemleri, kuruluşların bilgiyi geniş çapta paylaşmasına olanak sağlamıştır. İK departmanları,

çalışanlara sosyal haklar, eğitim fırsatları, iş fırsatları ve daha fazlasıyla ilgili bilgilere erişim sağlamak için bu teknolojiden yararlanır (Noe vd., 2018).

4.7.2. Performans yönetimi veri analitiği

Nankervis vd.'ye göre (2020); robotik, yapay zeka (AI), makine öğrenimi ve (en azından gelecekte) kuantum hesaplama, kuruluşları geriye dönük performans incelemelerinin angarya ve yanlışlığından kurtarabilir. IBM'de, performans gözden geçirme zamanı geldiğinde, çalışanlar yalnızca geçmişteki başarılarına (ve başarısızlıklarına) göre değil, aynı zamanda gelecekte nasıl performans gösterebileceklerine göre de değerlendirilir. Araştırmanın katılımcılarını performans ölçümü üzerine verdikleri örnekler genellikle çalışanın geçmiş verilerine ve mevcut durumunu saptamaya yönelik uygulamalardır. Geleceğe yönelik tahminleme modeli tasarımı ile ilgili olarak 30 katılımcıdan 1'i örneklendirme yapmıştır. Katılımcı 3; çalışanın geleceğe yönelik değerlendirilmesi ile ilgili uygulamalarını şu şekilde ifade etmiştir:

Bir defa şunu net ifade edeyim; bizde mesela yaklaşık 3 buçuk yıldır İK analitiği bölümü var. En basitinden bir örnek vereyim; hani turnover hani çalışan ayrılığı. Ayrılınca gündemimize girer “Aaa neden ayrıldı?” vs. falan. Bizim bir model yapımız var, analitik modelimiz. Türkiye'de ilk veya dünyada da ender modellerden, %86 başarı oranıyla kimin ayrılacağını tahmin ediyor organizasyonda. Yani bu ne demek; bu benim önceden aksiyon alabilmem, evet hepsini kurtaramazsınız. Ama belki gelecek için daha önce aksiyon almaya, belki işte ayrılacaktır ama işte Nihan Hanım için o da benzer sürece girecektir; bunu tahminlemenize yarar ve onlar için bir aslında bir pro aktivasyon almanızı sağlayacak bir tasarım sistemi. Bu bizim turnover tahminleme modelimiz, analitik modelimiz. Birçok datayla besleniyor. Yani neyle besleniyor; işte x kişinin işe girerken yaptığımız kişilik envanterinden tutun da yıllar içerisindeki performans notları, organizasyondaki kariyer hareketleri, hangi eğitimlere katıldığı, onunla beraber x'in işte yakın arkadaşlarının hangi eğitimlere gittiği, onların performansları. Beraber çalıştığı yöneticisinin performansı, onun işte yetenek yönetimindeki rolü gibi gibi onlarca datayla beslenen bir analitik modelden bahsediyoruz, bu gibi noktalar var diyebilirim.

Alanyazında; önümüzdeki 100 yılda başarılı olmak için gerekli olduğuna inandığı 15 beceriye (esneklik ve iletişim gibi) göre derecelendirilen bir performans ölçüm sistemi önermesine ve kullanımına rastlanmıştır. Bu uygulama özellikle belirli alanlardaki yetenek açığını giderebilmek ve organizasyonlardaki iş gücünün

sürdürülebilirliğini sağlamak için önerilmektedir. Ancak araştırmadan elde edilen verilerde bu önerme ile ilgili bit uygulamaya rastlanmamıştır.

Organizasyonlar, performans değerlendirmesini çok çeşitli amaçlar için kullanırlar. Anketler, performans beklentilerini netleştirmek ve tanımlamak, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek, kariyer danışmanlığı sağlamak, yedeklemeyi planlamak, bireysel, ekip ve kurumsal performansı geliştirmek, iletişimi ve katılımı kolaylaştırmak, finansal ödülleri tahsis etmek, terfiyi belirlemek, çalışanları motive etme ve kontrol etme ve kültürel değişimi sağlama (Bowles ve Coates, 1993; IDS, 2007; IRS, 1994, 1999; Nankervis ve Compton, 2006). Genel itibariyle görüşme yapılan katılımcılar; performans ölçümü sonucunda elde edilen verinin İKY'nin diğer fonksiyonları ile olan etkileşimine değinmemişlerdir. Katılımcı 17, fonksiyonların birbirleriyle konuşabilmesi gerekliliğini şu şekilde ifade etmiştir:

Performans değerlendirmesi diyelim, bir diğer şeyin devamı olarak; yani belki eğitim gelişimin devamı olarak performans değerlendirmesi diyelim. Yani herkesin kendi performansını kendi değerlendirdiği veya otomatik olarak performansların değerlendirildiği ve kişilere geri bildirimlerin verildiği bir yapı ortaya çıkıyor. Dolayısıyla yani eskisi gibi bir batch process olarak, yani senede iki kere bir haftanı ayırıp işte görüşmeler yaptığın, feedback falan alıp verdiğin bir performans değerlendirme kavramı yerine, esasında devamlı performansın değerlendirildiği, devamlı o performans değerlendirmesinden gelen geri bildirimlerin verildiği ve o geri bildirimlerin cevabının verildiği, yani gereğinin yerine getirildiği bir ortama dönüşüyor. Dolayısıyla performans değerlendirme diye bir şey sanki kalkıyor ortadan gibi görünüyor. Ama esasında kalkmıyor, dağılıyor. Yani başka bir ortamda, başka bir zamanda yapılmaya başlanıyor.

4.7.3. Performans yönetimi kavramsal yenilikçi uygulamalar

Proje tabanlı çalışma, performans yönetimi süreçlerine karmaşıklştırmaktadır. Bir çalışan, tek hatlı yöneticiye atanır, ancak daha sonra bir performans gözden geçirme döngüsü boyunca birkaç proje yöneticisine rapor verebilir. Bu, hedefleri kimin belirlediği, bunları kimin gözden geçirdiği ve bu hedefler arasındaki gerilimlerin nasıl ele alındığına dair soruları gündeme getirmektedir. İK'nın, bu durumlarda performans süreçlerinin nasıl yönetileceği konusunda bölüm yöneticisinden ziyade çalışanla daha fazla çalışacak şekilde süreçleri uyarlaması gerekebilir (Keegan ve Den Hartog, 2018). Katılımcı 2, proje tabanlı çalışma üzerinden çalışanın daha otonom (özerk ve özyönetim) olduğu performans yönetimi uygulamalarını örneklendirmiştir:

Bunun haricinde yine performans değerlendirme tarafını kaçınılmaz değiştirmenizi gerekti. 3 aylık, 6 aylık, hatta yıllık periyotlar çok çok uzun. Bu yüzden bizde şöyle bir sistem var, yine uygulamada yönetiliyor bu. Biz artık çalışma saatlerinden bağımsız çalışıyoruz. Yani 08:30-18:00, 09:00-17:00 gibi çalışma saatleri yok; biz proje bazlı çalışıyoruz. Projenin bir bitiş süresi vardır, başarıya ulaşması için belirli kriterleri vardır. Çalışan bunu sağladığı sürece hangi aralıkta, ne zaman, ne kadar çalıştığı bizim için kritik değil.

Kuvaas ve ark. (2016), çalışanların hedeflerin değiştirilemeyeceğini hissettiği durumlarda performansın düştüğü durumlarda esneklik ve özerklik ihtiyacını da göstermektedir. Önceden belirlenmiş hedefler, böylesine hızla değişen bir iş bağlamında kısıtlayıcı bir faktör olabilir ve kuruluş için en önemli olduklarından ziyade tam olarak ölçülebilir oldukları ve sistemi tatmin ettikleri için ölçülebilir hedefler belirleme tuzağını bize hatırlatırlar (Torrington ve diğerleri, 2020). Katılımcı 2, performans yönetimi sürecinin dijitalleşme ile birlikte İK'nın sorumluluk alanındaki anlam değişimine dikkat çekmektedir. İK uzmanları dijitalleşme ile birlikte performans yönetimi sürecinin operasyonel kısmına daha az dahil olup, verileri değerlendirip öneriler oluşturma anlamında daha anlamlı, stratejik ve değer üreten kısmında yer almaya başlamışlardır:

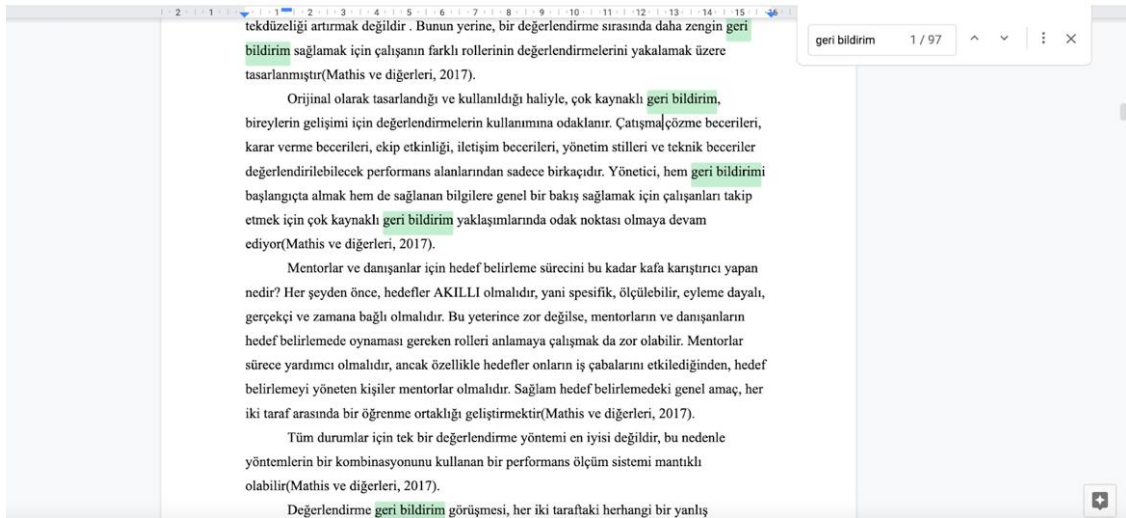
Yani burada İK olarak performansı biz yönetmiyoruz. Yönetici ve birlikte çalıştığı insan yönetiyor, onların yönetimine bıraktık biz. Bizdeki en radikal değişim bu oldu. Bundan önceki kültürlerde disiplinler nasıldı; İK bir standart belirler, yöneticinin ve çalışanların önüne koyar, bu standartlar doldurulur ve bir çıktı ortaya çıkar. Hayır biz bunu yıktık tamamen ne yaptık; biz dedik ki “Buyurun kendi performans sisteminizi kendiniz kurun. Biz size dijital olarak bu platformu yarattık, nasıl takip edebileceğinizi gösterdik.” Dolayısıyla kendileri kurguluyorlar burada. Personel departmanı mesela çalışan yıllık bir tane hedef verebiliyorken, marketing tarafı haftada beş tane hedef veriyor. Çünkü orada çok daha pazarlama aktiviteleri fazla, reklam aktiviteleri fazla. Dolayısıyla böyle olduğunda artık herkes birer İK'cı gibi hareket ediyor. Bizim işimiz de kolaylaşmış oldu. Biz de uygulamadan bu hareketleri takip ederek, bir sonraki dönemde verilecek hedeflerin için yönlendirme yapıyoruz sadece. Diyoruz ki “Bakın işte bu hedef çok yakın, kolay yakalanmış. Bu biraz daha zorlaştırılabilir, biraz dahi iyileştirilebilir.” veya “Bu hedef tutturulamamış, çok zor. Bir sonraki dönemde bu hedef ikiye üçe bölünerek verilebilir.” gibi. Çünkü nihayetinde bizdeki performans değerlendirme, çalışanın yıllık olarak alacağı primi de etkiliyor. Bu yüzden kurgulanması ve uygulanması son derece önemli. Bizdeki en radikal değişimler bunlar diyebilirim.

360 derece performans değerlendirme sistemi ve gelişen ve giderek karmaşıklaşan diğer sistemler ile işletmelerin performans konusunu doğru ve verimli bir şekilde çalıştırabilmesi önemlidir. Bu kapsamda dijital dönüşüm ile performans yönetim

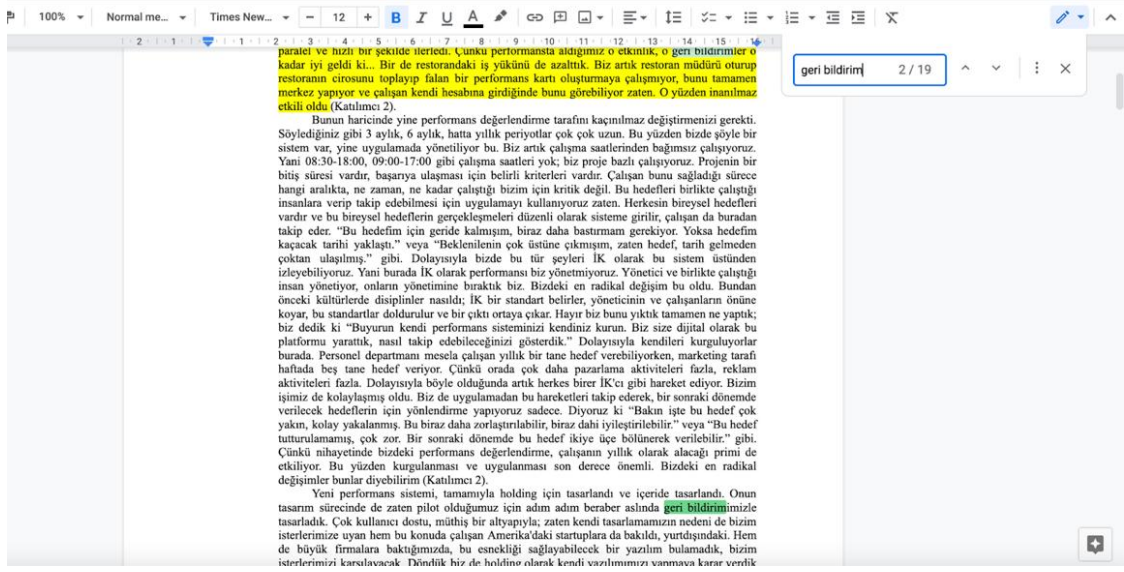
sistemlerinin anlık olarak ölçülebildiği, hata olasılığının en aza indirildiği, dönemsel veya tam zamanlı çalışanlar, departmanlar gibi arızalarda karşılaştırmaların kolaylıkla yapılabildiği bir alan haline gelmiştir. Süreçlerin sonuçlarını birleştirmek insan kaynaklarının diğer fonksiyonlarına ait süreçlerden elde edilen bilgilerle web tabanlı veya özel yazılım süreçleriyle yürütülmesi ve bu bilgilerin toplanmasından analizine kadar olan sürecin dijital platformda yürütülmesi performans yönetimi süreçlerine önemli katkı sağlayacaktır. (Aksel vd., 2013'den akt. Vardarlıer, 2020). Katılımcı 6, 360 derece performans değerlendirme uygulamalarını şu şekilde anlatmıştır:

Mesela bu sene bir 360 derece değerlendirme uygulaması yaptık. Hem holdingin hem şirketlerin genel müdürleri, holdingin de üst yönetimi kapsamında. Yani bu genel şey 360 derece de mesela tamamıyla online-dijital olan, hiç kimsenin birbirini görmediği bir sistem üzerinde yürüdü. Kişi kendisini değerlendirdi; altı, eşiti ve üstü değerlendirdi ve oradan aldığımız raporlara göre bu kişilere geri bildirimler gitti. Buradaki geri bildirimler tamamıyla bizim yine strateji ve değerlerimizle doğru orantılı olarak şirketleri götürmeye çalıştığımız yerle ilgili.

Performans yönetimi ile ilgili kavramlar arasında katılımcıların en sık tekrar ettiği kavram, geri bildirimdir. Benzer şekilde performans yönetimi ile ilgili olarak özetlenen alanyazın taramasının 31 sayfalık belgesinde; geri bildirim sözcüğü aratıldığında 97 sonuç elde edilmektedir (Şekil 4.19.). 30 katılımcının olduğu görüşme verilerinin performans yönetimi başlığında sınıflandırılmış olan altı sayfalık verisinde geri bildirim sözcüğü 19 defa katılımcılar tarafından kullanılmıştır (Şekil 4.20.). Aşağıdaki şekillerde bu yineleme görülebilir:



Şekil 4.19. Alanyazında geri bildirim



Şekil 4.20. Görüşmelerde geri bildirim

Alanyazın taraması ile katılımcılardan elde edilen veriler kıyaslandığında; alanyazında oldukça önemsenen ileri bildirim kavramı ile ilgili bir uygulamaya rastlanmamıştır. Nankervis vd.'ye (2020) göre ileri bildirim ve davranışsal koçluk, gelişim odaklı performans yönetimi için uygun seçenekler olarak ortaya çıkmaktadır. Averbok'a göre çalışanlar geri bildirim istemez, ilgi isterler. Eşinize veya partnerinize "Sana biraz geri bildirim vermeliyim" dersin, "Evet, uzun zamandır geri bildirim bekliyorum" diye cevap vermeyeceklerdir.

Çalışan performansının yönetimi -hem yapılıp yapılmaması gerektiği hem de nasıl yapılması gerektiği- çağdaş insan kaynakları yönetiminin (İKY) tüm yönleri arasında en tartışmalı olan uygulamalardan birisidir. Bazı eleştirmenler, performans yönetiminin tamamen terk edilmesi gerektiğini savunmakta ve hantal olarak nitelendirmektedir. Yıllık performans incelemesi, dijital çağın stratejik taleplerini ve ortaya çıkan "dijital yerli" işgücünün ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktan aciz, sanayicilik ve bürokrasinin kalıntısı olarak kınanmaktadır. Ayrıca, çalışanların -özellikle de mobil ve dijital olarak yetenekli Y kuşağının- yöneticilerinden istediği tek veya ana şey geri bildirim olmayabilir. Performans geliştirme amaçları için düzenli geri bildirim sağlanması, çalışanın uzun vadede tek bir kuruluş içinde büyümek ve ilerlemek istediği durumlarda uygun olabilir. Bununla birlikte, yılda bir kez yapılan resmi geri bildirim turu, yıllarca tek bir işte kalmaya pek ilgi duymayan, kendi kariyer gelişimlerini yönetmekten mutlu olan ve geleneksel süreçlere karşı sabırsız, oldukça

hareketli ve görünen genç çalışanlar için rahatsız edicidir. Ayrıca organizasyonlar; artık dört kuşaktan insanları istihdam etmektedir. Bu kuşakların, yeteneklerinin ve katkılarının (performans dahil) nasıl tanımlanması, ölçülmesi ve ödüllendirilmesi gerektiği konusunda da farklı beklentileri vardır (Nankervis vd., 2020). Performans geliştirmeye yönelik koçluk uygulamaları kuşaklar arası bu farklılığın neden olduğu zorluğa bir çözüm olarak hem katılımcıların uygulaması hem de literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda önerilmektedir. Katılımcı 11, fonksiyonlar arasında en gelişmeye açık alan olarak nitelendirdiği performans ölçüm sistemlerinin gerekliliğini iletişim süreci ile kıyaslayarak anlatmıştır:

Çalışanla yöneticinin haftada en az 15-20 dakika bir araya gelmesi. Çalışanla ilgili karşılıklı geribildirim, kariyer hedeflerin ne gibi konuşmaların yapıldığı bir ortam olursa esas performans yönetimi bu zaten... Öncelikle bizim bahsettiğim performans sisteminden, sen yönetici olarak çalışanla her hafta görüşürsen zaten onun bir sıkıntısı var mı yok mu zaten anlarsın. Biz üç ay sonunda zaten yöneticiye bu çalışanla ilgili bir risk görüyor musun gibi sorular soruyoruz. İki soru soruyoruz; bu çalışanla her koşulda çalışır mısın? Bu çalışanla ilgili bir risk görüyor musun?

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın temel amacı farklı sektörlerdeki organizasyonlarda çalışan insan kaynakları uzmanlarının görüşlerine dayanarak insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarındaki dijital dönüşümü ve bu süreçte iletişimin stratejik rolünü ortaya koymaya çalışmaktır. Bu amaçla; hızlı servis, otomotiv, hazır giyim, lojistik, holding, danışmanlık, eğitim danışmanlığı, teknoloji, enerji, bankacılık, medikal, tekstil, kahve, e-ticaret, yazılım, ambalaj, havayolu, hızlı tüketim, bilgi teknolojileri, cam ambalaj, üretim ve kozmetik gibi farklı çalışma alanlarında insan kaynakları pozisyonlarında görev yapan 30 katılımcı ile görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen veriler; katılımcıların deneyim aktarımında bulunduğu insan kaynakları etkinliklerine katılım ile desteklenmiştir.

Teknoloji, küreselleşme, dünya nüfusunun demografisi, ekonomi ve yeni çalışma biçimleri günümüz çalışma hayatında değişikliklere neden olmaktadır. Yönetim ve çalışanlar arasında köprü görevi gören ve çalışan yaşam döngüsüne ilişkin düzenlemelerden sorumlu olan insan kaynakları birimi bu değişikliklerin uygulanmasında ve etkilerinde stratejik bir role sahiptir.

Bu bağlamda, araştırmada elde edilen veriler katılımcıların ve sektörlerin özellikleri; dijital dönüşüm tanımları, İKY'nin süreci ve fonksiyonlarının uygulamaları; İK uygulamalarında iletişimin rolü temalarında sınıflandırılmış ve yorumlanmıştır.

Dijital dönüşüm üzerine farklı disiplinlerde çeşitli tanımlar vardır. Katılımcılardan kendi mesleki süreçleri ve deneyimleri doğrultusunda dijitalleşmeyi tanımlamaları istenmiştir. Katılımcıların tanımlarından yola çıkarak dijitalleşme; teknolojilerin kullanımı; teknolojilerin kullanımının neden olduğu paradigma değişimi olmak üzere iki temel başlık altında ifade edilmiştir. Teknoloji kullanımı ve yeni teknolojilerin benimsenmesi ile ilgili olan tanımlar; hız, kolaylık, maliyet gibi kavramlarla ilişkilendirilmiştir. Katılımcıların çoğu dijitalleşmeyi bu ilk tanım çerçevesinde değerlendirmiştir. Diğer bakış açısı yine ilkiyle ilgili olan ama daha bütüncül bir bakış açısidir. Teknolojinin kullanımını etkilerini, yaratmakta olduğu kültürü ve yıkıcılığını ele alan bir paradigma değişimidir. Alanyazında da katılımcıların görüşlerine benzer şekilde dijitalleşmenin ele alındığı ifade edilebilir. İlk tanıma işaret eden uygulamalar pandemi gibi durum değişikliklerine tepki olarak benimsenmek zorunda kalınmış uygulamalardır. İkinci tanım ise bu paradigma değişiminin farkında olan ve buna yönelik bir stratejik bakış açısı geliştirmenin gerekliliğini içselleştirmeyi işaret eden

bir tanımlardır. Teknolojilerin benimsenmesi ile ilgili dijital dönüşüm sürecinde katılımcıların ortaklaştığı nokta organizasyonun ihtiyacı doğrultusunda hareket etmektir. Maliyet ve zaman anlamında insan kaynakları uygulamalarının dijitalleşmesinin ihtiyaçlara göre şekillendirilmesi üst yönetimi ve karar vericileri ikna etmenin ve sonraki süreçler için güvenlerini kazanmanın bir yolu olarak görülmektedir. Organizasyon açısından karlılık, verimlilik ve etkinlik kavramlarına eklenen sürdürülebilirlik kavramının hem uygulamaların dijitalleşmesinde hem de uygulamaların tüm paydaşlara olan etkilerinde önemli hale geldiği söylenebilir.

İletişim teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte gündeme gelen insan kaynakları yönetiminin dijitalleşmesini sadece zaman ve enerji tasarrufu sağlayan araçlar olarak görmek yerine stratejik kararlar alınırken başvurulacak bir destek noktası olarak görmek organizasyon için daha geliştirici olabilir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarındaki dijitalleşme teknoloji kullanımı, insan kaynakları analitiği ve kavramsal olmak üzere üç farklı başlık altında yorumlanmıştır. Teknoloji kullanımının temel amaçları; hız, ihtiyaç, maliyet ve erişilebilirlik olarak ifade edilebilir. Bir çalışanın kendisi ile ilgili bilgilere ulaşabilmesini sağlayan yazılımlar işlerin daha hızlı yapılmasından farklı bir bağlamda ele alınabilir. Bu teknolojilerin İK uygulamalarında kullanılması dağıtılmış İK'nın yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Organizasyonun paydaşlarının bu uygulamalara kendi cihazları üzerinden erişimi, günümüzün çalışma hayatının yetenek ve yeterlilikleri olarak tanımlanan otonomluk, esneklik, zaman yönetimi gibi özelliklerin kazanılmasına uygun bir zemin sağlamaktadır. Bu uygulamalar organizasyon yapısında, çalışan özelliklerinde değişime yol açmaktadır. En genel anlamda merkezi olmayan otonom organizasyonlara doğru bir eğilimi hem katılımcıların görüşleri hem de alanyazın desteklemektedir.

Dağıtılmış İK kavramından yola çıkarak insan kaynakları alanında diğer işlerde olduğu gibi operasyonel işlerin teknoloji vasıtasıyla çözülmesi sonucunda daha yaratıcı ve karar vermeyi gerektiren işlerin odağına insanı yani çalışanı alan bir eğilimden söz edilebilir. Bu noktada İK'nın kendisi organizasyon için daha stratejik hale gelmeye başlamıştır. Demografinin değişen yapısı, işlerin süreçlerinin değişimdeki hız ve iş gücü hareketliliği İK uzmanlarını karar destek sistemlerine ve veriye dayalı karar alma süreçlerine dahil olmasını gerektirmiştir. Bu da mesleğin kendisini yeterlilikleri ve yetkinlikleri anlamında daha stratejik bir yapıya doğru yönlendirmektedir.

Karar destek sistemleri ve İK analitiğinin uygulamalarda kullanım çeşitliliği söz konusudur. Esnek ve uzaktan yeni çalışma biçimleri; fiziki olarak gözlemlenebilir çalışandan veri ve çıktı olarak değerlendirilen bir çalışana doğru geçişi gerektirmiştir. İK analitiği ile ilgili temel endişelerden biri işin insani dokunuşunun ihmal edilebilirliğidir. Bunu yanı sıra çalışanların sürekli izlenmesinin motivasyona ve bağlılıklarına negatif bir etkide bulunabileceği ihtimalidir. Bu noktada iletişimin stratejik bir önemi olduğu ifade edilmektedir. İK analitiğinde verinin yorumlanması sonrasında çalışanla kurulacak iletişimin yönetimi veri kullanımının risklerinin ve olumsuz etkilerinin yönetilmesinde oldukça önemlidir. İletişim, yaşam boyu öğrenme, geri bildirim ve ileri bildirim insan kaynakları uygulamalarında ve dijital dönüşümde ortaya çıkabilecek muhtemel problemlerin çözümü olarak tartışılmaktadır.

İletişim açısından baktığımızda İK süreçlerinde teknoloji kullanımının birtakım sınırlılıkları da beraberinde getirdiği ve bu sınırlılıkları farklı yollarla çözülmeye çalışıldığı ifade edilebilir. Video görüşme yazılımlarının iki duyu organına yönelik olması iletişimin anlamını ve etkisini azaltmaktadır. Bu VR ve AR gibi farklı teknolojilerle çözülmeye çalışılmaktadır. Diğer taraftan hibrit tasarımlar bu sınırlılığa yönelik başka bir çözüm önerisidir. Verinin kullanımı, insanların duygularını ses ve görüntü üzerinden analiz eden yazılımlar teknolojik araçların bu sınırlılığına bir diğer çözüm olarak sunulmaktadır. Ancak maliyet ve etkilerinin tartışılır olması nedeniyle kullanımları çok yaygın değildir.

Dijitalleşmenin neden olduğu iletişimsel uzaklığa kavramsal çözümlerden biri de işveren markasıdır. İş gören devrini düşürmek ve yetenekleri çekmek için iletişim araçlarıyla organizasyonlar iş veren markasına yönelik algılar oluşturmaktadır. Kuşaklar arasındaki etkileşimi arttırmayı hedefleyen bir uygulama olduğu da söylenebilir.

Yine yeni çalışma biçimleri bağlamında ekiplerin uzaktan çalışabilmesinin yanı sıra ilişkiselliklerini ve iletişimlerini koruyabilecekleri etkinlikler ve uygulamalar İK'nın stratejik olarak üzerine yeni uygulamalar ve fikirler geliştirmeye çalıştıkları bir alan olarak görülmektedir.

Hem literatür hem de katılımcıların görüşleri bu paradigma değişiminin teknolojik, kavramsal ve İK analitiği bağlamında işin insandan uzaklaşması değil işin insancılaştırılması için kullanımının önemine dikkat çekmektedir. Ancak organizasyonların bu uygulamaları benimseme biçimleri ve hızları uygulamaların sonuçlarının ve etkilerinin değerlendirilmesi ile ilgili eksikliklerin olabileceği ihtimalini

ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla bu uygulamaların paylaşılması, üzerine konuşulması ve etkilerinin araştırılması çalışma yaşamı ve organizasyonların sürdürülebilirliği açısından çok önemlidir.

Bu araştırmanın katılımcıları karar verici ve uygulayıcı pozisyonda olan insan kaynakları profesyonellerdir. Katılımcıların görüşleri ve İK uygulamaları ağırlıklı olarak beyaz yaka ve dijital yaka ile ilgili görüşlerden oluşmaktadır. Bu araştırma mavi yakalı çalışanlar için dijital İK uygulamaları olarak çeşitlendirilebilir. Uygulamalar tüm çalışanlara veya belirli çalışan özelliklerine göre kısıtlanabilir.

Bu çalışmayı destekleyecek başka bir çalışmada ise, insan kaynaklarının temel fonksiyonlarındaki dijitalleşmeye yönelik uygulamaların çalışanlar üzerindeki etkisi ve çalışan geri bildirimini üzerine yoğunlaşabilir.

KAYNAKÇA

- Abdula, A. (2021). *Öngörülemezler*. (5. Baskı). İstanbul: Destek Yayınları.
- Acar Erdur, D. (2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin gözünden çeşitlilik, kapsayıcılık ve dışlayıcılık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34 (1), 214-234.
- Acıloğlu, İ. ve Kaya, N.N. (2021). *Beyaz yakalı'nın dijital yakalı'ya dönüşümü*. (2. Basım). Ankara: Elma Yayınevi.
- Aguado, D., Andrés, J. C., García-Izquierdo, A. L., and Rodríguez, J. (2019). LinkedIn big four: Job performance validation in the ICT sector. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 53-64.
- Akarun, L., Aras, N., Aydemir, F. B., Bilge, Ü., Mutlu, U., Selcen, C., Sencer, A., Tuğcu, T., Yerlikaya, S. ve Yıldız, S. (2020). *Türkiye'de dijital dönüşüm değerlendirme aracı (D3A) 2019-2020 sonuç raporu*. İstanbul: Boun Endüstri 4.0 Platformu.
- Akel, G. (2020). Evaluation of Sharing Economy in Experiential Appealing. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 26, 53-66.
- Akkuş, G. ve Akkuş, Ç. (2020). Sırt Çantalı Gezgincilerin Demografik Özellikleri ile Kişisel Gelişimleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 173-186.
- Aksel, İ., Arslan, M. L., Kızıl, C., Okur, M. E., ve Şeker, S. (2013). *Dijital işletme (digital business)*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Almeida, F. and Santos, J. D. (2020). The role of social networks in the internationalisation of startups: LinkedIn in portuguese context. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 15 (3), 345-363.
- Al-Qawasmeh, A. and Saha, A. (2019). Using ai to build communities around interests on LinkedIn. *RecSys '19: Proceedings of the 13th ACM Conference on Recommender Systems*, New York: Association for Computing Machinery, 521.
- Amin, S. (2009) Dünya Yoksulluğu, Yoksullaşma ve Sermaye Birikimi. (Çev. sendika.org) *Mülkiye Dergisi*, XXXIII (262), 89-97.
- Anderson, V. and Fontinha, R. (2019). *Research methods in human resource management. Investigating a business issue*. (4. Edition). London: Kogan Page.
- Andrejevic, M. (2013). *Estranged Free Labor*. In: *Digital Labor the Inernet as Playground and Factory*. New York: Routledge.

- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (10. Edition). London: Kogan Page
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management*. (7. Edition). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (15. Edition). London: Kogan Page.
- Ashton, J. (2021). *The Nine Types of Leader. How the leaders of tomorrow can learn from the leaders of today*. New York: Kogan Page.
- Austin, M. (2019). Beyond the profile. Making your LinkedIn page work harder, smarter. *California CPA Magazine*, (September), 26-27.
- Avcı, M. ve Yavuz, E. (2020). Çalışanların Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının İşe Devamsızlık Algıları Üzerindeki Etkileri: Kamu Kurumlarında Bir Alan Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18 (35), 37-55.
- Aycan, Z. (2021). *Yeni nesil için liderlik göç kültüründen güçlendirme kültürüne dönüşüm*. İstanbul: Doğan Yayınları.
- Aydın, A. (2000). İnsan kaynakları yönetiminin değişen yüzü: Stratejik insan kaynakları yönetimi modu. *Öneri Dergisi*, 3 (13), 77-84 .
- Aydın, A. (2001). Toplam kalite yönetiminin veri tabanı: İnsan kaynakları yönetimi. *Öneri Dergisi*, 4 (15), 69-75.
- Aydın, G. Ç. (2021). Emegın Yeni Formları ve Yeni Çalışma Biçimleri. H. Sevgi (Ed.), *21. Yüzyıl'da Endüstri İlişkileri içinde* (147-168). İstanbul: NotaBene Yayınları.
- Bakan, U. (2014). *Bireysel farklılıkların sosyal sermaye oluşumuna etkisi: Facebook ve LinkedIn kullanıcıları üzerine karşılaştırmalı bir analiz*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2008) Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209–23.
- Baldwin, R. (2021). *Küresel robotlaşma: küreselleşme, robot bilimi ve gelecekte istihdam*. (Çev: K. Y. Us). İstanbul: Siyah Kitap.
- Bamberger, P. A., Biron, V. and Meshoulam, I. (2014). *Human resource strategy. Formulation, implementation, and impact*. (2. Edition). New York: Routledge.
- Baran Tatar, Z. ve Yüksel, Ş. (2019). Mobbing at workplace - Psychological trauma and documentation of psychiatric symptoms. *Arch Neuropsychiatry*, 56, 57-62.

- Baricco, A. (2020). *The game -oyun-*. (Çev: K. Atakay). İstanbul: Sia Kitap.
- Baruffaldi, S. H., Di Maio, G. and Landoni, P. (2017). Determinants of PhD holders' use of social networking sites: An analysis based on LinkedIn. *Research Policy*, 46 (4), 740-750.
- Başar, P. ve Gültekin, A. (2018). İşletmelerin yabancı pazarlara yayılma yöntemlerinin insan kaynakları fonksiyonu üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (3), 825-849.
- Başol, O. (2021). Gig Çalışmanın Yükselişi ve Emek Piyasasına Yansımaları. H. Sevgi (Ed.), *21. Yüzyıl'da Endüstri İlişkileri* içinde (99-118). İstanbul: NotaBene Yayınları.
- Bauer, T., Erdoğan, B., Caughlin, D. and Truxillo, D. (2021). *Fundamentals of human resource management. People, data and analytics*. California: Sage Publications.
- Berg, J., Furrer, M. Harmon, E., Rani, U. and Silberman, M. S. (2018). *Digital Labour Platforms & the Future of Work Towards Decent Work in the Online World*. Geneva: ILO.
- Bhardwaj, S., Atrey, P. K., Saini, M. K. ve El Saddik, A. (2016). Personality assessment using multiple online social networks. *Multimed Tools Appl*, 75, 13237–13269.
- Biswas, B., Garrison, W. and Ramires, R. L. (2022). *The New World of Work: People Leadership in The Digital Age*. New York: Routledge.
- Bondarouk, T., Parry, E. ve Furtmueller, E. (2017) Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences, *International Journal of Human Resource Management*, 28 (1), 98–131.
- Bora, T. (2013) Beyaz yakalıların isyanının ardında ne var? <http://www.radikal.com.tr/hayat/beyaz-yakalilarin-isyininin-ardinda-ne-var-1140107/> (Erişim Tarihi: 21.12.2021)
- Borek, A. ve Prill, N. (2021). *Veri ve yapay zekayla dijital dönüşüm: işletmelerde dijital dönüşüm, makine öğrenimi ve yapay zekâ*. (Çev: D. Gülmez Aydın, M. Demirekin, Ö. N. Küskün). İstanbul: The Kitap.
- Boroughs, A. and Rickard, C. (2016). *Using technology to create value. Designing the tools for the new hr function*. Oxon: Routledge.
- Boroughs, A., Palmer, L. and Hunter, I. (2016). *Hr transformation technology. Delivering systems to support the new hr model*. Oxon: Routledge.

- Botsman, R. and Rogers, R. (2010). *What's mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: Harper Collins.
- Bourse, M. ve Yücel, H. (2012). *İletişim bilimlerinin serüveni*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Boussebaa, M. ve Morgan, G. (2008) Managing talent across national borders: the challenges faced by an international retail group. *Critical Perspectives on International Business*, 4 (1), 25–41.
- Brenner, S., Aksin Sivrikaya, S. and Schwalbach, J. (2020). Who is on LinkedIn? Self-selection into professional online networks, *Applied Economics*, 52 (1), 52-67.
- Brzezinski, Z. (1970). *Between Two Ages: America's Role in the Technetronic Era*. New York: Viking Press.
- Briscoe, D., Schuler, R. and Tarique, I. (2012). *International human resource management policies and practices for multinational enterprises*. (4. Edition). New York: Routledge.
- Brown, B. and Pederson, J. A. (2020). LinkedIn to classroom community: assessing classroom community on the basis of social media usage. *Journal of Further and Higher Education*, 44 (3), 341-349.
- Browne, S. (2017). *Hr on Purpose. Developing Deliberate People Passion*. Alexandria: SHRM Books.
- Browne, S. (2020). *Hr rising from ownership to leadership*. Alexandria: SHRM Books.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. (4. baskı). Birleşik Krallık: Oxford University Press.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. (3. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Caldeira, D. C. M. F., Correia, R. C. M., Spadon, G., Eler, D. M., Olivete-Jr, C. and Garcia, R. E. (2017). Data mining on LinkedIn data to define professional profile via MineraSkill methodology. *2017 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, Manhattan: IEEE.
- Capiluppi, A., Serebrenik, A. and Singer, L. (2013). Assessing technical candidates on the social web. *IEEE Software*, 30 (1), 45-51.
- Carasco, M. and Rothwell, W. J. (2020). *The essential hr guide for small businesses and startups*. Alexandria: SHRM Books.

- Carmack, H. J. and Heiss, S. N. (2018). Using the theory of planned behavior to predict college students' intent to use LinkedIn for job searches and professional networking. *Communication Studies*, 69 (2), 145-160.
- Cascio, W. F. (2022). *Managing Human Resources. Productivity, quality of work life, profits*. (12. Edition). New York: McGraw Hill.
- Cassel, C. (2017). Managing Diversity and Inclusion. A. Wilkinson, T. Redman, T. Dundon (Editörler) *Contemporary Human Resource Management Text and Cases* içinde (315-332). Harlow: Pearson Education Limited.
- Castellano, W. G. (2016). *21. yüzyıl işgücü adanmışlığı için uygulamalar: değişen iş yerinde yetenek yönetiminin zorlukları*. (Çev: Ö. Kunday). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Castells, M. (2008) *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum, Kültür, Cilt:1, Ağ Toplumunun Yükselişi*. (Çev. E. Kılıç). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Castells, M. (2013). *İsyan ve Umut Ağları İnternet Çağında Toplumsal Hareketler*. İstanbul: Koç Üniversitesi.
- Castillo-de Mesa, J. and Gómez-Jacinto, L. (2020). Connectedness, engagement, and learning through social work communities on LinkedIn. *Psychosocial Intervention*, 29 (2), 103-112.
- Chang, S. E., Liu, A. Y. and Shen, W. C. (2016). User trust in social networking services: A comparison of Facebook and LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 69, 207-217.
- Charlier, M. (2017). *Strengthen your LinkedIn profile: The ideal tool for networking and job searching*. Brüksel: Plurilingua Publishing
- Chen, X., Liu, Y., Zhang, L. and Kenthapadi, K. (2018). How LinkedIn economic graph bonds information and product: Applications in LinkedIn salary. *KDD '18: The 24th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, New York: Association for Computing Machinery, 120-129.
- Chiang, J. K. H. and Suen, H. Y. (2015). Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 48, 516-524.
- Cho, V. and Lam, W. (2021). The power of LinkedIn: how LinkedIn enables professionals to leave their organizations for professional advancement. *Internet Research*, 31 (1), 262-286.

- Cirucci, A. M. and Pruchniewska, U. M. (2022). *UX Research Methods for Media and Communication Studies An Introduction to Contemporary Qualitative Methods*. New York: Routledge
- Clemente-Mediavilla, J. and Antolín-Prieto, R. (2019). LinkedIn job offers aimed at advertising graduates in Spain. *El profesional de la información*, 28 (6), 1-7
- Collins, A. M., Hislop, D. and Cartwright (2016). Social Support in the Workplace Between Teleworkers, Office-based Colleagues and Supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31 (2), 161-175.
- Connely, C. E., Fieseler, C., Cerne, M., Giessner, S. R. and Wong, S. I. (2021). Working in the Digitized Economy: HRM Theory & Practice. *Human Resource Management Review*, 31 (1).
- Cook, R., Jones-Chick, R., Roulin, N. and O'Rourke, K. (2020). Job seekers' attitudes toward cybervetting: Scale development, validation, and platform comparison. *International Journal of Selection Assessment*, 28 (4), 383-398.
- Cottrell, D. (2015). *Bir günde nasıl lider olunur?* (Çev: Y. F. Zülfikar). İstanbul: Etkileşim Yayınları.
- Currence, J. (2018). Mastering consultation as an HR practitioner. *HR Magazine*, (September/October), 17.
- Çakır, M. (2018). Bilgi toplumu kuramları ve prekarya tartışmaları. M. Çakır (Ed.), *Bilgi toplumu tartışmaları* içinde (s. 19-114). İstanbul: Pales Yayınları.
- Çakır, N. N. (2018). Endüstri 4.0 ve Çalışmanın Geleceği. *Ejovoc*, 8 (2), 97-105.
- Çiçek, Ö. (2021). Endüstri İlişkilerinden İnsan Kaynakları Yönetimine Paradigma Dönüşümü. H. Sevgi (Ed.), *21. Yüzyıl'da Endüstri İlişkileri* içinde (323-352). İstanbul: NotaBene Yayınları.
- Çömlekçi, M. F. (2021). Dijital Göçebelik: Gezginin Rüyası mı, Yeni Bir Yaşam ve Çalışma Biçimi mi? H. Sevgi (Ed.), *21. Yüzyıl'da Endüstri İlişkileri* içinde (77-98). İstanbul: NotaBene Yayınları.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Boston: Cengage Learning.
- Das Gupta, A. (2020). *Strategic human resource management: formulating and implementing hr strategies for a competitive advantage*. New York: Routledge.
- Davis, J., Wolff, H. G., Forretc, M. L. and Sullivan, S. E. (2020). Networking via LinkedIn: An examination of usage and career benefits. *Journal of Vocational Behavior*, 118, 1-15.

- Debroux, P. (2018). *Human resource management in Japan: changes and uncertainties A new human resource management system fitting to the global economy*. Oxon: Routledge.
- Dede, N. P. (2018). *İnsan kaynakları yöneticilerinin değişen rolleri ve yetkinlikleri: İlaç sektörü örneği*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Deloitte. (2020). *COVID-19 Sonrası Yeni Çalışma Hayatına Hazır mısınız? İşin Geleceğini Dayanıklılık ve Esneklik Temeli Üzerine Kurmak*. İstanbul: Deloitte Türkiye.
- Deloitte. (2020). *Global İnsan Kaynakları Trendleri. Sosyal Şirket Sahnedeyken: Paradoksla Yüzleşmek*. İstanbul: Deloitte Türkiye.
- Deloitte Insights. (2018). *Global Human Capital Trends*. New York: Deloitte Insights
- Deloitte University Press. (2017). *Global Human Capital Trends. Rewriting the Rules for The Digital Age*. Westlake: Deloitte University Press
- Demiral, G. (2019). Endüstri 4.0'ın insan kaynaklarına yönelik etkileri: teknolojik değişim farkındalığı üzerine bir araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*, 0 (80), 191-208.
- Dessler, G. (2018). *Human resource management*. (16. Edition). New York: Pearson.
- Dessler, G. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi*. (Çev: İ. Şener ve M. Erdilek Karabay). Ankara: Palme Yayınevi.
- Dessler, G. and Chhinzer, N. (2020). *Human resources management in Canada*. (14. Edition). Ontario: Pearson.
- Deszczyński, B. (2021). *Firm competitive advantage through relationship management: a theory for successful sustainable growth*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Dezfouli, F. N., Dehghantanha, A., Eterovic-Soric, B. and Choo, K. K. R. (2016). Investigating social networking applications on smartphones detecting Facebook, Twitter, LinkedIn and Google+ artefacts on Android and iOS platforms, *Australian Journal of Forensic Sciences*, 48 (4), 469-488.
- Dhanpat, N., Buthelezi, Z. P., Joe, M. R., Maphela, T. V. and Shongwe, N. (2020). Industry 4.0: The role of human resource professionals. *SA Journal of Human Resource Management*, 18 (0), 1-11.
- Diaconescu, M. (2009) Building a Knowledge Society in the European Union, *BULETINUL Seria*, LXI (1), 50-59.

- Dietel, J. E. (2017). They do! How the explicit motive-structure predicts user behavior in (business-) social network sites like Xing or LinkedIn. *Computing*, 99 (5), 537-550.
- Dijital Türkiye Platformu. (2019). *Dijitalleşme Yolunda Türkiye*. İstanbul: Pwc & Dijital Türkiye Platformu.
- Doğanoğlu, F. (2001). Küreselleşme ve insan kaynakları yönetimi. *Öneri Dergisi*, 4 (16), 173-181.
- Duffy, J. (2022). *The everything guide to remote work: the ultimate resource for remote employees, hybrid workers, and digital nomads*. Simon & Schuster.
- Dursun, S. (2021). Emek Piyasalarındaki Dönüşümün Uzaktan Çalışma Bağlamında Değerlendirilmesi. H. Sevgi (Ed.), *21. Yüzyıl'da Endüstri İlişkileri* içinde (119-146). İstanbul: NotaBene Yayınları.
- Eagleton, T. (2020). *İyimser olmayan umut*. (Çev: E. Ayhan). İstanbul: Ayrıntı yayınları.
- Erdil, O. (1996). Personelden insan kaynakları yönetimi perspektifine. *Öneri Dergisi*, 1 (4), 61-65.
- Erdoğan, F. ve Çiğdem, S. (2018). Gig Ekonomisi ve Freelance İşgücünün Yükselişi: Freelancer.com Üzerinden Bir Değerlendirme. E. Erdoğan (Ed.), *Seçme Yazılar - II* içinde (s. 229-261). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ersoy, A. ve Bozkurt, M. (2016). Anlatı Araştırması. İçinde Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri (Ed: A. Saban ve A. Ersoy). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Esen, D. ve Esen, M. (2018). Türkiye'de yayınlanan sürdürülebilirlik raporlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi bağlamında incelenmesi: Nitel bir araştırma, (17. UİK Özel Sayısı), 827-844.
- Eurofound (2018). *Employment and Working Conditions of Selected Types of Platform Work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Farndale, E., Hope Hailey, V., Kelliher, C. and van Veldhoven, M. (2011) A study of the link between performance management and employee engagement in Western multinational corporations operating across India and China. Research report.
- Farndale, E. ve Vidovic, M. (2017). Employee Engagement. A. Wilkinson, T. Redman, T. Dundon (Editörler) *Contemporary Human Resource Management Text and Cases* içinde (429-449). Harlow: Pearson Education Limited.

- Felício, T., Samagaio, A. and Rodrigues, R. (2020). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593-602.
- Finn, E. (2020). *Algoritmalar ne ister? Hesaplama çağında hayal gücü.* (Çev: S. Köse). İstanbul: Tellekt.
- Fisher, D. J. P. (2017). Building a LinkedIn profile that build your career. *Journal of Accountancy*, (October), 36-41.
- Frayne, D. (2020). *Çalışmanın reddi: çalışmaya direnişin teorisi ve pratiği.* (Çev: İ. Argat). İstanbul: Isık Yayınları.
- Fredericksen, E. D., Witt, S. L., Patton, W. D. and Lovrich, N. P. (2016). *Human resource management the public service perspective.* (2. Edition). New York: Routledge.
- Frier, S. (2021). *Filtresiz: Instagram iş dünyasını, şöhreti ve kültürü nasıl dönüştürdü.* (Çev: B. Yüksekkaş). İstanbul: Nova Kitap.
- Fuchs, C. (2014) *Dijital Emek ve Karl Marx.* (Çev. T. E. Kalaycı ve S. Oğuz). İstanbul: Nota Bene Yayınları.
- Fulcher, J., Marasco, K. and Cote, T. (2021). *People operations: automate hr, design a great employee experience and unclash your workforce.* Hoboken: Wiley.
- Garg, R. and Telang, R. (2018). To be or not to be linked: online social networks and job search by unemployed workforce. *Management Science*, 64 (8), 3926–3941.
- Geray, H. (2003). *İletişim ve teknoloji, uluslararası birikim düzeninde yeni medya politikaları.* Ankara: Ütopya Yayınları.
- Geyik, Ş. C., Ambler, S. and Kenthapadi, K. (2019). Fairness-aware ranking in search & recommendation systems with application to LinkedIn talent search. *KDD '19: Proceedings of the 25th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery & Data Mining*, New York: Association for Computing Machinery, 2221-2231.
- Gibbs, C., MacDonald, F. and MacKay, K. (2015). Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (2), 170-184.
- Gibson, A. (2020). *Agile Workforce Planning. How to align people with organizational strategy for improved performance.* London: Kogan Page

- Gios, L. (2021). *Resilience and Strategy Execution in Public Organisations*. Wiesbaden: Springer.
- Gleim, M. R., Johnson, C. M. and Lawson, S. J. (2019). Sharers and Sellers: A Multi-group Examination of Gig Economy Workers' Perceptions. *Journal of Business Research*, 98, 142-152.
- Gómez-García, M., Matosas-López, L. and Ruiz-Palmero, J. (2020). Social networks use patterns among university youth: the validity and reliability of an updated measurement instrument. *Sustainability*, 12, 1-14.
- Graeber, D. (2021). *Tırışkadan işler*. (Çev: B. Esen). İstanbul: Everest Yayınları.
- Gullien, M. (2021). *Motivation in organisations: searching for a meaningful work-life balance*. New York: Routledge.
- Gülbahar, Y., Kalelioğlu, F., & Madran, O. (2010). Sosyal ağların eğitim amaçlı kullanımı. *Türkiye'de İnternet Konferansı*, XV, 2-4.
- Güler, M. (2019). İşveren Markasının İnsan Kaynakları Süreçleri Üzerine Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (42.1), 34-48.
- Hairston, S., Wu, D. and Yu, J. (2019). Analyzing the LinkedIn profiles of audit partners. A snapshot of firm leadership. *The CPA Journal*, (March), 54-57.
- Hamid, S.N.A. and Yahya, K.K. (2011) Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia, Annual Conference on Innovations in Business and Management, London, UK.
- Handa, M. and Gulati, A. (2014) Employee engagement: does individual personality matter, *Journal of Management Research*, 14 (1), 57-67.
- Harter, J.K. and Schmidt, F.L. (2008) Conceptual versus empirical distinctions among constructs: implications for discriminant validity. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 36-9.
- Harvard Business Review. (2021a). *İletişim 2*. (Çev: T. Gezer). İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Harvard Business Review. (2021b). *İnsan kaynakları*. (Çev: Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Hofert, S. (2018). *Agiler Führen*. (2. Edition). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofert, S. (2022). *The Agile Mindset Developing Employees, Shaping the Future of Work*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Hougaard, R. and Carter, J. (2022). *Compassionate leadership : how to do hard things in a human way*. Massachusetts : Harvard Business Review Press.
- Holbeche, L. (2009). *Aligning human resources and business strategy*. (2. Edition). Oxford: Elsevier.
- Hughes, R., Kinder, A. and Cooper, C. L. (2019). *The Wellbeing Workout. How to Manage Stress and Develop Resilience*. Cham: Palgrave Macmillan
- Hurrell, S. ve Scholarios, D. (2017). Recruitment. A. Wilkinson, T. Redman, T. Dundon (Editörler) *Contemporary Human Resource Management Text and Cases* içinde (79-105). Harlow: Pearson Education Limited.
- Hurt, K. ve Dye, D. (2020). *Cesur kültürler*. İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Hutchinson, E. and Brown, C. (2021). *The Strengths-Based Organization*. London: Practical Inspiration Publishing,
- Huws, U. (2014). *Labor in the global digital economy*. New York: Monthly Review Press.
- ILO (2020). Teleworking During the COVID-19 Pandemic and Beyond. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_protect/—protrav/—travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf. (Erişim Tarihi: 20.11.2022)
- Irgens, E. J. (2011). *Pluralism in management. Organizational theory, management education, and ernst cassirer*. New York: Routledge.
- İşık, M. ve Erol, H. Ö. (2020). Endüstri 4.0 Farkındalığı ve İşgücü Nitelikleri Üzerine Etkileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 8 (24), 86-112.
- İçerli, L. (2020). Dijital Dönüşümle Değişen Liderlik Anlayışı: Dijital Liderlik Üzerine Bir Değerlendirme. *International CEO Communication, Economics, Organization & Social Sciences Congress*, 18-20 Aralık, Bosna-Hersek, ISBN: 978-605-06656-4-2. 665-675.
- İldiz, S. (2016). *Elektronik insan kaynakları yönetimi işe alım faaliyetleri kapsamında kariyer sitelerinin kullanımı: Konya örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlhan, Ü. D. (2020). Covid-19 ile Mücadelede İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında İhtiyaç Duyulan Aksiyonların Belirlenmesine Yönelik Örgütsel

- Müdahale Yöntemi Önerisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19 (COVID-19 Special Issue), 288-307.
- Jacobs, N. and Cooper, R. (2018). *Living in digital worlds. Designing the digital public space*. Oxon: Routledge.
- Jarrahi, M. H. (2018). Social media, social capital, and knowledge sharing in enterprise. *IT Professional*, 20 (4), 37 - 45.
- Jekiel, C. M. (2020). *Lean human resources. Redesigning hr processes for a culture of continuous improvement*. (2. Edition). New York: Routledge.
- Jesuthasan, R. (2017). HR's new role: Rethinking and enabling digital engagement. *Strategic HR Review*, 16(2), 60–65.
- Johannessen, J. A. (2018). *Automation, innovation and economic crisis surviving the fourth industrial revolution*. Oxon: Routledge.
- Johannessen, J. A. (2019). *The workplace of the future. The fourth industrial revolution, the precariat and the death of hierarchies*. Oxon: Routledge.
- Johnson, M. A. and Leo, C. (2020). The inefficacy of LinkedIn? A latent change model and experimental test of using LinkedIn for job search. *Journal of Applied Psychology*, 105 (11), 1262–1280.
- Jones, S. E. (2014). *The emergence of the digital humanities*. New York: Routledge.
- Jose, G. and Mampilly, S.R. (2012) Satisfaction with HR practices and employee engagement: a social exchange perspective. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4 (7), 423–30.
- Kahn, W.A. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692–724.
- Karaboğa, U. (2020). *İşe alım süreçlerinde yapay zeka teknolojilerinin kullanımı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Medipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakanian, M. (2000). Are human resources departments ready for e-hr? *Information Systems Management*, 17 (4), 31-35.
- Kariyer.net & Pwc (2017). *İnsan Kaynakları Süreçlerinde Dijitalleşme Endeksi Araştırması*. İstanbul: Kariyer.net & Pwc
- Kelleher, J. D. ve Tierney, B. (2020). *Veri bilimi*. (Çev: O. Öztürk). İstanbul: Tellekt.

- Kelliher, C., Hope-Hailey, V. and Farndale, E. (2013) Employee engagement in multi-national organizations', in Truss, K., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A. and Soane, E. *Employee Engagement in Theory and Practice*, UK: Routledge.
- Kenthapadi, K., Chudhary, A. ve Ambler, S. (2017). LinkedIn salary: A system for secure collection and presentation of structured compensation insights to job seekers. *2017 IEEE Symposium on Privacy-Aware Computing (PAC)*, Manhattan: IEEE, 13-24.
- Kesen, H. (2012). How E-HR optimizes the human resource management process. *2012 3rd International Conference on System Science, Engineering Design and Manufacturing Informatization*, Manhattan, IEEE, 369-372.
- Keskin, U. ve Geylan, A. (2019). İnsan kaynakları yöneticilerinin aydınlık ve karanlık yüzü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15 (2), 463-483.
- Kırel, Ç. (2007). Örgütlerde mobbing yönetiminde destekleyici ve risk azaltıcı öneriler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2). <http://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423869629.pdf> (Erişim tarihi: 21.12.2021)
- Kim, S. ve Laignel, E. (2018). Innovative Workplaces. *Contract Magazine*, (June), 77-85.
- King, B. (2020). *Augmented*. (Çev: K. Balaban). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Kitapları.
- Komljenovic, J. (2019). LinkedIn, platforming labour, and the new employability mandate for universities. *Globalisation, Societies and Education*, 17 (1), 28-43.
- Kopp, D. M. (2020). *Human resource management in the pornography industry. Business practices in a stigmatized trade*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Krogerus, M. ve Tschappeler, R. (2021). *Değişim kitabı*. (Çev: U. Tonka). İstanbul: The Kitap.
- Kulik, C. T. (2004). *Human resources for the non-hr manager*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kuran, E. (2018). *Telgraftan Tablete*. İstanbul: Destek Yayınları.
- Kuran, E. (2020). *Z bir kuşağı anlamak*. (6. Basım). İstanbul: Mundi Kitap.
- Kuran, E. (2021). *Onlar göçtü buradan: Türkiye'nin yeni göç nesli*. İstanbul: Mundi Kitap.

- Kurt, A. A., Günüç, S. ve Ersoy, M. (2013) Dijitalleşmede Son Durum: Dijital Yerli, Dijital Göçmen ve Dijital Göçebe. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 46 (1), 1-22.
- Kurzweil, R. (2016). *İnsanlık 2.0*. (Çev: M. Şengel). İstanbul: Alfa Yayın Grubu.
- Lal, P. (2015). Transforming hr in the digital era. Workforce analytics can move people specialists to the center of decision-making. *Human Resource Management International Digest*, 23 (3), 1-4.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. and Van Doornen, L.J.P. (2006) Burnout and work engagement: do individual differences make a difference?. *Personality and Individual Differences*, 40 (3), 521–32.
- LaPoe, V. L., Olson, C. C. ve Eckert, S. (2017). LinkedIn is my office; Facebook my living room, Twitter the neighborhood bar: media scholars' liminal use of social media for peer and public communication. *Journal of Communication Inquiry*, 41 (3), 185–206.
- Lassiter, C., Fisher, D., Frey, N. ve Smith, D. (2022). *How leadership works : a playbook for instructional leaders*. California: Corwin.
- Laumer, S., Eckhardt, A. ve Weitzel, T. (2012). Online gaming to find a new job – examining job seekers' intention to use serious games as a self-assessment tool. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 26(3), 218–240.
- Lee, E. A. (2019). *Dijital ruh: insan ve teknoloji arasındaki yaratıcı ortaklık*. (Çev: A. Uysal ve G. Uysal). İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları.
- Lengnick-Hall, M. L. ve Lengnick-Hall, C. A. (2002). *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Lengnick-Hall, M. L. ve Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. *Journal of Labor Research*, 24, 365–379.
- Lessa, L. P. ve Brandão, W. C. (2018). Filtering graduate courses based on LinkedIn profiles. *WebMedia '18: Proceedings of the 24th Brazilian Symposium on Multimedia and the Web*, New York: Association for Computing Machinery, 141-147.
- Lewis, C. ve Malmgren, P. (2021). *Liderlik laboratuvarı: 21. yüzyılda liderlik*. (Çev: Ü. Şensoy). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Lewis, R.E. ve Heckman, R.J. (2006) Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139–54.
- Li, S., Shi, B., Yang, J., Yan, J., Wang, S., Chen, F. ve He, Q. (2020). Deep job understanding at LinkedIn. *SIGIR '20: Proceedings of the 43rd International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval*, New York: Association for Computing Machinery, 2145–2148.
- Li, X., Cox, A. ve Wang, Z. (2018). How do social network sites support product users' knowledge construction? A study of LinkedIn. *Online Information Review*, 42 (3), 304-323.
- Lindner, A. M. ve Barnard, S. R. (2020). *All media are social. Sociological perspectives on mass media*. New York: Routledge.
- Lussier, R. N. and Hendon, J. R. (2018). *Human resource management: functions, applications and skill development*. (2. Edition). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lussier, R. N. ve Hendon, J. R. (2020). *Fundamentals of Human resource management: functions applications and skill development*. (3. Edition). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ma, L. ve Ye, M. (2015). The role of electronic human resource management in contemporary human resource management. *Open Journal of Social Sciences*, 3 (04), 71–78.
- Ma, S. Q. ve Leung, L. (2019). The impacts of personality traits, use intensity and features use of LinkedIn on bridging social capital. *Applied Research in Quality of Life*, 14, 1059–1078.
- MacCormick, J.S., Dery, K. ve Kolb, D.G. (2012) Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement. *Organizational Dynamics*, 41 (3), 194–201.
- Makimoto, T. ve Manners, D. (1997). *Digital nomad*. Hoboken: Wiley.
- Mann, ve Holdsworth, L. (2003). The Psychological impact of Teleworking: Stress, Emotions and Health. *New Technology, Work and Employment*, 18 (3), 196-211.
- Manville, G. ve Greatbanks, R. (2020). Performance management in hybrid organisations: A study in social housing. *European Management Journal*, 38, 533-545.

- Maree, T. (2017). LinkedIn users' self-brand congruence, attitudes and social media use integration, *Communicatio*, 43 (3-4), 95-113.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R. and Kynighou, A. (2021). *Human resource management at work: the definitive guide*. (7. Edition). London: Kogan Page.
- Marr, B. (2018). *Data-driven hr*. London: Kogan Page.
- Marr, B. (2020). *Yapay zeka devrimi*. (Çev: Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Marwan, A. M. K. (2019). *Impact of Artificial Intelligence on Education for Employment: Learning and Employability Framework*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahire: The American University in Cairo, School of Business.
- Masuda, Y. (1983). *The information society as post industrial society*. (2. Edition). Washington: World Future Society.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. and Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management*. (15. Edition). Boston: Cengage Learning
- Mattelart, A. (2004) *Bilgi Toplumunun Tarihi*. (Çev: H. Yücel). İstanbul: İletişim Yayınları.
- McGuire, D. (2014). *Human resource development*. (2. Edition). Chennai: Sage Publications.
- Memon, M.A., Salleh, R., Baharom, M.N.R. ve Harun, H. (2014) Person-organization fit and turnover intention: the mediating role of employee engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6 (3), 205–09.
- Mercer. (2021). *Küresel Yetenek Eğilimleri Türkiye Araştırma Raporu*. İstanbul: Mercer.
- Merriam, S. B. (2013). Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber. Selahattin Turan (Editör). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Beth, A. (2001) *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Moravec, J. W. (2018). Who are Knowmads? The Education Futures Blog. <https://www.educationfutures.com/blog/post/knowmadsdefinition> (Erişim Tarihi: 15.12.2021)
- Moore, S. E. (2019). The language of LinkedIn: popular publications, the gender gap, and pedagogy. *Business and Professional Communication Quarterly*, 82 (4), 401–417.

- Morgan, R. E. (2004). Teleworking: An Assessment of the Benefits and Challenges. *European Business Review*, 16 (4), 344-357.
- Munck, R. (2013) The Precariat: A View From the South. *Third World Quarterly*, 34 (5), 747-762.
- Nankervis, A., Bairds, M., Coffey, J. ve Shields, J. (2020). *Human resource management. Strategy and practice*. (10. Edition). South Melbourne: Cengage Learning Australia.
- Nedlund, E. (2020). 20 digital innovators transforming benefits, hr. *Employee Benefit Adviser*, (September), 20-24.
- Neuman, W. R. (1991). *The Future of the Mass Audience*. London: Cambridge University Press.
- Ng, Y. K. (2022). *Happiness - concept, measurement and promotion*. Singapore: Springer.
- Nieżurawska, J., Karaszewska, H. ve Dziadkiewicz, A. (2016). Attractiveness of cafeteria systems a viewed by generation Z. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 10(2), 684–688.
- Nijjer, S. and Raj, S. (2021). *Predictive analytics in human resource management: a hands-on approach*. Oxon: Routledge.
- Nistor, N. and Stanciu, I. O. (2016). Being sexy and the labor market: Self-objectification in job search related social networks. *Computers in Human Behavior*, 69, 43-53.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training & Development*. (8. Edition). New York: McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (2018). *Fundamentals of Human Resource Management*. (7. Edition). New York: McGraw-Hill Education.
- Nudurupati, S. S., Garengo, P. and Bititci, U. S. (2021). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. *International Journal of Production Economics*, 232, 1-15.
- OECD (2020). *Regulating Platform Work in the Digital Age*.
- Okan İbiloğlu, A. (2020). Mobbing (psychological violence) in different aspects. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 12 (3), <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/861300> (Erişim tarihi: 15.12.2021)

- Olga, H. (2020). In Search of a Digital Nomad: Defining Phenomenon. *Information Technology, Tourism*, 22, 335-353.
- Olivier, S., Hölscher, F. and Williams, C. (2021). *Agile Leadership for Turbulent Times: Integrating Your Ego, Eco and Intuitive Intelligence*. Oxon: Routledge.
- Orel, M. (2019). Coworking Environments and Digital Nomadism: Balancing work and Leisure Whilst on the Move. *World Leisure Journal*, 6 (13), 215-227.
- Orhan, K. (2010). Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Avrupa'da insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının bir karşılaştırılması: Avrupalı insan kaynakları yaklaşımı mümkün müdür? *Ege Akademik Bakış*, 10 (1).
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/558279> (Erişim tarihi: 13.11.2021)
- Osborne, C. (2008). *Leadership*. New York: DK Publishing
- Osborn, D. S. and LoFrisko, B. M. (2012). How do career centers use social networking sites? *The Career Development Quarterly*, 60 (3), 263-272.
- Özbucak Albar, B. ve Ofluoğlu, G. (2017). Çalışma hayatında mobbing ve tükenmişlik ilişkisi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6 (16), 538-550.
- Özdemir, E. ve Kalaycı, O. (2021). *Agile dönüşüm: çevik dönüşüm için 5 adım*. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Quirk, T. J. ve Palmer-Schuyler, J. (2020). *Excel 2019 for human resource management statistics a guide to solving practical problems*. (2. Edition). Cham: Springer.
- Pack, T. (2017). LinkedIn learning provides 9,000-plus online courses. *Information Today*, (January/February), 31.
- Paliszkievicz, J. ve Madra-Sawicka, M. (2016). Impression Management in Social Media: The Example of LinkedIn. *Management*, 11 (3), 203-212.
- Pan, Y., Peng, X., Hu, T. ve Luo, J. (2017). Understanding what affects career progression using LinkedIn and Twitter data. *2017 IEEE International Conference on Big Data (Big Data)*, Manhattan: IEEE, 2047-2055.
- Panayotopoulou, L., Vakola, M., ve Galanaki, E. (2007). E-HR adoption and the role of HRM: Evidence from Greece. *Personnel Review*, 36 (2), 277-294.
- Parlak, Z. (2004). Sanayi Ötesi Toplum Teorilerinin Eleştirel Bir Değerlendirmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 95-125.
- Parsehyan, B. G. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm: İk 4.0. *Turkish Studies - Applied Sciences*, 15 (2).
<https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.41930> (Erişim tarihi:)

- Pelenk, S. E. (2020). İnovatif (yenilikçi) insan kaynakları uygulamalarının yenilik kültürüne etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (Temmuz 2020 Özel Sayı), 237-261.
- Perisic, I. (2018). Conversations, machine learning and privacy: LinkedIn's path towards transforming interaction with its members. *WSDM '18: Proceedings of the Eleventh ACM International Conference on Web Search and Data Mining*, New York: Association for Computing Machinery, 4.
- Perkin, N. ve Abraham, P. (2021). *Building the agile business through digital transformation*. (2. Edition). New York: Kogan Page.
- Pisano, S., Lepore, L. ve Lamboglia, R. (2017). Corporate disclosure of human capital via LinkedIn and ownership structure. An empirical analysis of European companies. *Journal of Intellectual Capital*, 18 (1), 102-127.
- Pramod, D. ve Bharathi, S. V. (2016). Social media impact on the recruitment and selection process in the information technology industry. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 7 (2), 36-52.
- Pullan, P. (2022). *Virtual Leadership: Practical Strategies for Success with Remote or Hybrid Work and Teams*. (2. Edition). London: Kogan Page.
- Raghavan, H. (2018). Building near realtime contextual recommendations for active communities on LinkedIn. *KDD '18: The 24th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, New York: Association for Computing Machinery, 2874.
- Ramraj, S., Sivakumar, V. ve Kaushik Ramnath, G. (2020). Real-Time Resume Classification System Using LinkedIn Profile Descriptions. *2020 International Conference on Computational Intelligence for Smart Power System and Sustainable Energy (CISPSSE)*, Manhattan: IEEE, 1-4,
- Rasskazova, O., Alexandrov, I., Burmistrov, A. ve Siniavina, M. (2019). Changes in functional responsibilities of hr-specialists in connection with the digital transformation of companies. *SPBPU IDE '19: Proceedings of the 2019 International SPBPU Scientific Conference on Innovations in Digital Economy*, New York: Association for Computing Machinery, 1-5.
- Raymond, N., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management*. (8. Edition). New York: McGraw-Hill Education.
- Reese, B. (2020). *Yapay zeka çağı*. (Çev: M. Doğan). İstanbul: Say Yayınları.

- Reed, S. M. (2022). *SHRM® Society for Human Resource Management Complete Study Guide SHRM-CP Exam and SHRM-SCP Exam*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Reilly, P. ve Williams, T. (2016a). *How to get best value from hr. The shared services option*. Oxon: Routledge.
- Reilly, P. ve Williams, T. (2016b). *Strategic hr. Building the capability to deliver*. Oxon: Routledge.
- Roberts, G. ve Sambrook, S. (2014). Social networking and HRD. *Human Resource Development International*, 17 (5), 577-587.
- Robinson, D., Perryman, S. ve Hayday, S. (2004) The drivers of employee engagement. Report No. 408, Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Roisin, F. (2022). *Who Is Wellness For?*. New York: HarperCollins Publishers.
- Roulin, N. and Levashina, J. (2019). LinkedIn as a new selection method: Psychometric properties and assessment approach. *Personnel Psychology*, 72, 187–211.
- Ryan, B. (2016). Promote your expertise with LinkedIn. A complete profile is just the start. *New Hampshire Business Review*, (February, 19 - March 3), 35.
- Ryan, B. (2017). LinkedIn's ongoing evolution. Global interconnectivity, and with it global commerce, is just starting to ramp up. *New Hampshire Business Review*, (March 17-30), 9.
- Sackmann, S. A. (2021). *Culture in Organizations Development, Impact and Culture-Mindful Leadership*. Cham: Springer
- Saks, A.M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–19.
- Samuel, R. (2020). *Decentralized Autonomous Organizations*. E-book.
- Say, C. (2021). *Yeni dünya yeni ağ*. (6. Baskı). İstanbul: Destek Yayınları.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701–16.
- Schellmann, H. (2020). Brush up on your virtual handshake. Armed with AI and wearable tech, recruiters may soon rely more on personality traits and physiological signs than resumes. *Wall Street Journal*, R8.
- Sebring, S. S. (2018). Leading with LinkedIn. *Credit Union Management*, (July), 34-35.
- Seçer, H. Ş. ve Öktem Özgür, A. (2017). İnsan kaynakları yönetimi alanında bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı: İnsan kaynakları yöneticileri ile nitel bir araştırma.

Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (16. UİK Özel Sayısı), 149-166.

- Sekendür Turgu, G. (2020). Bireylerin sosyal iş ağlarına ilişkin algısı: LinkedIn üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aksaray: Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sevgi, H. (2021). Dijital Kapitalizm ve Endüstri İlişkileri. H. Sevgi (Ed.), *21. Yüzyıl'da Endüstri İlişkileri* içinde (13-36). İstanbul: NotaBene Yayınları.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H. ve Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. In *2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*. 5309–5316
- Shaw, A. (2015). Dialectics of Affordances: Stuart Hall and the Future of New Media Studies, *Culture Digitally*, 10.
- Shin, K. Y. ve Lee, J. H. (2017). A job applicants' résumé verification method using a social network analysis. Using Facebook like as LinkedIn for a recruiting. *2017 11th International Conference on Software, Knowledge, Information Management and Applications (SKIMA)*, Manhattan: IEEE, 1-5.
- Shivakumar, S. K. (2020). *Build a next-generations digital workplace: transform legacy intranets to employee experience platforms*. California: Apress Media.
- Sims, R. R. (2021). *Leadership, Leaders and Leading*. Charlotte: Age Publishing.
- Sims, R. R. ve Bias, S. K. (2021). Human Resources Management and Ethics: An Introduction and Overview. R. R. Sims ve S. K. Bias (Editörler). *Human Resources Management and Ethics* içinde (1-24). Charlotte: Information Age Publishing
- Sloman, S. ve Fernbach, P. (2021). *Bilgi yanılsaması*. (Çev: E. M. Selvi Hoşafçı). İstanbul: Pegasus Yayıncılık.
- Slone, A. R. ve Gaffney, A. L. H. (2016) Assessing students' use of LinkedIn in a business and professional communication course. *Communication Teacher*, 30 (4), 206-214.
- Smart, B.D. (1999). *How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People*. New York: Prentice Hall.
- Smith, L. and van Genderen, J. (2018). *Kick start your career. Successful strategies and winning techniques*. Oxon: Routledge.

- Spurk, D. ve Straub, C. (2020). Flexible Employment Relationships and Careers in Times of the COVID-19 Pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 4, 473-499.
- Sundström, M., Alm, K. H., Larsson, N. and Dahlin, O. (2021). B2B social media content: engagement on LinkedIn, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36 (3), 454-468.
- Susskind, D. (2021). *Çalışılmayan bir dünya*. (Çev: T. Gezer). İstanbul: Optimist Yayın Grubu.
- Standing, G. (2011). *The precariat the new dangerous class*. London: Bloomsbury Academic.
- Standing, G. (2014). *A precariat charter from denizens to citizens*. London: Bloomsbury Academic.
- Standing, G. (2017). *Prekarya bildirgesi hakların kısılmasından yurttaşlığa*. (Çev: S. Demiralp ve S. Çınar). İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Steimer, S. (2018). Best Practices for writing, sharing and posting on LinkedIn. *Marketing News*, (May), 56-58.
- Storey, J., Wright, P. M. and Ulrich, D. (2019). *Strategic human resource management. A research overview*. Oxon: Routledge.
- Şahin Yarbağ, P. (2020). Finans sektörü çalışanlarının iş tatminleri ile İK yönetimi modellerinin ilişkisi. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 22 (1). <https://www.proquest.com/docview/2410834534?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true> (Erişim tarihi: 03.03.2022)
- Şen, G., Arslan, A. H. ve Bütün, E. (2020). Gig Ekonomisinin Havacılık Sektöründeki Geleceği. *Journal of Aviation Research*, 119, 1-4.
- Şendoğdu, A. A. (2020). Endüstri 4.0 devriminde robotik kaynaklar yönetimi bağlamında insan kaynakları yönetiminde yeni açılımların kaçınılmazlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34 (1), 168-184.
- Şenkal, A. (2015). *Bilgi ekonomisi ve emek*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Şimşek Evren, E. ve Akoğlan Kozak, M. (2017). Otel işletmelerinin potansiyel çalışanlara yönelik izlenim yönetimi taktikleri: web sitelerinin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (3), 441-469.
- Talarico, D. (2019a). The missing link? Using LinkedIn to market your professional programs. *Recruiting & Retaining Adult Learners*, 21 (11). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nsr.30498> (Erişim tarihi:)

- Talarico, D. (2019b). Learn how to source story ideas using LinkedIn. *Recruiting & Retaining Adult Learners*, 21 (12).
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nsr.30508> (Erişim tarihi: 05.06.2021)
- Tarique, I., Briscoe, D. R. ve Schuler, R. S. (2022). *International human resource management: policies and practices for multinational enterprises*. (8. Edition). New York: Routledge.
- Tifferet, S. ve Vilnai-Yavetz, I. (2017). Self-presentation in LinkedIn portraits: Common features, gender, and occupational differences. *Computers in Human Behavior*, 80, 33-48.
- Timmermans, S. ve Tavory, I. (2022). *Data Analysis in Qualitative Research. Theorizing with Abductive Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Tobback, E. (2019). Telling the world how skilful you are: Self-praise strategies on LinkedIn. *Discourse & Communication*, 13 (6), 647–668.
- Toffler, A. (1980) *The Third Wave*. London: Pan.
- Toffler, A. (1992) *Yeni Güçler Yeni Şoklar*. (Çev: B. Çorakçı). İstanbul: Altın Kitaplar.
- Toffler, A. (2018). *Üçüncü dalga*. (Çev: S. Yeniçeri). İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Toğay, A., Akdur, T. E., Yetişken, İ. C., & Bilici, A. (2013). Eğitim süreçlerinde sosyal ağların kullanımı: Bir MYO deneyimi. *Akademik Bilişim Konferansı*, XIV, 28–30.
- Toker, A. ve Köksalan, M. (2017). *Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi*. Accenture, Vodafone, Boğaziçi Üniversitesi, Türkiye Bilişim Vakfı, ODTÜ.
- Tokol, A. (2021). Platform Çalışma, Çalışanlar Açısından Yarattığı Sorunlar ve Sendikalar. H. Sevgi (Ed.), *21. Yüzyıl'da Endüstri İlişkileri içinde* (37-76). İstanbul: NotaBene Yayınları.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. ve Atkinson, C. (2017). *Human resource management*. (10. Edition). Harlow: Pearson Education Limited.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. ve Atkinson, C. (2020). *Human resource management*. (11. Edition). Harlow: Pearson Education Limited.
- Ulaştıran, T. (2014). *Elektronik insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında elektronik işe alım ve kariyer sitelerinin kullanımı: ISO 500 büyük sanayi işletmesi üzerinde betimsel bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. ve Younger, J. (2009). *İk yetkinlikleri*. (Çev: N. Şahinbaş Köksal). İstanbul: Hümanist Kitap.

- UNICEF, PwC and Generation Unlimited. (2020). *Stepping Forward. Connecting Today's Youth to The Digital Future*.
- Unkelos-Shpigel, N., Sherman, S. and Hadar, I. (2015). Finding the Missing Link to Industry: LinkedIn Professional Groups as Facilitators of Empirical Research. *2015 IEEE/ACM 3rd International Workshop on Conducting Empirical Studies in Industry (CESI)*, Washington, IEEE Computer Society, 43-46.
- Utz, S. ve Breuer, J. (2019). The relationship between networking, LinkedIn use, and retrieving informational benefits. *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, 22 (3), 180-185.
- van de Ven, N., Bogaert, A., Serlie, A., Brandt, M. J. ve Denissen, J. J. A. (2017). Personality perception based on LinkedIn profiles. *Journal of Managerial Psychology*, 32 (6), 418-429.
- van Dijck, J. (2013). You have one identity: performing the self on Facebook and LinkedIn. *Media, Culture & Society*, 35 (2), 199–215.
- Van Dijk, J. (2018). *Ağ toplumu*. (Çev: Ö. Sakin). İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- van Zoonen, W., Bartels, J., van Prooijen, A. M. and Schouten, A. P. (2018). Explaining online ambassadorship behaviors on Facebook and LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 87, 354-362.
- Vardarlier, P. (2020). Digital Transformation of Human Resource Management: Digital Applications and Strategic Tools in HRM. Ü. Hacıoğlu (Ed.), *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems* içinde (239-264). Cham: Springer.
- Vatansever Toylan, N. ve Çakireli, Y. (2020). Structure and Strategy in Virtual Organizations: Strategies for Virtual Travel Organizations. Ü. Hacıoğlu (Ed.), *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems* içinde (401-424). Cham: Springer.
- Venkataraman, G., Lad, A., Guo, L. ve Sinha, S. (2016). Fast, lenient and accurate: Building personalized instant search experience at LinkedIn. *2016 IEEE International Conference on Big Data (Big Data)*, Manhattan, IEEE, 1502-1511.
- Vilkas, M., Duobiene, J., Rauleckeas, R., Rutelione, A. and Seinauskiene, B. (2022). *Organizational Models for Industry 4.0 Lean, Agile and Service-Oriented Organizations*. Cham: Springer.
- Violeta, S. and Diana, S. (2018). Purchased goodwill and types of synergies in businesses combinations. Microsoft-LinkedIn transaction. *Procedia - Social and*

- Behavioral Sciences*, 238.
<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S187704281830034X?token=C6E70EA41A357DDD541E210332EE0D37FEEFCFC815532442DC45469241E9A1AE48B2154A9D903060FC99D1806B0EF155&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220221113920> (Erişim tarihi: 21.12.2021)
- Wang, S., Ding, W., Li, J., Yuan, Y., Ouyang, L., and Wang, F. Y. (2019). Decentralized Autonomous Organizations: Concept, Model, and Applications. *IEEE Transactions on Computational Social Systems*, 6 (5), 870-878.
- Webb, A. (2021). *Dokuz dünya devi: teknoloji devleri ve onların düşünen makineleri insanlığı nasıl tahrip edebilir?* (Çev: D. Dalgakıran). İstanbul: Kronik Kitap.
- Webster, F. (2020). *Theories of the Information Society*, (3. Edition) London: Routledge
- Weiss, P. (2016). *HyperThinking. Creating a new mindset for the age of networks*. Oxon: Routledge.
- Whitehead, J. ve Peckham, M. (2022). *Network Leadership Navigating and Shaping Our Interconnected World*. New York: Routledge.
- Wilkinson, A. (2022). *Human Resource Management: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Wilkinson, A. ve Dundon, T. (2021). *Contemporary human resource management, text and cases*. (6. Edition). Chennai: Sage Publications.
- Wilkinson, A. ve Redman, T. (2013). *Contemporary human resource management text and cases*. (4. Edition). Harlow: Pearson Education Limited.
- Wilkinson, A., Redman, T. ve Dundon, T. (2017). Human Resource Management: A Contemporary Perspective. A. Wilkinson, T. Redman, T. Dundon (Editörler) *Contemporary Human Resource Management Text and Cases* içinde (4-33). Harlow: Pearson Education Limited.
- Wiseman, L. (2021). *Potansiyeli çoğaltan liderlik: etkili liderler insanların potansiyelini nasıl ateşler?* (Çev: U. Gülsün). İstanbul: Nova Kitap.
- Withers, M., Williamson, M. ve Reddington, M. (2010). *Transforming hr. Creating value through people*. (2. Edition). Oxford: Elsevier.
- Woodcock, J. ve Graham, M. (2020). *The gig economy*. Cambridge: Polity Press.
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. Geneva: World Economic Forum

- Wu, Y., Dhakal, N., Xu, D. ve Cho, J. (2018). Analysis and prediction of endorsement-based skill assessment in LinkedIn. *2018 IEEE 42nd Annual Computer Software and Applications Conference (COMPSAC)*, Washington: IEEE Computer Society, 461-470.
- Xu, Y. (2019). Data science challenges @ LinkedIn. *KDD '19: Proceedings of the 25th ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery & Data Mining*, New York: Association for Computing Machinery, 3170.
- Yazıcı, S. (2019). *Z kuşağının iş yaşamına ilişkin beklentileri, iş ve meslek tercihlerine ilişkin algılamaları ile x ve y kuşağına mensup insan kaynakları yöneticilerinin z kuşağına ilişkin beklenti ve algılamaları üzerine sağlık sektöründe görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız Contuk, F. ve Nas, Y. (2019). Y kuşağının istihdam beklentileri üzerine bir inceleme: Fethiye Ali Sıtkı Mefharet Koçman Meslek Yüksek Okulu Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15 (2), 484-502.
- Yorks, L. Abel, A. L. ve Rotatori, D. (2022). *Strategic Human Resource Development in Practice Leveraging Talent for Sustained Performance in the Digital Age of AI*. Cham: Springer.
- Zaltman, G. (2016). *Tüketici nasıl düşünür*. (Çev: A. S. Koç). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Zehir, C., Karaboğa, T. and Başar, D. (2020). The Transformation of Human Resource Management and Its Impact on Overall Business Performance: Big Data Analytics and AI Technologies in Strategic HRM. Ü. Hacıoğlu (Ed.), *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems* içinde (265-282). Cham: Springer.
- Zuboff, S. (2021). *Gözetleme kapitalizmi çağı*. (Çev: T. Uzunçelebi). İstanbul: Okuyan Us Yayınevi.

<https://appadvice.com/app/deloitte-nl-onboarding/1570394043>

<https://www.arcelikglobal.com/tr/sirket/insan-kaynaklari/kariyer/>

<http://www.edocamerica.com>

<https://www.hirevue.com/solutions/campus-recruiting-software>

<https://hrdergi.com>

<https://hrtrendinstitute.com/>

<https://jobs.disneycareers.com/>
<https://jobs.disneycareers.com/search-jobs/login/391/1/1>
<https://www.lifeatspotify.com/how-we-hire>
<https://www.linkedin.com/feed/>
<https://www.kariyer.net/>
<https://www.kariyer.net/kurumsal/hakkimizda>
<https://kocsistem.com.tr/kariyer/>
<https://www.microsoftalumni.com>
<https://www.motivacraft.com/tr/blog/oyunlastirma/uctan-uca-oyunlastirilmis-bir-ise-alim-sureci-deneyimi-softtech-yetenek-kusagi-2020-3244/>
<https://www.wsj.com/>

EKLER

EK 1. Görüşme Soruları

KİŞİSEL BİLGİLER:

Adınız - Soyadınız:

Yaşınız:

Eğitim durumunuz:

İş deneyiminiz:

Hangi birimler:

Kurumunuz:

Şu anki pozisyon:

Kariyer planınız:

DİJİTAL DÖNÜŞÜM KAVRAMI İLE İLGİLİ SORULAR:

Sizce organizasyonlar açısından dijital dönüşüm kavramı nedir?

Mesleki sürecinizde kullandığınız ilk dijital uygulama neydi ve sizin sürecinizde hangi yılda başladı bu dönüşüm?

Sizce İKY'de gerçekleşmekte olan dijital dönüşümün nedenleri nelerdir? Bu durum bir istek mi yoksa ihtiyaç mıdır?

İşletmelerin diğer işlevlerindeki (üretim, pazarlama, muhasebe, yeni çalışma biçimleri vb) dijitalleşmenin İKY'ye etkileri var mıdır? Varsa nelerdir?

İKY'NİN FONKSİYONLARINDAKİ DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİ

Bu dönüşümün gerçekleşmesinde yani etkisinde ve hızında İKY'nin fonksiyonları arasında bir farklılık var mı genel eğilime baktığınızda? Eğer varsa bu farklılık neden kaynaklanıyor olabilir?

Dönüşüm sürecinde fonksiyonlar arasında bir öncelik sıralamanız var mı? Varsa bunun nedeni nedir?

İKY'de kullandığınız yazılım, donanım, sistem, sosyal ağ gibi uygulamalara örnek verebilir misiniz?

Öncü olduğunuzu düşündüğünüz bir dijital İKY uygulamanız var mı? Varsa anlatabilir misiniz?

Dijital ödeme araçlarının çalışanların motivasyonuna yönelik etkisi ne olacak sizce? (Kripto para ile maaşların ödenmesi ya da teşvik amaçlı)

Kariyer kuşaklarının yönetimine, kariyer planlama, yetenek yönetimi, işveren markası gibi konulara yönelik dijital uygulamalarınız nelerdir?

Online staj uygulamanız var mı?

Bu şekilde kaç kişi istihdam edildi (Tamamen uzaktan bir süreç). Oryantasyona yönelik dijital uygulamalar neler oldu?

Dijitale aktarılması en zor İKY fonksiyonu nedir sizce?

Çalışan deneyimine yönelik uygulamalar?

İKY'NİN FONKSİYONLARINDAKİ DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ETKİLERİNE YÖNELİK SORULAR

İKY'nin temel fonksiyonlarının dijitalleşmesinin bu fonksiyonların etkililiğine bir katkısı olmuş mudur veya olması beklenmekte midir?

Bu dijital dönüşümün çalışanların iş yerindeki gündelik yaşamına etkileri nelerdir?

Örnek verebilir misiniz?

Dijital kültür kavramı yani bu teknolojileri kullanmanın anlamsal farkı nedir? (Dijital yaka kavramı)

Tüm bu dijital uygulamaların çalışan üzerindeki etkisini ölçüyor musunuz? Metodlar nelerdir? Ölçmeyi planlıyor musunuz?

Tüm bu dönüşümden genel beklentiniz nedir?

İKY'nin temel fonksiyonlarındaki dijital dönüşüm İKY uzmanlarını ve bu mesleğin tanımını nasıl etkilemiştir? Örnek verebilir misiniz?

İKY biriminin sorumluluk alanına bu değişimin etkisi nedir?

İKY'NİN FONKSİYONLARINDAKİ DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE İLETİŞİM

İletişim unsurunun dijital dönüşüm sürecinde nasıl bir rolü var sizce? Bunu yeni iletişim teknolojileri (zoom, sosyal medya, chatbot vb) bağlamında açıklayabilir misiniz? Yani fiziksel yakınlığın olmadığı durumlarda etkileşim ve ilişki sağlayan uygulamalar bağlamında değerlendirebilir misiniz?

İletişimi sağlayan ve güçlendiren araçlardan hangilerini kullanıyorsunuz?

Dönüşümü iletişim yoluyla destekleyen farklı uygulamalarınız var mı?

İKY'de dijital dönüşümü destekleyen, kolaylaştıran iletişim uygulamalarına yönelik geleceğe dair planlarınız var mı? Varsa açıklayabilir misiniz?

Dijital dönüşüm sürecinden kaynaklanan iletişim sorunları yaşadınız mı? Eğer yaşadıysanız nasıl çözümler ürettiniz?

İletişimin bir süreç olması ve bazı dijital uygulamaların bunu simüle ederken süreci kısaltarak iletişimin anlamını azaltmasına yönelik uygulamalarınız nelerdir? Bu durumu bir eksiklik olarak görüyor musunuz?

2 duyuyu uyaran bir iletişimin etkileri neler. Diğer 3 duyuya yönelik uygulamalarınız var mı? Eksiklik olarak görüyor musunuz?

Pandemi sürecinde dijitalle taşıdığınız geleneksel etkinlikleriniz var mı? (Bayramlaşma, doğum günü, beyin fırtınası vb.)

Pandemi sürecinde başlattığınız ve sadece dijitalde olan bir etkinlik, iletişimi güçlendirmeye yönelik bir uygulama var mı?

İKY'NİN FONKSİYONLARINDAKİ DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE YARARLANILAN KAYNAKLAR

Başka şirketlerin İKY'deki dijital dönüşüm uygulamalarını takip ediyor musunuz? Faydalı veya gereksiz bulduğunuz bir uygulama var mı? Örnek verebilir misiniz?

Bu alanla ilgili gelişmeleri hangi kaynaklardan takip ediyorsunuz?

BİTİRİRKEN

İKY'nin geleceğine ve bu dijital dönüşümün sonraki evrelerine dair söylemek istediğiniz bir şeyler var mı? Daha da ötede ne var sizce?

Kendinizi benim yerine koysanız kendinize ne sorardınız?

Sizin gibi çalışmamız için görüşme yapabileceğimiz birini önerebilir misiniz? İletişim kurmamız yardımcı olabilir misiniz?

EK 2: Katılımcılara ait bilgiler

KATILIMCI	CİNSİYET	YAŞ	ÜNVAN	EĞİTİM	DENEYİM	KUŞAK	SEKTÖR	SEKTÖR YIL	ÇALIŞAN SAYISI
Katılımcı 1	Kadın	37	Marka standartları ve eğitim kıdemli müdürü	KTÜ Biyoloji (Lisans)	15 Yıl	Y Kuşağı	Hızlı servis sektörü (Gıda)	28 Yıl	20.000
Katılımcı 2	Kadın	39	İnsan kaynakları müdürü	Uludağ Üniversitesi (Lisans) Çalışma Ekonomisi Westminster Üniversitesi (YL) İnsan Kaynakları Yönetimi	16 Yıl	Y Kuşağı	Hızlı servis sektörü (Gıda)	28 Yıl	20.000
Katılımcı 3	Erkek	42	İnsan Kaynakları Direktörü	Boğaziçi Üniv (Lisans) Endüstri Mühendisliği	19 YIL	Y Kuşağı	Otomotiv	68 Yıl	2.500
Katılımcı 4	Kadın	49	İnsan Kaynakları Direktörü	Marmara Üniversitesi (Lisans) Ohio Üniversitesi (YL) İletişim ve Geliştirme İstanbul Ticaret Üniversitesi (Doktora) Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Ana Bilim Dalı.	21 Yıl	X Kuşağı	(Perakende Hazır Giyim Sektörü)	36 Yıl	2.100

Katılımcı 5	Erkek	61	CHRO İnsan Kaynakları Başkanı	Hacettepe Ünv.(Lisans) İktisat	35 Yıl	BB (Baby Boomer)	İnşaat, Lojistik ve Enerji Sektörü	59 Yıl	13.000
Katılımcı 6	Kadın	50	HR Vice President İK Başkan Yardımcısı	Bilkent Üniversitesi (Lisans) Uluslararası İlişkiler bölümü.	29 Yıl	X Kuşağı	Enerji, akaryakıt perakendesi, finans, internet- eğlence, sanayi, otomotiv, turizm ve gayrimenkul.	61 Yıl	3.360
Katılımcı 7	Kadın	48	Kurucu/Danışman	Boğaziçi Sosyoloji (Lisans) Boğaziçi Psikoloji (Yüksek Lisans)	22 Yıl	X Kuşağı	İş Ortaklığı / Eğitim ve İstihdan Danışmanlığı	19 Yıl	1-10
Katılımcı 8	Kadın	44	Vice President, Human Resources İK Başkan Yardımcısı	İTÜ (Lisans) İşletme Mühendisliği	23 Yıl	X Kuşağı	20 Şirket metal, otomotiv, ambalaj, yapı malzemeleri, gayrimenkul, lojistik, enerji, gıda ve hizmet	50 Yıl	929 7.500
Katılımcı 9	Erkek	52	HR Executive İK Direktörü	ODTÜ(Lisans) Uluslararası İlişkiler Massachusetts Dartmouth (YL) İşletme	30 Yıl	X Kuşağı	Danışmanlık	-	-
Katılımcı 10	Kadın	33	İnsan Kaynakları'na bağlı Organizasyonel	Kocaeli Üniversitesi (Lisans)	12 Yıl	Y Kuşağı	Teknoloji Hizmetleri –	23 Yıl	236

			Gelişim Müdürü	İşletme - İktisat			Finansal Teknoloji Grubu		İştirakçılarla 550
Katılımcı 11	Kadın	45	Chief Experience Officer / Müşteri Deneyimi Genel Müdür Yardımcısı	İTÜ (Lisans) İşletme Mühendisliği	23 Yıl	X Kuşağı	Teknoloji Hizmetleri – Finansal Teknoloji Grubu	23 Yıl	236 İştirakçılarla 550
Katılımcı 12	Kadın	43	Türkiye insan kaynakları direktörlüğü	Boğaziçi (Lisans) İktisat ODTÜ (YL) Endüstri ve Örgüt Psikolojisi	19 Yıl	X Kuşağı	Enerji Sektörü Küresel Enerji Şirketi	99 Yıl	757 doğrudan 15.000
Katılımcı 13	Kadın	46	Chief Human Resources Officer / CHRO İnsan Kaynakları Başkanı	Ege Üniv.(Lisans) Felsefe Middlesex Üniv. (YL) Organizasyonlarda liderlik, koçluk ve danışmanlık	24 Yıl	X Kuşağı	Otomotiv tedarik sanayi, hizmet, teknoloji,sosyal sorumluluk	70 Yıl	3.000
Katılımcı 14	Erkek	40	Eğitim ve Kariyer Yönetimi Müdürü	Sakarya Üniversitesi (Lisans) Endüstri Mühendisliği Fatih Üniversitesi (YL) Gebze Teknik Üniversitesi (İşletme ve Yönetim)	14 Yıl	Y Kuşağı	Finans Sektörü / Banka	37 Yıl	4.000
Katılımcı 15	Kadın	48	Human Resources Director, Turkey,	Ankara Üniv(Lisans) Uluslararası İlişkiler	27 Yıl	X Kuşağı	İlaç Şirketi	Global 146 Yıl	Global 34000

			North Africa and Southeast Asia / insan kaynakları eğitim ve geliştirme direktörlüğü	Marmara Üniv(YL) İnsan Kaynakları Yönetimi				TR 29 Yıl	TR 120
Katılımcı 16	Kadın	37	Group Human Resources Manager / İnsan Kaynakları Grup Müdürü	Kitahya Dumlupınar Üniv. (Lisans) İşletme	15 Yıl	Y Kuşağı	Tekstil Şirketi İnşaatı beyaz eşya, ambalaj	35 Yıl	2000 genel 200 grup departmanları
Katılımcı 17	Erkek	57	Türkiye CEO / Baş Yönetici	Boğaziçi Üniv (Lisans) İnşaat Mühendisliği Ecole Polytechnique de Montréal (YL) Proje Yönetimi	33 Yıl	X Kuşağı	Hizmet Sektörü	TR 15 Yıl Global 20 Yıl	64 Mağaza (700) 1000 Mağaza (5000)
Katılımcı 18	Kadın	40	Chief People and Culture Officer / CPCO İnsan Kaynakları Direktörü – İnsan ve Kültür Sorumlusu	İstanbul Üniv (Lisans) Maliye Bahçeşehir Üniv(YL) Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler	24 Yıl	Y Kuşağı	Araştırma ve Perakende teknolojileri şirketi – startup	7 Yıl	60
Katılımcı 19	Kadın	44	Human Resources Director / İnsan Kaynakları Direktörü	Anadolu Üniv (Lisans) Eğitim İletişimi ve Planlaması	23 Yıl	X Kuşağı	e-ticaret, perakende sektörü	21 Yıl	1500
Katılımcı 20	Kadın	43	İnsan Kaynakları Direktörü	İstanbul Üniv (Lisans) Sosyoloji Üsküdar Üniv (YL) Tasavvuf Enstitüsü	20 Yıl	X Kuşağı	Yazılım sektörü bulut tabanlı muhasebe	8 Yıl	450
Katılımcı 21	Erkek	47	Chief People &	Boğaziçi	25 Yıl	X Kuşağı	Gıda, Perakende,	78 Yıl	65.000

			Business Support Officer / İnsan ve İş Destek Başkanı	Ünv.(Lisans) Psikoloji Marmara Üniv. (YL) İnsan Kaynakları Yönetimi			Kişisel Bakım, Gayrimenkul, Ambalaj, Arge, E-Ticaret		
Katılımcı 22	Erkek	46	Deputy General Manager HR & Admin (HR Management & Administrative Affairs Professional) / İnsan kaynakları ve idari işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı	Dokuz Eylül Üniv. (Lisans) İşletme	23 Yıl	X Kuşağı	Ambalaj Üretimi	17 Yıl 30 Yıl	TR 500 Global 3500
Katılımcı 23	Kadın	37	System Development and Human Resources Coordinator / Sistem Geliştirme ve İK Koordinatörü	Ankara Üniv. (Lisans) Peyzaj Mimarlığı Ankara Üniv.(YL) İşletme	13 Yıl	Y Kuşağı	Taşımacılık ve Hizmet Sektörü	120 Yıl	7000
Katılımcı 24	Erkek	46	Director of Human Resources / İnsan Kıymetleri Müdürü	Ankara Üniv (Lisans) Kamu Yönetimi	20 Yıl	X Kuşağı	Finans Sektörü / Banka	37 Yıl	4000
Katılımcı 25	Erkek	42	Chief Human Resource Officer / İnsan Kaynaklarından sorumlu Direktör	Boğaziçi Üniv (Lisans) Psikoloji İstanbul Medipol Üniv (Lisans)	17 Yıl	Y Kuşağı	Havayolu Şirketi	33 Yıl	5.000

				Hukuk Işık Üniv(YL) İşletme Marmara Ünv(Doktora) İng. İşletme					
Katılımcı 26	Kadın	40	Head of HR / Fabrikalar hariç bütün İK süreçlerinden sorumlu İK direktörü	Bogaziçi Üniv (Lisans) İşletme	18 Yıl	Y Kuşağı	Hızlı tüketim ürünü	120 Yıl	Doğrudan 1600 Dolaylı 2500
Katılımcı 27	Kadın	50	Human Resources Director / İnsan Kaynakları Direktörü	ODTÜ (Lisans) Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi	28 Yıl	X Kuşağı	Bilgi Teknolojileri Alanında Hizmet	10 Yıl	300+
Katılımcı 28	Erkek	50	Human Resources Manager / İnsan Kaynakları Müdürü	Marmara Üniv (Lisans) İşletme	20 Yıl	X Kuşağı	Cam ambalaj	87 Yıl	22.000
Katılımcı 29	Kadın	45	HR Coordinator /	Anadolu Üniv. (Lisans) Kamu Yönetimi Yaşar Üniv(Doktora) İşletme	26 Yıl	X Kuşağı	Kablo ve Vana üretim	44 Yıl	40 (şirket) 1000
Katılımcı 30	Erkek	40	Global Personal Wash Tribe Leader, Executive Board Member / İcra Kurulu Üyesi - Global insan kaynakları direktörü	Kocaeli Üniv. (Lisans) Endüstri Mühendisliği San Diego Southern State Üniv. (YL) İşletme	20 Yıl	Y Kuşağı	Kozmetik	95 Yıl	4500

