

---

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANINDA BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ KULLANIMI: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ İLE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

---

H. Şebnem SEÇER<sup>1</sup>

Ayşenur ÖKTEM ÖZGÜR<sup>2</sup>

### Öz

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve bunların insan kaynakları süreçlerine dahil edilmesiyle birlikte, insan kaynakları (İK) yöneticileri açısından, iş sadece fiziksel olarak işyerinde kalamamakta, gündüz veya gece neredeyse her an, işyerinin dışına da taşınabilmektedir. Söz konusu değişimler, iş ve aile yaşamı arasındaki sınırın da kaybolmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada insan kaynakları alanında bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) kullanımının genel niteliği ile İK yöneticilerinin iş ve aile yaşamları bakımından ortaya çıkardığı fırsat ve tehditleri incelemek amaçlanmıştır. Çalışmada, betimsel araştırma tasarımı kullanılmıştır. Bu bağlamda, İzmir ilinde istihdam edilen 15 İK yöneticisi ile iki ayrı odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmelerinden elde edilen veriler deşifre edilerek MAXQDA 12 nitel veri analizi programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada, İK'da BİT'in geniş kullanım alanına sahip olduğu, buna karşılık birtakım ekonomik ve örgütsel kısıtlamaların da gündeme geldiği vurgulanmıştır. Ayrıca, BİT'in zaman ve mekan kavramını belirsizleştirmesinden dolayı İK yöneticilerinin iş yükü ve iş-aile yaşamı dengesi üzerinde de etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, Bilgi ve İletişim Teknolojileri, İş-Aile Yaşamı Dengesi  
**JEL Sınıflandırması:** O15, O33, J81

---

## USE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A QUALITATIVE RESEARCH WITH HUMAN RESOURCES MANAGERS

---

### Abstract

With the developments in ICT and their involvement in human resources (HR) processes, in terms of HR managers, the work cannot only stay physically in the workplace, but also move out of the workplace at almost any time of the day or night. These changes cause the disappearance of the boundary between work and family life. In this context, it is aimed to examine the general nature of the use of ICT in HR in the study and the opportunities and threats that HR managers reveal in terms of work and family life. Descriptive research design was used in the study. In this context, two focus group interviews were conducted with the 15 HR managers employed in İzmir. Data from focus group interviews were decoded and analyzed with the MAXQDA 12 qualitative data analysis program. As a result of the research, it is concluded that ICT has a wide usage area. However, there are some economically and organizational constraints. In addition, it has been achieved that HR managers have a negative effect on the workload and balance of work-family life, due to the fact that ICT has obscure concept of time and space.

**Keywords:** Human Resources, Information and Communication Technology, Work-Life Balance  
**JEL Classification:** O15, O33, J81

---

<sup>1</sup> Doç. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, sebnem.secer@deu.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0001-6431-2976>.

<sup>2</sup> Araş. Gör. Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ayşenur.oktem@deu.edu.tr, <http://orcid.org/0000-0002-9011-9704>.

## 1. Giriş

BİT'in gelişmesiyle insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyonları da elektronik hale gelmiş, İK süreçleri BİT tabanlı insan kaynakları yönetimi sayesinde daha hızlı, verimli ve sonuç odaklı olarak yürütülebilmektedir. İşletmeler özellikle işi geleneksel yapıdan farklı yollarla yürütmek ve çalışanların performanslarını artırmak için BİT'i kullanmada hızlı davranmaktadırlar (Lim, 2002:675). BİT ve internet kullanımı, bir yandan işletmelerin maliyetlerinin azaltılması, ürün döngüsü sürelerinin kısılması, ürün ve hizmetlerin daha büyük kitleye ulaşmasında önemli rol oynarken (Anandarajan vd., 2000:69), diğer yandan İK planlaması, işe alma, personel seçimi, performans yönetimi, iş akışı ve ücretlendirme gibi pek çok İK süreçlerini iyileştirmeye ve değiştirmeye de imkan sağlamaktadır. Yeni ağ sistemleri, işletmenin tüm paydaşlarına İK çalışanları tarafından daha iyi hizmet sunulmasını sağlayıp, yönetsel anlamda iş yükünü azaltabilmektedir (Stone ve Dulebohn, 2013:1). Buna karşılık, gelişen BİT ile pek çok çalışanın olduğu gibi İK yöneticilerinin de çalışma koşulları değişmektedir. Teknolojik ilerlemeler, akşam, gece ve hafta sonu çalışması da dahil olmak üzere, geleneksel çalışma biçimine uygun olmayan standart dışı çalışma biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde işletmelerin çalışanlarına ulaşmalarına yönelik beklentilerinin arttığı öne sürülmekte, BİT aracılığıyla çalışanların boş zamanlarında bile işle ilgili mesajlara ya da sorunlara derhal yanıt vermek zorunda kaldıkları belirtilmektedir (Derks ve Bakker, 2014:411).

E-posta, kablosuz internet ve akıllı telefonlar gibi teknolojilerle, işletmeler işyeri içinde ve dışında faaliyet gösterir hale gelmiştir. İşyerine ulaşabilirliğin yeni dönemi yalnızca çalışanların nerede ve ne zaman çalıştıklarını değil, aynı zamanda çalışma zamanı ile boş zaman arasındaki sınırları da bulanık hale getirmeye başlamıştır. Buna ek olarak, geçmiş dönemlerde işyerindeki yüz yüze iletişim ve etkileşim, artık yaygın bir biçimde elektronik iletişim yoluyla gerçekleştirilmektedir. Madden ve Jones (2008)'in ABD'de çalışanlara yaptıkları araştırma sonucuna göre, çalışanların %96'sı iş dışı zamanda internet, e-posta veya cep telefonlarını kullanarak işyeri ile iletişim halinde kalmaktadır. Ayrıca, 2002 yılından bu yana, akşamları ya da hafta sonları işle ilgili elektronik iletişim adreslerini kontrol eden çalışan sayısı da üçe katlanmıştır. Dizüstü bilgisayarlar, tabletler ve akıllı telefonlar gibi teknolojik yeniliklerle, bu sayının gelecekte daha da artması olası görünmektedir (Madden ve Jones, 2008). Dolayısıyla, BİT'deki ilerlemeler, çalışanların yaşamlarına daha fazla esneklik getirmesine rağmen, işyerinden uzaktayken bile işten ayrılmalarını giderek zorlaştırmaktadır (Butts vd., 2015:763). Sonuç olarak, çalışanların işte geçirdiği zaman uzamakta ve iş-aile yaşamı dengesi de olumsuz yönde etkilenebilmektedir (OECD, 2014).

Çalışanların işin gereklerini yerine getirebilmek için zaman baskısı yaşamaları ve boş zamanlarında bile çalışmak durumunda kalmaları, iş doyumlarını azaltabileceği gibi, iş ve aile yaşamı sorumluluklarının çatışmasına neden olabilmektedir. Özellikle, BİT ile uzayan çalışma saatleri, iş yükünün fazla olması ve yüksek iş temposu çalışma yaşamı kalitesini düşürmektedir (OECD, 2014:106). Diğer yandan, işin yoğun olması doğrudan strese ve çalışanların sağlık durumlarında bozulmalara da neden olabilmektedir (Eurofound, 2002:17). Bu bilgilerden hareketle, çalışmada İK alanında BİT kullanımının genel niteliği üzerinde durulup, bu alanda BİT kullanımının İK yöneticileri açısından yarattığı fırsat ve tehditler gerçekleştirilen odak grup görüşmesinden elde edilen bulgular çerçevesinde ayrıntılarıyla irdelenecektir.

## 2. Literatür Taraması

1980 sonrası yaşanan teknolojik değişimler ve BİT'in hızla gelişmesi çalışma ilişkilerini önemli ölçüde etkilemiştir. Uluslararası rekabet ve küreselleşme ile birlikte işletmeler de gelecekle ilgili stratejik hedeflerini ve uygulamalarını belirlerken İK uygulamalarından daha verimli bir biçimde faydalanabilmek için BİT'e yoğunlaşmaktadırlar. Dolayısıyla İK yöneticileri gelişen BİT ile ilgilenmek durumunda kalmaktadır. Teknoloji temelli İK bilgi sistemlerinin kurulması ve bu sistemlerin bordrolama, eğitim ve geliştirme, işe alma ve yerleştirme, performans değerlendirme, iş tasarımı ve liderlik gibi İK'nın belirli uygulamalarına uyumlaştırılmasıyla ihtiyaç haline gelmiştir (Gardner vd., 2003:173; Ehrhart ve Chung-Herrera, 2008:75; Gregby, 2010:360). Bu nedenle, BİT'deki gelişmeler

ve bunların İK süreçlerine dahil edilmesiyle mesleki beceriler de değişmektedir. İK yöneticileri, daha az bürokratik ve daha verimli olmak için yollar ararken, yerel ağ alanları, e-posta ve ortak intranetlerle gelişen BİT hakkında bilgi sahibi olmak durumundadır (Jones, 1998:5-6). BİT'in gelişmesi bilginin daha hızlı yayılması ve iletişimin kolaylaşması, işletme içinde daha kolay aktarılması, zaman ve mekan unsurlarının sınırlarını ortadan kaldırarak (Currie ve Eveline, 2011:533) işin bu unsurlardan bağımsız hale gelmesi gibi etkilere sahiptir.

Teknoloji çalışma yaşamına dair pek çok şeyi değiştirdiği gibi, dünya genelinde milyonlarca çalışanın iş uygulamalarını da değiştirmiştir. İşgücünün çalışma biçimini değiştiren donanım ve yazılım, başlangıçta yalnızca işyerinde bulunmaktaydı ve yalnızca geleneksel 9-5 çalışma saatleri boyunca kullanılmaktaydı. Daktilo kullanıcısının işi eve gittiğinde büroda kalırdı, ofis telefonu fiziksel olarak bir kabloyla bağlıydı ve bilgisayarlar da her yere taşınamayacak kadar ağırdı. Günümüzde ise işi yapma eylemi belirli yerde ve belirli saatlerle sınırlı olamamaktadır. Dizüstü bilgisayarlar, cep telefonları ve Blackberry gibi mesleki çalışanlar için işle ilgili teknolojilerin en son gelişmeleri, gündüz veya gece neredeyse her an, ofisin dışında da işi desteklemektedir (Duxbury ve Smart 2011:269; Towers vd. 2006:594; Duxbury ve Higgins 2001:55; Tietze ve Musson 2002:438). Dolayısıyla, günümüzde BİT'deki ilerlemeler, evde daha fazla iş yürütme, işte kişisel işi yapma ve her ikisini de aynı zaman aralığında yapma ya da gerektiğinde rolleri birbiriyle takas etmeyi mümkün kılmaktadır (Shumate ve Fulk, 2004:59).

Teknoloji, kullanıcıların yaşamlarının birçok yönünü aşarken, bu teknolojilerin nasıl kullanılması gerektiği konusundaki örgütsel beklentiler, kişisel arzular ve aile beklentileri ile çatışma potansiyeline sahiptir. BİT, pek çok çalışanın işgücünün sonunda işyeri denetimlerinden kurtulamaması anlamına gelir. Nitekim, BİT, bireylerin çalışma yaşamının beklentilerinden ve gözetiminden uzak, boş zaman geçirebildiği ev yaşamı görüşünü değiştirmiş ve çalışmayı her yerde meşru kılmıştır. (Dupuis ve Thorns 1998:35). BİT, çalışanlara daha fazla kontrol etme ve her zaman, her yerde çalışma imkanı vermekte, diğer çalışma arkadaşlarıyla kolaylıkla ve eş zamanlı olmadan iletişim kurma becerilerini artırmaktadır. Ancak, ne yazık ki, algılanan denetimi artıran ve iletişimi kolaylaştıran BİT, her zaman göreve hazır olma duygusu ve iş ve aile yaşamı arasında net bir sınır eksikliği gibi tehditlerin birçoğunun kaynağı olarak görülmektedir (Duxbury ve Smart 2011:282). BİT işverene çalışanı gözetim altında tutma ve denetleme imkanı sunmaktadır. BİT'de yaşanan gelişmeler işletmelerde kameralarla, bilgisayarlara yüklenen programlarla, elektronik kartlarla; iş dışında ise akıllı telefonlar, diz üstü bilgisayarlar, e-posta gibi araçlarla çalışanların her hareketini gözetlemeyi mümkün hale gelmiştir. Ancak, yeni teknolojilerle çalışanlar üzerinde sağlanan gözetim, denetim ve kontrol, çalışma yaşamında bireylerin birbiriyle olan doğal diyaloglarını, şakalaşmalarını, sosyal ilişkilerini derinden etkiler. Çalışanın yönetime ve işine yabancılaşmasını beraberinde getirir. Çalışanlar üzerinde izlenmeden kaynaklanan bir gerilim, stres ve baskı hali ortaya çıkar (Zencirkıran, 2014:11). Nitekim, BİT'in çalışanların işverenlerine ya da diğer çalışma arkadaşlarına karşı çalışkan, özverili ya da adanmış imajı oluşturmada etkili olduğu saptanmıştır. Hafta sonları ve tatillerde iş yapma isteği düşünüldüğünde, bu işletmeye olan adanmışlığın göstergesi olarak sayılabilmektedir. Akşam saat 22.30'da yöneticiye mail göndermek, işyerinde fiziksel olarak olmasa da çalıştığını göstermenin bir yolu olabilmektedir. Ancak çalışma saati sonrasında dahi çalışmaya devam etme, yıldırma stratejisinin bir parçası haline gelebilmekte, çalışan saat 22.30'da e-posta göndererek, diğer çalışma arkadaşlarının işe daha az adanmış olduklarını göstermeye teşebbüs ediyor olabilir. Bu nedenle, diğer çalışanlar da uzun saatlerle çalışmaya zorlanırlar ya da öyle görünmek zorunda bırakılabilirler (Duxbury ve Smart 2011:274, Towers vd., 2006:609). Söz konusu tutum ve davranışlar, çalışanlar üzerinde stres ve iş yükü oluşturmakla birlikte, işkolikliğe de neden olabilmektedir.

Duxbury ve Higgins, (2001)'in 30.000'den fazla Kanadalı ofis çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada, çalışanların BİT'in kendileri üzerindeki etkisi konusunda çelişkili görüşler belirtmişlerdir. Bir çalışan grubu (örneğin %38'i) bu tür teknolojilerin iş ve aile arasında denge kurmalarını kolaylaştırdığını söylese de, benzer orandaki bir başka çalışan grubu, bu teknolojilerin aslında dengeyi zorlaştırdığını belirtmiştir. Ayrıca çalışanların %58'i BİT'in iş yüklerini artırdığını ve

artan iş yükünün de stres düzeylerini artırdığını belirtmiştir. Ayrıca elde edilen verilere göre, iş yükündeki artışın büyük bir kısmı yeni bilgi ve iletişim teknolojisiyle bağlantılı olmakla birlikte, bu teknolojilerden dolayı, üretkenlikten çok işyerinde uzun saatlerle çalışma ve örgütsel işstahsızlık ortaya çıkmaktadır (Duxbury ve Higgins 2001:10,17).

BİT ile çalışanlar geleneksel işyeri konumundan uzakta çalışma imkanına sahip olur ve daha uzun bir iş günü geçirirler. Özellikle dizüstü bilgisayarlar ile çalışanların işletmeye haftada beş saatlik verimlilik kazandırdıkları sonucuna ulaşılmıştır (Dulaney, 2000:18.05.2017). Teoride, çalışan işin yapıldığı hızı düzenleyebilir ve evde ya da çalışma saatleri dışında çalışabilir ve böylece iş dışı yaşamı için daha fazla zaman ayırabilir. Ancak bu durum, iş yükü ve verimlilik beklentileri sabit tutulursa ideal olacaktır. Ne yazık ki, pek çok araştırma, BİT kullananların çoğunun, BİT'in benimsenmesiyle birlikte iş beklentilerinin de arttığını göstermektedir. (Towers vd., 2006:598, 613). BİT'in gelişmesiyle birlikte, işyerinde normal çalışma günlerinde yapılan iş, akşam, hafta sonu veya tatil sırasında yapılan iş olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla, işin artık belirli bir yer ve belirli bir saatle sınırlandırılmasına artık ihtiyaç duyulmadığına ve normal çalışma saatleri dışında da çalışmanın gerçekleştirilebileceğine vurgu yapılmaktadır. Geleneksel çalışma saatleri ve işyeri sınırları dışında üretken olma özelliği, işin hem zaman hem de mekan boyutunda genişleyebileceği anlamına gelmektedir. Bu nedenle, çalışanların işyeri ve mesai saatleri dışında herhangi bir yerde çalıştıkları koşulları tanımlamak için, çalışmayı uzatan teknoloji ya da iş uzatan teknoloji (work extending technology) olarak BİT'e atıfta bulunmaktadır (Towers vd. 2006:594; Duxbury ve Smart, 2011:271).

### 3. Tasarım ve Yöntem

Çalışmada İK alanında BİT kullanımının genel niteliği, iş ve aile yaşamları bakımından ortaya çıkardığı fırsat ve tehditler konusunda durum tespiti yapmak amaçlandığı için, betimsel araştırma tasarımı kullanılmıştır. Bu bağlamda, İzmir ilinde istihdam edilen İK yöneticileri ile biri 7 kişilik, diğeri 8 kişilik olmak üzere iki odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Böylece odak grup görüşme toplamda 15 İK yöneticisi ile yapılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, İzmir'de bulunan bir İK yöneticileri topluluğuna üye İK yöneticileri arasından basit rassal örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Odak grup görüşmeye katılan İK yöneticilerinin 7'si erkek, 8'i kadındır. Yaş ortalaması ise 30.2'dir. İK yöneticilerinden 6'sı ulusal ölçekli bir işletmede çalışırken, diğerleri uluslararası ölçekte bir işletmede çalışmaktadır. Ayrıca, İK yöneticilerinin her biri, İK yönetimi, işe alım, bordrolama, İK Bilgi Sistemleri, Web tabanlı personel takip sistemleri gibi konularda eğitimler almıştır. Odak grup görüşmelerinden elde edilen veriler deşifre edilerek MAXQDA 12 nitel veri analizi programı ile analiz edilmiştir.

### 4. Bulgular ve Tartışma

Çalışmada İK alanında BİT kullanımının genel niteliğini ortaya koymak ve bu alanda BİT kullanımının İK yöneticileri açısından yarattığı fırsat ve tehditleri tartışmak şeklinde iki ana amaca odaklanılmıştır. Bu bağlamda, İK yöneticileri ile gerçekleştirilen odak grup görüşmesinde;

- Sahip olduğunuz bilgi ve iletişim becerilerinizle işinizde neler yapıyorsunuz?
- İşinizde BİT'i kullanmanın fırsat ve tehditleri nelerdir?
- İşinizde teknoloji kullanımı yüzünden yıprandığınızı ya da yetersiz kaldığınızı düşündüğünüz durumlar nelerdir?

• Kariyerinizi dikkate alarak, BİT'i etkili kullanmak konusunda çalışma ortamı, bakış açısı, sunulan fırsatlar ve imkânları nasıl değerlendiriyorsunuz?

sorularına yanıt aranmıştır. Bu çerçevede ilk olarak, "İK temelli BİT kullanımı" ve "BİT kullanımına yönelik örgütsel ya da ekonomik kısıtlamalar", İK alanında BİT kullanımının genel niteliği çerçevesinde tartışılan temalar olurken, diğer yandan, "çok yönlü BİT kullanımı" ve "BİT'in İK yöneticileri açısından olumsuz etkisi" de fırsat ve tehditler çerçevesinde değerlendirilen temalar olmuştur.

#### 4.1. Tema 1: İK Alanında BİT Kullanımının Genel Niteliği

##### 4.1.1. İK Temelli BİT Kullanımı

İK alanında BİT, yazılım ve donanım teknolojilerinin yanı sıra, İK politikaları, süreçleri ve işlevleri ile ilgili uygulamaları da kapsamaktadır (Türen vd., 2013:109). İK'da BİT'den genellikle, İK planlaması, iş başvuruları, aday havuzu oluşturma, personel seçimi, eğitim, personel özlük işlemleri, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi faaliyetlerde yararlanılmaktadır. Gerçekleştirilen odak grup görüşme sonucunda, İK yöneticilerinin işlerinde BİT'den ne ölçüde ve hangi alanlarda yararlandıklarına ilişkin görüşleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: İK Temelli BİT Kullanımı İfadeleri

	Odak Grup Görüşme (1)	Odak Grup Görüşme (2)
İK Temelli BİT Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgi teknolojilerinin gerisinde kaldığınız an eskimiş ve geri kalmış olduğumuzu düşünüyorum. Seçme, yerleştirme yaparken de, seçme havuzları, eleman havuzları ya da iş havuzları konusunda, internet ortamından bilgi teknolojilerini kullanarak eleman seçme, doğru kişiye, daha çok adaya ulaşıyorsunuz. Eskiden ilan veriyorduk gazetelere veya daha farklı yerlere çok daha sınırlı sayıda adaya ulaşabiliyorduk. Daha çok adaya ulaşıp, daha çok adayla görüşüyorum.</li> <li>Bilgi teknolojileri ile yer ve zamandan bağımsızınız, iş görüşmelerinden konu açıldı binlerce km uzaklıktaki bir adayla saniyeler içinde görüşebilirsiniz.</li> <li>.....son makine mühendisi alımında aday havuzumuz oldukça genişti ama, ....sitesinden başvuru geldi ve Skype'tan 50 dakikalık bir görüşme yaptım. Akabinde İzmir'e davet ettim ve işe aldık. Sonuçta inanılmaz faydalandık.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artık her şeyi bilgisayarlara aktarabiliyoruz işyerimizde de. Ve geçen daha önce de çalıştığımız .....Grubundayken, orada bordrolarımızı bile biz internet üzerinden bordroluyorduk. Artık elle, kağıt olarak hiç bir şekilde bordro verilmiyordu. Özellikle, beyaz yakada. Herkesin ana sayfası vardı. O sayfadan açıp bordro, kişisel bilgileri, kariyer hedefleri ve kariyer olanakları, işteki performansı, onun ana sayfası gibi görebiliyorduk. Oradaki bütün bilgilere yıllık ulaşabiliyorduk.</li> <li>....artık çoğu zaman belgeyle çalışmıyoruz. Çoğu şey bilgisayar üzerinden. BİT iletişim konusunda da çok yardımcı oluyor diyebilirim. Yani yine firmaların kendi aralarında konuşma, chat programları vs. olabiliyor. Link var mesela bizde de. Hemen biriyle yazışacağımız zaman, hemen linkten yazıyorum WhatsApp gibi, anında anlık cevap alabiliyorum. Şirketlerde kurulan iletişim ağı da önemli bence.</li> <li>Geçenlerde bir işten çıkarma vardı. Kıdem tazminatını hesaplamam gerekiyordu. Tam hesaplama sırasında, üye olduğum bir topluluktan mail geldi. Kıdem tavanı, normal seyrinin dışında değişmişti. Ve ben anında bunu gördüm ve doğruluğunu teyit ettikten sonra, kıdem tazminatını ona göre hesapladım. Eğer o bilgi gruba üye olmasaydım bana gelmemiş olacaktı ve ben de yanlış hesaplamış olacaktım. Belki hakkı olmayan bir şeyi çalışana verecektim ve daha sonra da bu bizim karşımıza sorun olarak çıkacaktı.</li> <li>Mesela sahada olan ekibe ulaşmak bilgi teknolojileri ile çok daha kolay. Artık tabletlerden rahatlıkla eğitimler verilebiliyor ve karşı taraf da sizi o tabletlerden eğitimi alıp almadığınızı çok rahatlıkla kontrol edebiliyor diye düşünüyorum.</li> </ul>

İK alanında BİT kullanımı ile ilgili olarak, İK yöneticileri ilk olarak üyesi oldukları İK ile ilgili topluluklardan paylaşılan bilgilerin çok faydalı olduğunu vurgulamışlardır. Örneğin, işten çıkarmalarda kıdem tazminatı hesaplamalarında güncel değişiklikleri yakalamak adına, grupların yararlı olduğunu vurgulamışlardır. Diğer yandan, tüm bilgileri bilgisayara aktarabildikleri için,

bordrolamayı daha kolaylıkla internet üzerinden yaptıklarını, kişisel bilgilere, çalışanların kariyer hedeflerine, işteki performansına kolaylıkla ulaşabildiklerini söylemişlerdir. ...."internet ortamından bilgi teknolojilerini kullanarak eleman seçme ile, doğru kişiye, daha çok adaya ulaşıyorsunuz. Eskiden ilan veriyorduk gazetelere veya daha farklı yerlere çok daha sınırlı sayıda adaya ulaşabiliyorduk. Daha çok adaya ulaşım, daha çok adayla görüşüyorum", ".....son makine mühendisi alımında.....sitesinden başvuru geldi ve Skype'tan 50 dakikalık bir görüşme yaptım. Akabinde.....işe aldık. Sonuçta inanılmaz faydalandık" gibi ifadeler İK yöneticilerinin BİT'den işe alma ve yerleştirme fonksiyonunda etkin yararlandıkları anlaşılmaktadır. Buradan hareketle, görüşmeye katılan İK yöneticileri çeşitli iş arama sitelerine ilanlar verip, aday havuzunu genişletme noktasında ve Skype gibi görüntülü görüşme platformları aracılığıyla mülakatlar yapma konusunda faydalandıklarını belirtmişlerdir.

İşletme içi bilgi-alışverişi, bilgi paylaşımı işlerin sistematik biçimde yürümesi için büyük öneme sahiptir. "...artık çoğu zaman belgeyle çalışmıyoruz. Çoğu şey bilgisayar üzerinden. BİT iletişim konusunda da çok yardımcı oluyor diyebilirim. Yani yine firmaların kendi aralarında konuşma, chat programları vs. olabiliyor. Link var mesela bizde de. Hemen biriyle yazıyacağımız zaman hemen linkten yazıyorum whatsapp gibi, anında anlık cevap alabiliyorum. Şirketlerde kurulan iletişim ağı da önemli bence" ifadesinden de anlaşılacağı üzere, özellikle intranet aracılığıyla işletme içindeki birimlerle doğrudan bağlantı kurma noktasında da yararlanılmaktadır.

"Mesela sahada olan ekibe ulaşmak bilgi teknolojileri ile çok daha kolay.. Artık tabletlerden rahatlıkla eğitimler verilebiliyor ve karşı taraf da sizi o tabletlerden eğitimi alıp almadığınızı çok rahatlıkla kontrol edebiliyor diye düşünüyorum" ifadesi ile eğitim ve geliştirme alanında da BİT'den yararlanıldığı görülmektedir. Nitekim, BİT ile eğitim ve geliştirme maliyetleri azalmaktadır ve eğitim programı nedeniyle mesai saatlerinden vazgeçilmek zorunda kalınmamakta, eğitim yerine ulaşmak için uzun seyahatler yapma gereksinimi ortadan kalkmaktadır. Dolayısıyla, BİT'in çeşitlenmesi ve bilgiyi yapılandırmanın kolaylaşması, geniş ölçekte eğitim verebilme olanağı sunmaktadır (Bell vd., 2004:297).

#### 4.1.2. BİT Kullanımına Yönelik Örgütsel ya da Ekonomik Kısıtlamalar

BİT işletmeler için bir üstünlük olmanın ötesinde artık bir zorunluluk haline gelmiştir. İnternet kullanımı ile BİT'in işyerlerinde yaygınlaşması, kişisel BİT kullanımı konusunu da gündeme getirmektedir. BİT ya da internet verimli bir iş aracı olmasının yanı sıra, çalışanların dikkatini dağıtacak ve ilgisini çekecek pek çok alanı da içinde barındırmaktadır. BİT'in günlük yaşamda ve çalışma yaşamında etkin bir biçimde kullanımı, çalışanların işyerinde ve çalışma saatleri içinde bireysel amaçları için çeşitli internet siteleri, sosyal medya platformları ya da bireysel e-postalarını yoğun bir şekilde kullanmalarına yol açabilmektedir (Özkalp vd., 2012:22). Bu nedenle, işverenler işyeri çalışma saatlerinde internet kullanımını çeşitli yöntemler kullanarak kısıtlamaya çalışmaktadırlar. Tablo 2'de İK yöneticilerinin BİT'e yönelik kısıtlamalarla ilgili ifadeleri yer almaktadır.

Tablo 2: İK Yöneticilerinin BİT'e Yönelik Kısıtlamalarla İlgili İfadeleri

Odak Grup Görüşme (1)	Odak Grup Görüşme (2)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşiniz haricinde kullanmak, belli kısıtlamalara neden olabiliyor. İş esnasında internette bir şeyler araştırmak zorundasınız. Örneğin, bir aday hakkında araştırma yapıyorsunuz. Ancak pek çok siteye giriş kapalı olduğu için oraya giremiyorsunuz. Benim bilgisayarımda kısıtsız ama benim astım ya da onun astı elemanların bilgisayarları kısıtlı. Sadece iş amaçlı olan şirket içi uygulamalara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biz işyerinde teknolojiyi sınırlı kullanabiliyoruz. İnternetimiz açık ama kısıtlı. Ama işin ilginç tarafı Facebook'a girebiliyoruz. Başka sitelere giremiyoruz. Bir de normal kendi programlarımızı kullanabiliyoruz. Ve internet üzerinden ulaşabileceğimiz herhangi bir hukuksal prosedür, İş Kanunu gibi onlara ulaşabiliyoruz. Ama onun dışındaki sitelere kapalı.</li> </ul>

Örgütsel Kısıtlamalar	<p>girebiliyorlar. Bu uygulanması gereken de bir şey çünkü bir bakıyorsunuz arkadaş orada Facebook'ta farklı videolar izliyor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bende serbest, şefimde serbest, İK kısmında bir iki kişide serbest. Ama diğer tüm departmanlarda haber siteleri bile yasak. Bu da çalışanlar arasında ayrımcılık hissine neden olabiliyor.</li> <li>• Çalışanlara sorumluluk vermeniz gerekir. Akıllı telefonu olmasa bile gider o köşedeki internet cafeden yine yararlanır. Bizim bu kalıplaşmış meseleleri bir kenara bırakmamız gerekir. Güven olması gerekir. Ben serbest olmasından yanayım.</li> <li>• Yasak arzu doğurur ben serbest olması gerektiğini düşünüyorum. İnsanlar sorumluluklarını yerine getirdikten sonra eğer denetlenebiliyor ve yönetilebiliyorlarsa bunun işe katkı koyacağını düşünüyorum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bunun öncesine kadar açıktı, yenilerde 1-2 aydır kapandı. Vardır herhalde onun bir nedeni diye düşünüyorum. Ama işverenler internet işi aksatıyor diye düşünüyorlar. İnternet başındaki kişi facebook'ta vakit geçiriyor, başka sitelere giriyor, sosyal medyaya giriyor derken, kendi işini aksatıyor, işini yapamıyor mantığıyla böyle kısıtlamalar getirebiliyor.</li> <li>• Bizim de işyerimizde kısıtlı. Aynı şekilde herkes istediği bilgiye istediği zaman ulaşamıyor. Onun kısıtlama nedenleri de aslında korku. Vakıit kaybı, işi aksatmadan kaynaklı korku hem. O yüzden internete erişim kapatılıyor, engelleniyor.</li> </ul>
Ekonomik Kısıtlamalar		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirketin mali durumuna bağlı olarak, BİT konusunda yatırımlar yapılıyor. Ancak, çalışanların geliştirilmesine yönelik düşünülüyor. Benim çalıştığım işletmede buna hiç önem verilmiyor ve bütçe ayrılmıyor. Herhangi bir eğitim vs. sunulmuyor, çalışanın gelişmesi kendine bağlı.</li> <li>• Bir maliyet olarak görülüyor çünkü. Oldu da maliyete katlandı, yeni bir BİT getirildi. Yeni bir sistem, program kuruldu. Bunu da sürekli geliştirmek gerekli. Ancak, ilk kurulduğunda nasıl kullanılacağına dair basit temel düzeyde gösteren bir eğitimle, sonrası tamamen kişinin kendisine bırakılarak gelişmesi bekleniyor. Bu da BİT'in tam olarak etkin kullanılamamasına neden oluyor. Elde bir kaynak oluyor, yatırım oluyor ama etkili kullanamıyorsunuz.</li> </ul>

Tablo 2'de yer alan ifadelerle göre, İK yöneticilerinin işyerlerinde karşılaştıkları BİT'ne yönelik kısıtlamalar örgütsel ve ekonomik kısıtlamalar olarak iki şekilde incelenmiştir. Buna göre, yöneticiler işletmede BİT'in kullanımına yönelik bir takım kısıtlamalar olduğundan bahsetmişlerdir. Özellikle işyerinde internete yönelik ciddi kısıtların olduğunu, yalnızca mevzuat ve hukuksal prosedürlerin olduğu web sayfalarına ulaşabildiklerini söylemişlerdir. Diğer yandan, "İşiniz haricinde kullanmak, belli kısıtlamalara neden olabiliyor. İş esnasında internette bir şeyler araştırmak zorundasınız. Örneğin, bir aday hakkında araştırma yapıyorsunuz. Ancak pek çok siteme giriş kapalı olduğu için oraya giremiyorsunuz.....Sadece iş amaçlı olan şirket içi uygulamalara girebiliyorlar. Bu uygulanması gereken de bir şey çünkü bir bakıyorsunuz arkadaş orada Facebook'ta farklı videolar izliyor" ve "...işverenler internet işi aksatıyor diye düşünüyorlar. İnternet

*başındaki kişi facebook'ta vakit geçiriyor, başka sitelere giriyor, sosyal medyaya giriyor derken, kendi işini aksatıyor, işini yapamıyor mantığıyla böyle kısıtlamalar getirebiliyor"* ifadeleri her çalışanda farklı kısıtlamalar olduğunu göstermektedir. Tablo 2'deki ifadelerden anlaşılacağı üzere örgütsel kısıtlamalar genellikle sanal kayıtma endişesinden kaynaklanıyor olabilir. Sanal kayıtma, çalışanların, iş saatleri içerisinde BİT'ni, kendi bireysel amaçları için kullanmaları ve bireysel e-postalarını kontrol etmeleri gibi kendi istekleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu faaliyetlerin, çalışanların işle ilgili görevlerini yerine getirmelerini ve tamamlamalarını engellediği, çalışma zamanının verimsiz kullanılmasına neden olduğu düşünülmektedir (Lim, 2002:677). Bu nedenle de, BİT kullanımı kısıtlanmaktadır. "Örneğin bazı işletmelerde internet kullanımının yalnızca öğle yemeği arasında aktif hale getirilmesi, bazılarında ise her bir çalışana özel kullanıcı adı ve parola ile internete erişim izninin verilmesi, ayrıca otomatik engelleme ve bireysel engelleme, içerik engelleme uygulanan yöntemlerden bazılarıdır. Ancak günümüzde internete ulaşmak için akıllı telefonların kullanılması durumu da oldukça yaygındır" (Çavuşoğlu vd., 2014:150).

İK yöneticilerinin "*Çalışanlara sorumluluk vermeniz gerekir. Akıllı telefonu olmasa bile gider o köşedeki internet cafeden yine yararlanır. Bizim bu kalıplaşmış meseleleri bir kenara bırakmamız gerekir. Güven olması gerekir. Ben serbest olmasından yanayım"* ve "*Yasak arzu doğurur ben serbest olması gerektiğini düşünüyorum. İnsanlar sorumluluklarını yerine getirdikten sonra eğer denetlenebiliyor ve yönetilebiliyorlarsa bunun işe katkı koyacağını düşünüyorum"* gibi ifadelerine göre, kısıtlama ya da yasaklamalarla sorunun çözüme kavuşturulamayacağı belirtilmektedir. Bu nedenle, çalışanlara sorumluluklarının verilmesi ve karşılıklı güvenin sağlanması önemlidir. Diğer yandan, "*Bende serbest, şefimde serbest, İK kısmında bir iki kişide serbest. Ama diğer tüm departmanlarda haber siteleri bile yasak. Bu da çalışanlar arasında ayrımcılık hissine neden olabiliyor"* ve "*Benim bilgisayarımda kısıtsız ama benim astım ya da onun astı elemanların bilgisayarları kısıtlı. Sadece iş amaçlı olan şirket içi uygulamalara girebiliyorlar"* ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, her çalışanda farklı kısıtlamalar söz konusudur. Böyle bir kısıtlama biçimi, aynı birimde çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmasına neden olmakta ve kısıtlamalardan dolayı, herkes istediği zaman bilgiye ulaşamamaktadır.

Örgütsel kısıtlamaların yanı sıra ekonomik nedenlerle de BİT kullanımı kısıtlanabilmektedir. "*Şirketin mali durumuna bağlı olarak, BİT konusunda yatırımlar yapılıyor. Ancak, çalışanların geliştirilmesine yönelik düşünülüyor. Benim çalıştığım işletmede buna hiç önem verilmiyor ve bütçe ayrılmıyor. Herhangi bir eğitim vs. sunulmuyor, çalışanın gelişmesi kendine bağlı"* ve "*Bir maliyet olarak görülüyor çünkü. Oldu da maliyete katlandı, yeni bir BİT getirildi. Yeni bir sistem, program kuruldu. Bunu da sürekli geliştirmek gerekli. Ancak, ilk kurulduğunda nasıl kullanılacağına dair basit temel düzeyde gösteren bir eğitimle, sonrası tamamen kişinin kendisine bırakılarak gelişmesi bekleniyor. Bu da BİT'in tam olarak etkin kullanılamamasına neden oluyor. Elde bir kaynak oluyor, yatırım oluyor ama etkili kullanamıyorsunuz"* gibi ifadelerden işletmenin mali durumuna göre BİT konusunda yatırım yapıldığı, ancak çalışanların geliştirilmesine yönelik bütçe ayrılmadığı, çok fazla eğitim fırsatı sunulmadığı anlaşılmaktadır.

#### **4.2. Tema 2: İK'da BİT kullanımının Fırsat ve Tehditleri**

BİT çalışanlar ve işverenler açısından farklı imkanlar sunmaktadır. BİT iletişimin hızını artırmakla birlikte işletmelerin maliyetlerini düşürmekte, daha hızlı ve ucuz etkileşim sağlayarak verimliliği artırabilmektedir. BİT, veriyi işleyen, bilgiyi toplayan, elde edilen bilgiyi muhafaza eden, bilgiyi yayan ve iletişimi hızlandıran işlevleriyle kullanıcılar ile onların işleri ve iş çevreleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. İK yöneticileri de BİT'nden etkin bir şekilde faydalanmakta ve yalnızca işyerindeki BİT'den değil, normal zamanda çeşitli sosyal medya platformlarından da yararlanmaktadır. İK yöneticilerinin BİT'in yarattığı fırsatlara yönelik ifadeleri Tablo 3'te gösterilmektedir.



Tablo 3: İK Yöneticilerinin BİT'in Yarattığı Fırsatlara Yönelik İfadeleri

	Odak Grup Görüşme (1)	Odak Grup Görüşme (2)
Çok Yönlü BİT Kullanımı	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendime ait Web sitesi yaptım. Önce bir blog sitesi kurdum. Alanla ilgili yazılar yazıyorum. Yazılarım okunmaya başladı. Birkaç yerden yazı talepleri aldım. Alanımızda kendimi tanıtmaya fırsatı yakaladım ve sahip olduğum bilgi ve becerilerimi eğitim vererek paylaşmaya başladım.</li> <li>• Facebook gibi sosyal paylaşım sitelerinden haberleşiyoruz, gruplar kurduk, birbirimizle mevzuat, genelge gibi hepimizi ilgilendiren bilgileri paylaşıyoruz. Grubumuz sayesinde anlık bildirimlerle gelişmeleri yakından takip etme fırsatımız oluyor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ...Otobüste giderken bile akıllı telefonunuzu açıp, o gün bir kanun değişikliği varsa onun hemen tüm maddelerini indirip, okuyabiliyorsunuz ya da sosyal medyada işinizle ilgili olan gruplar oluyor. Oralardaki tartışma gruplarını takip edebiliyorsunuz. Çok işime yarıyor diyebilirim. Çünkü anlık değişiklikler, bazı parametrelerde olan değişiklikler, ertesi gün işinizi etkileyen bir sorun olabiliyor. Bunu güncel olarak takip etmek, elinizin altında olması, çok olumlu bir şey.</li> <li>• Ama biz yine de sosyal medyadan yararlanıyoruz. En azından çağın gereği, y kuşağının verdiği bir şey bu. Bu bir gerçek. Elimizde hepimizin telefonlar, Instagram olsun, Twitter, Facebook, LinkedIn olsun, bu gibi sitelerden yararlanıyoruz.</li> <li>• Şu an bilgi teknolojilerine çok önem veren bir firmada çalışıyorum....Her çalışana akıllı telefon ve içinde internet paketi ve aramasıyla birlikte. Tüm ofislerde otomasyon sistemi var. Bilgisayarlarda karşılıklı uzak bağlantılı sunum yapıp, dosya paylaşımı yapılacak teknoloji mevcut. Bunu iletişim kapsamında da değerlendiriyor.</li> <li>• Bizim asıl işimiz bilgisayarda o yüzden teknoloji ilerledikçe bize sağlanan fırsat ve imkanlar daha da artıyor önceden elle yapılan şeyler artık tek tuşla halledilebiliyor. Bu da pek çok meslek grubu için gerçekten de çok büyük imkan ve fırsat sağlıyor.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bizim burada bugün buluşmamızın sebebi de WhatsApp'tır.</li> <li>• Şu anda sahip olduğumuz bilgi ve iletişim becerilerimizle birbirimize destek olabilecek bir grup kurduk ve bu grup içerisinde yeni yayınlanan mevzuatı diğer arkadaşlarımızla paylaşarak kullanıyoruz.</li> <li>• Örneğin, şu anda bir e-devlet sistemi var, SGK'nın üzerindeki kağıt yükü tamamen BİT'e ayrıldı. Biz SGK'ya bilgileri tek tuşla bildirebiliyoruz. Çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarına, ilgili bakanlıklara tek tuşla yazabiliyorsanız, bunlar bilgi ve iletişim teknolojisinin ilerlemesiyle oldu. İşin pratikliğini ve hızını artırmış oldu.</li> <li>• Facebook, Instagram, LinkedIn gibi sosyal iletişim ağlarını kullanıyorum. Her sektörden iş ilanlarının yayınlandığı İK ve kariyer sitelerini yakından takip ediyorum.</li> <li>• Excel'e Word'e vs. programlara. Bunları etkin bir şekilde kullandım. İşimi kolaylaştırdı, başka arkadaşlarımla veya benim gibi benden önceki nesillerin çok uzun sürelerde yaptığı bordro işlemlerini ben şu anda bir güne kadar düşürdüm.</li> </ul>	

Tablo 3'teki ifadelerle göre, İK yöneticileri BİT aracılığıyla kendilerine ait bloglar oluşturduklarını, alanla ilgili yazılar yazıp, kendini çeşitli platformlarda kendilerini tanıtmaya olanağı yakaladıklarını belirtmişlerdir. Diğer yandan, Facebook, Twitter, LinkedIn gibi sosyal medya sitelerinden iletişim anlamında yararlanma, gruplar, topluluklar oluşturma, birbirleriyle mevzuat, genelge gibi konularda bilgi paylaşımında bulunma, daha önce elle hazırladıkları ya da düzenledikleri pek çok işi kısa bir süre içinde halledebilme, E-devlet sistemi üzerinden SGK'ya bildirimleri anında yapılabilme, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarına, ilgili bakanlıklara rahatlıkla yazabilme gibi çok yönlü faydalar

sağladıklarını, işyerinde işin pratikliğini artırdığını vurgulamışlardır.

BİT, işletmeler için verimlilik, esneklik, kalite, süreklilik ve işbirlikçilik konularında iyileştirmeler sağlayabilmektedir. Ancak, bazı çalışanlar için aşırı iş yükünden dolayı stres, baskı ve tükenmişlik hissi özel yaşamın sekteye uğramasına neden olabilmekte ve sonunda motivasyonu yok edebilmektedir (Yıldırım ve Ansal, 2014:2025). Dolayısıyla, BİT'in yarattığı fırsatların yanı sıra, çalışanları yıpratıcı özelliği bulunabilmektedir. Gerçekleştirilen odak grup görüşmesinde BİT'in yıpratıcı özelliği bağlamında, iş-aile yaşamı dengesi ile iş yükü ve stres olmak üzere iki temel konuya odaklanılmıştır. Buradan hareketle, Tablo 4'te İK yöneticilerinin iş-aile yaşamı dengesine yönelik ifadeleri bulunmaktadır.

Tablo 4: İK Yöneticilerinin İş-Aile Yaşamı Dengesine Yönelik İfadeleri

	Odak Grup Görüşme (1)	Odak Grup Görüşme (2)
İş-Aile Yaşamı Dengesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ben de tatildegdim Marmaris'te denizde giriyorum çıktım kurulandım laptopum vardı olmasaydı keşke (Erkek Görüşü)</li> <li>• Bir gün hiç unutmuyorum eşim hamileydi, gece iki buçukta eve geldim, eşim rahatsızlanmıştı. O zamanlar çok yıpranmıştım o işlerin o hastanenin açılış sürecinde. Eğer masaüstü bilgisayarım olsaydı ben eve gider yatardım bir daha hiç açmazdım. (Erkek Görüşü)</li> <li>• Bir gün kızımı sınava götürdüm, telefonumu evde unutmuşum, Kızım sınavdan çıkınca bir yerde iki saat oturduk bir kahve içtik o kadar keyif aldık ki. O kadar uzun zamandır yapmayı ihmal etmişim, yani sürekli telefon yanımda olduğu için sürekli iş geliyor bize dolayısıyla mailler geliyor sistem düşüyor. Aslında olumlu tarafları olduğu gibi birçok meslek grubunda yaş ve cinsiyet ayrımı olmadan yıpratıcı süreçleri de hep beraber yaşıyoruz bizi tüketiyor diye düşünüyorum. (Kadın Görüşü)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Özel bir hayatımız var, diğer sekiz saat vardiyalı çalışanlara göre biz hafta içi on saat kadar çalışıyoruz ve sadece bir hafta sonu dinlenme süremiz var buna göre iş planlaması devreye girip karşı tarafın sorumluluğu alıp ona göre davranması gerekiyor. Ben karşıyım mesela hafta sonu eve iş getirmek veya hafta sonu çalışmaya çok karşıyım. Benim sadece iki günüm var ve ben kendime ayırmak istiyorum.... (Erkek Görüşü)</li> <li>• Akıllı telefondaki mail düzeni iş yeri mailine odaklı. Tam bir yerde oturuyorsan arkadaşlarınla sohbet muhabbet ederken mail sesi geliyor, okumayayım diyemiyor insan, görüyorsun sonuçta birde önemli ise yazılmış önemli diye, açılım bakıyım acil bir şeydir falan derken istem dışı giriyorsun yani maalesef teknolojinin verdiği bir şey. (Kadın Görüşü)</li> </ul>

Tablo 4'teki ifadelere göre İK yöneticileri, akıllı telefonlarındaki mail düzeninin işyeri mailine odaklı olduğunu, evde, tatilde, ailesi ya da sosyal çevresi ile herhangi bir yer zamanda mail geldiğini ve mecburen bakmak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Diğer yandan, bir aile yaşamlarının olduğunu, diğer 8 saat vardiyalı çalışanlara göre, günlük çalışma saatlerinin 11 saatlere ulaştığını ve dinlenmek için de yalnızca hafta sonları olduğunu vurgulamışlar, onu da zaman zaman işle geçirdikleri için, ailelerine gereken zamanı ayıramadıklarını söylemişlerdir. Hatta bir İK yöneticisi, şirket telefonunu evde unuttuğunda rahat ettiğini, telefonu yanında olduğu için sürekli maillere bakmak durumunda kaldığını veya telefon görüşmesi yapmak zorunda kaldığını ifade etmiştir. "Bir gün hiç unutmuyorum eşim hamileydi, gece iki buçukta eve geldim, eşim rahatsızlanmıştı. O zamanlar çok yıpranmıştım o işlerin yapılma sürecinde. Eğer masaüstü bilgisayarım olsaydı ben eve gider yatardım bir daha hiç açmazdım" ifadesinden de anlaşılacağı üzere, bazı dönemlerde çok geç saatlerde eve geldiklerini, ancak gece yarısı bile demeden telefon gelebildiğini, eşi ve çocuklarına zaman ayıramadığını vurgulamıştır.

İK yöneticilerinin BİT ile ilgili vurguladıkları diğer bir yıpratıcı özellik, iş yükü ve stresi artırdığıdır. Duxbury and Smart (2011) Kanada'da profesyonel bir meslek grubunda yaptığı araştırmada, BİT'in

çalışanların iş ve aile yaşamı dengesi becerilerini olumsuz etkilemesinin yanı sıra iş yükünü %70 ve yaşadıkları stresi de %50 artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. İK yöneticilerinin iş yükü ve stres ile ilgili ifadeleri Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: İK Yöneticilerinin İş Yükü ve Stres İle İlgili İfadeleri

	Odak Grup Görüşme (1)	Odak Grup Görüşme (2)
<b>İş Yükü ve Stres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yıprandığımı düşünüyorum, bir laptopum var, dışarıda da olsam çalışmama engel değil yani çalışmak zorundayım. Şu an personelin herhangi bir sıkıntısı olsa mecbur olarak o bilgisayara girip şirkete bağlanıp onların istediği şeyi yapmak durumunda kalıyorum. Ama bir laptop değil de masaüstünde olsaydı bu iş ben sadece mesai saatlerinde çalışacaktım. Yani mesai saati kavramı da kalktı ortadan. Ben buradan en yakın arkadaşımın düğününü yapmak için Yozgat'a gittim Yozgat'ın köyünde internet bulmak için uğraştım, o işi yapmak zorunda kaldım. (Erkek Görüşü)</li> <li>• ..... hastanesinin kuruluş sürecini aldım, özellikle ilgileniyorduk, herkese laptop verdiler Blackberry telefonlar hepsi iletişim için, gecenin dördünde genel müdürümüzün mesaj sesiyle uyanıyorduk. Blackberry'e mesaj geliyor aynı zamanda laptopu da açıp bir şeyler yapmamı istiyorlar, biz gecenin dördünde kalkıp iş yapıyorduk. Bir gün işte aynı gün 350 kişi işe aldık aynı gün sigortasını yaptık, hayatımda ilk defa 350 kişinin SGK girişini aynı gün yaptım... (Erkek Görüşü)</li> <li>• Teknolojiyi yanımızda taşıdığımız sürece işimizi yapmak zorundayız. Cumartesi Pazar vardiyalı çalışanlar da var iş kazası oluyor, problem çıkıyor. Aynı zamanda idari işler. Tatile maalesef telefonlarımızı da götürüyoruz. Genç bir müdüre arkadaşımız vardı. Bildiğiniz tükenmişlik sendromunu yaşadı, yüksek tansiyonla hastaneye kaldırıldı. 3 gün tansiyon aletiyle gezdi kısa bir süre sonra işi bıraktı. Yani teknolojiyi yanında taşımak hangi yaş grubunda olursa olsun, hangi işi yaparsak yapalım aslında çok ciddi bir yıpratıcı. (Kadın Görüşü)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bence şirket hattı yeterince yıpratıcı diye düşünüyorum. Ya da aynı şekilde laptop da öyle. Her cumartesi pazar eve getiriyorum. Bir mailime giriyorum ve maile girdiğim an her şey bitiyor. Oturuyorum, belki de tüm cumartesi maillere cevap veriyorum. Onu yapmışken, bunu da yapayım derken bir 4-5 saatimi işle harcadığımı biliyorum yani. İşkoliklik mi bu bilmiyorum. O yüzden laptop değil de sabit bir bilgisayar olsa masamızda, götürme zorunluluğu yaşamayız. Bu da yıpratıcı unsurlardan biri bence. (Kadın Görüşü)</li> <li>• WhatsApp grupları da rahatsız edici. Daha hızlı ulaşılabildiği için herhangi bir yeni bilgi varsa söylemek istenilen herhangi bir bilgi varsa saat kaç olursa olsun o anda herkesin yazabileceği düşünülüyor. Bu da tabii ki yıpratıyor aslında... (Kadın Görüşü)</li> <li>• Bizim daha önceki işyerinde WhatsApp gruplarımız vardı. İş konuşmamaçaz keskinlikle dendi ve o şekilde açıldı. 5 dakika iş konuşulmuyor 6. dakikada birisi bir şey soruyor, öbürü cevap veriyor. Artık onu başaramadık, 7/24 iş konuşuluyor yani gece konuşuyoruz işte yarın şu işi yapalım, sen bana yarın şu evrakları da ver... Yani yarınkileri hatta iki gün sonra yapacaklarımızı oradan konuşmaya başladığımız oldu ve sıkıntı oldu sonunda grubu kapattık. (Kadın Görüşü)</li> </ul>

Teknolojiyi yanımızda taşıdığımız sürece işi yapma zorunda hissettiklerini belirtmişlerdir. Cumartesi, Pazar vardiyalı çalışılan işletmelerde, tatile bile şirket telefonlarını götürdüklerini vurgulamışlardır. Hatta, bir tatil sırasında, genç bir müdirenin iş yapmak zorunda kaldığı, yaşadığı stres ve iş yükünden dolayı sağlığının bozulup, hastaneye kaldırıldığını ve daha sonra işi bıraktığını belirtmişlerdir. Diğer yandan, akıllı telefonlardaki WhatsApp gruplarının sürekli aktif olduğu, gece-

gündüz demeden sürekli bir şeyler paylaşıldığını, bu yüzden de yıpratıcı olduğunu vurgulamışlardır. Erişim kolay sağlanabildiği için, işle ilgili ufak tefek müdahalelerle uzun süre çalışmak zorunda bırakabilmektedir. "Keşke masaüstü bilgisayarlarımız olsaydı da işyerinden çıkınca iş orada kalsaydı, şirket telefonlarımız da olmasaydı" gibi ifadeler bulunmaktadır. BİT nedeniyle, mesai saati kavramının ortadan kalktığını belirtmişlerdir.

"Yıprandığımı düşünüyorum, bir laptopum var, dışarıda da olsam çalışmama engel değil yani çalışmak zorundayım....mesai saati kavramı da kalktı ortadan" ve "Bence şirket hattı yeterince yıpratıcı...Ya da aynı şekilde laptop da öyle. Her cumartesi pazar eve getiriyorum. Bir mailime giriyorum ve maile girdiğim an her şey bitiyor.....4-5 saatimi işle harcadığımı biliyorum. İşkoliklik mi bu bilmiyorum....Bu da yıpratıcı unsurlardan biri bence" gibi ifadeler dizüstü bilgisayarlar, cep telefonları ve Blackberry gibi mesleki çalışanlar için işle ilgili teknolojilerin en son gelişmeleri, gündüz veya gece neredeyse her an, ofisin dışında da işi desteklediğini (Duxbury ve Smart, 2011:269) ve iş yükünü artırdığını göstermektedir. Artan iş yükü ve uzun çalışma saatleri de çalışanları işkolik hale getirebilmektedir. Aslında bireyler sürekli olarak eve iş getirmeye ve BİT aracılığıyla maillerini devamlı olarak kontrol edip, cevaplayıp ve iletişim için sürekli ulaşılabilir olmaya zorlanmış hissedebilirler (Koçak ve Erebak, 2016:70-77). Ancak, bazı çalışanlar karşı koyamadıkları içsel bir motivasyon ya da dürtü ile yönlendirildikleri için aşırı derecede çalışabilirler. Bu insanlar da işkolikliğe neden olabilmektedir (Bakker vd.,2008:191). Bu durum da çalışanların stres düzeyini yükselterek mutluluklarını azaltıp, bireyler arası ilişkilerini ve sosyal faaliyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir (Bakker vd., 2008:191; Bakker vd., 2009:24).

Koçak ve Erebak (2016), üretim ve hizmet sektörlerinden farklı işletmelerde çalışmakta olan ve iş amaçlı akıllı telefon kullanan 224 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, iş saatleri sonrasında bile iş amaçlı BİT kullanımının çalışanları aşırı çalışma ve işten kopamama durumları ile baş başa bırakarak işkolik hale getirmeye başladığı, bundan dolayı da çalışanların işlerinin aile yaşamlarında geçirecekleri zaman ve deneyimlerine müdahale ederek özel yaşamı engellediği sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırım ve Ansal (2014), bankacılık sektöründe mobil teknoloji kullanımının iş-aile yaşamına etkisi üzerine gerçekleştirdiği araştırma da, çalışanlar, BİT ile sürekli ulaşılabilir olduğu için, denetim, baskı, cevap verme ve iş yükü konularında sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

## 5. Sonuç

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, görüşmeye katılan İK yöneticileri, işlerinde İK'nın pek çok fonksiyonunda BİT'den etkin yararlandıklarını vurgulamıştır. Özellikle, örgütsel iletişim, işe alma ve yerleştirme, işgücünün eğitimi, ücretlendirme, kariyer planlama ve performans değerlendirme konularında yoğun olarak kullanılmaktadır. Diğer yandan çok yönlü BİT kullanımı bağlamında ise, başka İK yöneticileri ya da çalışanları ile iletişim kurmalarını ve bilgi alışverişi yapmalarını sağlayan çeşitli sosyal ağlardan ve alanla ilgili web sitelerinden yoğun olarak faydalandıklarını, ancak işletme yönetimi tarafından vakit kaybı, işi aksatma, güvenlik gibi nedenlerle kısıtlandıklarını belirtmektedirler.

İK yöneticileri ile yapılan görüşmelerde BİT'in faydalarının yanında, yıpratıcı özelliğinin de bulunduğu, özellikle iş-yaşam dengesi bakımından önemli etkilere sahip olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Telefon, bilgisayar, tablet gibi taşınabilir BİT olduğu sürece ve yanlarında taşıdıkları sürece iş dışı zamanlarda da işlerini yapmak zorunda kaldıklarını belirtmişlerdir. BİT'in gelişmesiyle, her saatin mesai saati olabildiğini ve mesai saati kavramının ortadan kalktığını, bu durumda iş yükünü önemli ölçüde artırdığını, işin gereklerini yerine getirmekten aile sorumluluklarını aksattıklarını, hatta zaman zaman tükenmişlik sendromu yaşayarak sağlıklarının bozulduğunu ifade etmişlerdir. Bu çerçevede yoğun olarak BİT kullanan İK yöneticilerinin yaşadıkları söz konusu sorunlara çözüm olarak önerilebilecek bir uygulama örneğini aile dostu politikalar kapsamında Fransa'da görmek mümkündür.

Fransa'da Teknoloji ve Mühendislik Endüstrisi Sendikaları, çalışanların mesai saatleri dışında "iletişim teknolojilerine bağlanmama hakkı"nı kazanarak, bu yolda önemli adım atmışlardır. Buna göre, çalışanlar mesai bitiminden sonra e-posta ya da akıllı telefonlar aracılığıyla rahatsız edilmeyecektir. Fransa'da 1999'da kabul edilen bir sözleşmeyle bir çalışan yasal olarak haftada en fazla 35 saat çalıştırılabilmektedir. Sendikalar da bu kuraldan yola çıkarak, Fransa ve Avrupa'daki yönetmeliklere göre çalışanların minimum dinlenme süresini garanti altına almak için bu adımı atmışlardır. Yasanın gerekçesi ise, çalışma saatleri dışında iş e-postalarına bakıp bunlara yanıt vermek zorunda kalan personele ek bir ücret ödenmediği ve bunun da stres, tükenmişlik, uyku sorunları ve aile yaşamı ile ilgili zorluklara yol açtığıdır (World Economic Forum, 2017). Dolayısıyla yönetici ve politikalarla, mevcut ve gelişmekte olan teknolojiler tarafından bulanık veya yeniden tanımlanan sınırlar için bireysel işçilerin tercihlerini desteklemesi gerekliliğinin benimsenerek, hem iş hem de iş dışı yaşamlarında çalışanların iyilik hali ve doyumlarının artırılmasına çalışılmalıdır. Bu ve benzeri uygulamaların ülkemizde de çeşitli meslek kuruluşları tarafından gündeme getirilmesi ve tartışmaya açılması önümüzdeki dönemde uygun bir yaklaşım olacaktır.

#### Kaynakça

- Anandarajan, M., Simmers, C. ve Igbaria, M. (2000). An Exploratory Investigation of the Antecedents and Impact of Internet Usage: An Individual Perspective, *Behaviour & Information Technology*, 19(1), 69-85.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Burke, R. (2009). Workaholism and Relationship Quality: A Spillover Crossover Perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 23-33.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bell, M., Martin, G. ve Clarke, T. (2004). Engaging in The Future of E-Learning: A Scenarios-Based Approach. *Education + Training*, 46(6/7), 296-307, doi: 10.1108/00400910410555204.
- Butts, M. M., Becker, W. J. ve Boswell, W. R. (2015). Hot Buttons And Time Sinks: The Effects of Electronic Communication During Nonwork Time on Emotions and Work-Nonwork Conflict. *Academy of Management Journal* 2015, 58(3), 763-788.
- Currie, J. ve Eveline, J. (2011). E-Technology and Work/Life Balance For Academics With Young Children. *High Educ*, 62, 533-550.
- Çavuşoğlu, S., Palamutçuoğlu, A. ve Palamutçuoğlu, B. T. (2014). The Impact of Demographics of Employees on Cyberloafing: An Empirical Study on University Employees, *Research Journal of Business and Management*, 1(3), 149-168.
- Derks, D. ve Bakker, A. B. (2014). Smartphone Use, Work- Home Interference, And Burnout: A Diary Study on The Role Of Recovery. *Applied Psychology*, 63, 411-440.
- Dulaney, K. ve Egan, B. (2000). How to Build a Wireless Office: The Next Wireless Revolution. Erişim Adresi <https://www.gartner.com/doc/301587/build-wireless-office-wireless-revolution> (18.05.2017).
- Dupuis, A. ve Thorns, D. C. (1998). Home, Home Ownership and The Search for Ontological Security, *Sociological Review*, 46(1), 24-47.
- Duxbury, L. ve Higgins, C. (2001). Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium: Key Findings and Recommendations From The 2001 National Work-Life Conflict Study.
- Duxbury, L. ve Smart, R. (2011). The "Myth of Separate Worlds": An Exploration of How Mobile Technology has Redefined Work-Life Balance, (Ed. Stephan Kaiser, Max Ringlstetter, Doris Ruth Eikhof ve Miguel Pina Cunha). Creating Balance?. *Springer-Verlag Berlin Heidelberg*, 269-284.

- Ehrhart K. H. ve Chung-Herrera, B. G. (2008). HRM at Your Service: Developing Effective HRM Systems in the Context of E-Service. *Organizational Dynamics*, 37(1), 75–85.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). (2002). Quality of Work and Employment in Europe Issues and Challenges. *Foundation paper*, 1.
- Gardner S. D., Lepak D. P. ve Bartol, K. M. (2003). Virtual HR: The Impact of Information Technology on the Human Resource Professional. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 159-179.
- Gregeby, J. (2010). Arguments for practice-based studies in e-HRM Case Study of HR Transformation at Sandvik Corp, (Ed. Stefan Strohmeier ve Anke Diederichsen). Evidence-based e-HRM: Towards Rigorous and Relevant e-HRM Research. *Third European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management, Bamberg, Germany*, 360-376.
- Jones, J. W. (1998). *Virtual HR: Human Resources Management in the Information Age*. Menlo Park, CA: Crisp Publications. Crisp Publications, USA.
- Koçak, Ö. E. ve Erebaş, S. (2016). İş Amaçlı Akıllı Telefon Kullanımı ve İş - Ev Dengesi İlişkisi: İşkolik Davranışların Aracı Değişken Etkisi, IV. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 4-5 Kasım 2016, Adana, 70-77.
- Lim, V. K. G. (2002). The IT Way of Loafing on The Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice, *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675–694.
- Madden, M. ve Jones, S. (2008). Networked workers, Pew Internet & American Life Project. Washington, DC: Pew Research Center. Erişim Adresi <http://www.pewinternet.org/2008/09/24/networked-workers/> (25.05.2017).
- OECD. (2004). Employment Outlook 2014. *Organisation For Economic Co-Operation and Development Publishing*.
- OECD. (2014). How's Life in Turkey? Better Life Index 2014. Erişim Adresi <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/turkey/> (25.05.2017).
- Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012), Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri, *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*, 18-33.
- Shumate, M. ve Fulk, J. (2004). Boundaries and Role Conflict When Work and Family are Colocated: A Communication Network and Symbolic Interaction Approach. *Human Relations*, 57(1), 55–74.
- Stone, D. L ve Dulebohn, J. H. (2013). Emerging Issues in Theory and Research on Electronic Human Resource Management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23, 1–5.
- Tietze, S. ve Musson, G. (2003) The Times and Temporalities of Home-Based Telework. *Personnel Review*, 32(4), 438-455.
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C. ve Thomas, J. (2006). Time Thieves and Space Invaders: Technology, Work and the Organization, *Journal of Organizational Change Management*, 19(5), 593-618.
- Türen, U., Gökmen Y. ve Tokmak, İ. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 4(4), 103-129.
- World Economic Forum. (2017). Think Working Long Hours is a Good Thing? This is Why You're Wrong. Erişim Adresi <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/think-working-long-hours-is-a-good-thing-this-is-why-you-re->

wrong?utm\_content=buffer88424&utm\_medium=social&utm\_source=facebook.com&utm\_campaign=buffer (26.05.2017).

Yıldırım, N. ve Ansal, H. (2014). How Do Mobile Technologies Affect Work and Private Lives? The Case of Turkish Banking Professionals. *2014 Proceedings of PICMET '14: Infrastructure and Service Integration*, 2016-2029.

Zencirkıran, M. (2012). "Çalışma Sosyolojisinin Konusu ve Araştırma Yöntemleri". *Çalışma Sosyolojisi*. (Ed. Zerrin Sungur, *Açıköğretim Fakültesi Yayınları*, 2-27.

---

## USE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A QUALITATIVE RESEARCH WITH HUMAN RESOURCES MANAGERS

---

### *Extended Abstract*

**Aim:** The technological changes that took place after 1980 and the rapid development of information and communication technologies have significantly influenced working relationships. Along with international competition and globalization, organizations also focus on information and communication technologies in order to better utilize their human resources practices while determining their strategic goals and practices for the future. Therefore, human resources managers have to deal with the developing information and communication technologies. In this framework, it was aimed to reveal the nature of the use of information and communication technologies (ICTs) in the field of human resources and to examine the opportunities and threats that ICT use has emerged in terms of human resource managers.

**Method:** Descriptive research design has been used in the study because the general nature of the use of ICT in the field of human resources is to detect the opportunities and threats that emerge in terms of business and private lives. In this context, two focus group interviews were conducted with the human resources managers employed in İzmir province, one with 7 and the other 8 persons. Thus, the focus group interview was conducted with a total of 15 human resources managers. "What are the opportunities and threats of using information and communication technologies in your business?", "What are the situations you think you are weak or insufficient due to the use of technology in your business?", and "Taking into account your career, how do you evaluate the working environment, perspective and opportunities about effective use of information and communication technologies? Have been searched. Data from focus group interviews were decoded and analyzed with the MAXQDA 12 qualitative data analysis program.

**Findings:** "Focusing on the general nature of the use of ICT in human resources" and "Discussing the opportunities and threats created by the use of ICT in terms of human resource managers" focus on two main objectives. In this context, "human resource based ICT use" and "organizational or economic constraints for the use of ICT" are first discussed in the context of the general nature of ICT use in human resources, while "multi-use ICT use" and "Negative impacts in terms of human resources managers" have been considered in the framework of opportunities and threats.

According to the findings of the research, human resource managers participating in the interviews emphasized that information and communication technologies make effective use of many functions of human resources in their work. In particular, it is used extensively in organizational communication, recruitment and placement, training of the workforce, compensation, career planning and performance evaluation. On the other hand, in the context of the multiple use of ICT, it is important to note that they have been extensively used by human resources managers and their various social networks and field related websites that enable them to communicate and exchange information with other human resources managers and their employees. However, they noted that are restricted by the management of the organization for reasons such as loss of time, job interruption, security.

In interviews with human resources managers, it has been found that besides the benefits of ICT, it also has a detrimental effect, especially in terms of work-life balance. They have stated that as long as they have portable information and communication technologies such as phones, computers, tablets, and so on, they are obliged to do business outside of work as long as they carry it. With the development of ICT, they have expressed that every hour can be working hours and that the concept of hour of working or overtime period has been removed. In this case, it has increased the workload considerably, that they have not fulfilled their family responsibilities to



fulfill their job requirements, and even their health has deteriorated by experiencing burnout syndrome from time to time.

**Conclusion:** As a result of the research, it is concluded that ICT has a wide usage area such as payroll, personal information of employees, career targets and career opportunities and effective regulation on their performance in the field of human resources. However, since ICT is costly for organizations and the budget is not allocated, economic constraints exist. On the other hand, there are some organizational constraints due to the concern that access to all applications provided by ICT may reduce productivity. In addition, it has been achieved that human resources managers have a negative effect on the balance of work-family life, due to the fact that ICT has obscure concept of time and space.

