



Yazar/Author
Mustafa ATSAN*

Makale Adı/Article Name

Veri Okuryazarlığının Öneminin ve Algılamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Bağlamında Değerlendirilmesi: İK Yöneticilerine Yönelik Bir Görüşme

Evaluation of the Importance and Perceptions of Data Literacy in the Context of Human Resources Management Practices: An Interview for HR Managers

ÖZ

Verilerin yoğun olarak kullanıldığı günümüzde veri okuryazarlığı kavramının tüm sektörlerde kullanılması gerekmektedir. Verilerin doğru analiz edilip doğru yorumlanmasıyla alınacak kararların, yapılacak işlerin daha doğru sonuçlar vereceği düşünülmektedir. İş dünyasında doğru şekilde uygulanan veri okuryazarlığı ile hem çalışanların gelişimi hem de işletmelerin büyüyerek varlıklarını devam ettirebilmesi mümkündür. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı işletmelerin en önemli departmanlarından olan insan kaynakları departmanında çalışan yöneticilerin veri okuryazarlığı algılamalarının ölçülmesi ve bu kavramın insan kaynakları yönetimi uygulamalarında önemini ortaya koymaktır. Ulusal alan yazında insan kaynakları alanında veri okuryazarlığı üzerine yapılan bir çalışmaya rastlanmamasından dolayı çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma deseni olarak fenomenolojik desen kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu veri okuryazarlığı konusunda bilinçli ve tecrübeli olan 10 insan kaynakları yöneticisi oluşturmaktadır. Katılımcılara e-görüşme yöntemi kullanılarak e-mail yoluyla ulaşılmıştır. Toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Literatür taraması sonucunda oluşturulan sorulara katılımcıların vermiş oldukları cevaplar sonucunda, insan kaynakları yöneticilerinin veri okuryazarlığı algılamalarının yüksek olduğu ve bu kavramın insan kaynakları yönetimi uygulamalarında önemli görüldüğü bulgusuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Veri, Okuryazarlık, Veri Okuryazarlığı, İnsan Kaynakları Yönetimi

ABSTRACT

In today's world where data is used intensively, the concept of data literacy should be used in all sectors. It is thought that the decisions to be taken by analyzing and interpreting the data correctly will give more accurate results. With the right data literacy applied in the business world, it is possible for both the development of employees and the growth of businesses to continue their existence. In this direction, the aim of this study is to measure the data literacy perceptions of managers working in the human resources department, which is one of the most important departments of the enterprises, and to reveal the importance of this concept in human resources management applications. Since there is no study on data literacy in the field of human resources in the domestic literature, it is thought that the study will contribute to the literature. In this study, qualitative research method was preferred. Phenomenological design was used as the research design. The study group of the research consists of 10 human resources managers who are conscious and experienced in data literacy. Participants were contacted via e-mail using the e-interview method. The collected data were analyzed by content analysis method. As a result of the answers given by the participants to the questions created as a result of the literature review, it was found that the data literacy perception level of human resources managers were high and this concept was considered important in human resources management practices.

Keywords: Data, Literacy, Data Literacy, Human Resources Management

Extended Abstract

The importance of data increases with the development of technology. When the literature is examined, data is defined as a capability of the digitalizing society (Logan, 2018). It is stated that in order for the data produced to be useful today, where data is so important, individuals must be competent in data literacy in order to find, collect, analyze and understand and critically evaluate it (Ridsdale et al, 2015). In the light of this information, it is possible to state that the importance of data literacy has emerged. Panetta (2021) defines data literacy as the ability to read, write, and transmit data. Valencia (2021), on the other hand, argues that individuals should be competent in data literacy in order to be successful in the business world in today's world of intense competition. In this context, it is understood that it is not enough just to obtain data. Correct interpretation, synthesis and analysis of the obtained data will cause the results to be healthier. Otherwise, it is possible to say that data that cannot be interpreted correctly will be harmful to the business. When data literacy is considered within the scope of the business world, it can be stated that data is important in terms of ensuring the belonging of employees in the decision-making processes of managers, performance and career management of their employees. For example, in a study, it is stated that school administrators and educators evaluate their educational processes more regularly based on the data they have obtained (Schildkamp and Kuiper, 2010). In another study, Brooks Jr (2012) stated that principals use data in their decision-making processes in the field of teaching in his research on secondary school principals. In this direction, it can be stated that in today's recruitment, the competencies of individuals in data literacy should be examined. When the national literature was examined, no study on data literacy in the field of human resources was found. In the international literature, there are a limited number of studies on data literacy in the field of human resources. When the literature is examined, it is seen that data literacy is generally studied in the field of education. For this reason, it is thought that this study on human resources management will contribute to the literature. From this point of view, the aim of this study is to measure the importance of data literacy in the human resources department, which is one of the important departments of the enterprises, and the level of perception by human resources managers. In this study, qualitative research method was used and phenomenological design was preferred as the research design. The study group of the research consists of 10 human resources managers who are experienced and knowledgeable about data literacy. The data were obtained by sending the semi-structured interview form to the participants via e-mail. Before starting the study, it was asked whether human resources managers had knowledge about the phenomenon of data literacy and the managers were determined in this context. Interview questions utilized during the data collection process were determined by taking into account human resources management practices. Five categories were determined from the research questions : recruitment and talent management, training development management, employee engagement, performance management and career management. According to the results of the analysis of the research, it was determined that the use of data literacy in selection and talent management is important and the perceptions of human resources managers in this function are high. Within the scope of training and development management in the second category, it was found that the participants agreed that data literacy is important and their perceptions were high. In the employee engagement category, only one participant did not respond positively or negatively, and the other participants stated that it was important. It has been stated that data literacy is also important in performance management, which is another category, and it has been concluded that human resources managers' perceptions of data literacy are high. According to the results obtained from the last category, the importance of career management in terms of data literacy; They expressed their opinion that it is important and it was determined that their perception was high in the context of this function. As a result, as a result of the analysis of the answers given by the participants, it was determined that the perceptions of the human resources managers included in the interview towards the concept of data literacy were high and the use of data literacy in the context of human resources management practices was important. In other words, the answers given by the participants support main predisposition on the literature of interest.

Giriş

Okuryazarlık kavramı sözlük anlamında okuma ve yazma becerileri şeklinde belirtilmektedir. Bireyler için önemli olan okuma ve yazma yeteneğinin sadece bir şeyleri okuyup yazma ile sınırlı olmadığını bilmek gerekir. Bu noktadan hareketle okuryazarlık, bireylerin sürdürdükleri hayatı, yaşamın içinde geçen olguları, durumları algılama ve kavramaya yönelik anlam yüklemeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Aşıcı, 2009). Bu bilgiler ışığında okuryazarlığın bireyler için ne kadar

önemli olduğunu belirtmek mümkündür. Okuryazarlık, bireylerin etraflarında olup bitenleri analiz edebilmesini sağlamaktadır. Bu çalışmada ele alınan veri okuryazarlığı kavramı da verilerin günümüzde artmasından ötürü önem teşkil etmektedir. Veri okuryazarlığı, kurumsal olarak ele alındığında, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmak için elde edilen verileri tanımlama, kavrama, kullanma ve onları aktarma yeteneği şeklinde ifade edilmektedir (Ongena, 2023). Diğer bir deyişle, veri okuryazarlığı verileri, okuma, yazma ve anlama yeteneği şeklinde belirtilmektedir (Datatothepeople, 2018). Bu bağlamda, veri okuryazarlığının iş dünyasında da yadsınamaz derecede önemli olduğu görülmektedir. Şirketlerin iş değeri oluşturabilmeleri için veri okuryazarlığı kültürünü mutlaka oluşturmaları gerektiği ifade edilmektedir (Johnson, 2019). Bununla birlikte, Logan (2018), işletmelerin rekabet avantajını ele alabilmeleri adına veri okuryazarlığının iş dünyasında bilinmesi gereken ikinci bir dil kadar önem teşkil ettiğini belirtmektedir. Çünkü, iş dünyasında özellikle teknolojinin gelişmesiyle birlikte veriler ile yoğun şekilde karşılaşmaktadır. Bu bağlamda verilerin doğru şekilde okunup, analiz edilmesi ve yorumlanması rekabet avantajını elde edebilmek için önem teşkil ettiğini belirtmek mümkündür. Veriler ile birlikte atılacak adımlar tüm paydaşların güvenini kazanma konusunda ve inandırıcılık bağlamında da önemli bir yere sahiptir. Bu yüzden verilerin doğru yorumlanıp analiz edilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte çalışmanın konusunu oluşturan insan kaynakları uygulamaları alanında veri okuryazarlığı ile ilgili henüz bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle bu çalışmanın önemli olacağı ve alan yazına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yöneticilerinin veri okuryazarlığını insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında ne kadar algıladıkları ve önemsedikleri, bu kavram ile ilgili görüş ve deneyimlerini ortaya koymaktır.

1. Veri Okuryazarlığı

Dijital dönüşümün yoğun olduğu bu çağda bireyler sıklıkla veriler ile karşılaşmaktadır. Hem sosyal hayatta hem de iş hayatında karşılaşılan veriler bireylere karmaşık gelebilmektedir. Bu noktadan hareketle veri okuryazarlığı kavramının öğrenilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır (Gibson ve Mourad, 2018). Bu sayede yanlış ve etkili olmayan kararların alınma riskinin azaltılacağı düşünülmektedir (Bandari, 2020). Veri okuryazarlığının literatürde birçok tanımı bulunmaktadır. Bu kavram, bireylerin verilere ulaşmak, ulaştıkları verileri değerlendirmek, sentezlemek, ve sunmak şeklinde tanımlanmaktadır (Schield, 2004'den akt; Sur, 2022). Diğer bir tanıma göre ise, veri okuryazarlığı bireylerin kararlarını alırken veya iletişimde karşı tarafı inandırma konusunda verileri kavramak ve onları kullanmak şeklinde belirtilmektedir (Turan, 2021). Bununla birlikte Mandinach ve Gummer (2013), veri okuryazarlığını bireylerin alacağı kararlara yardımcı olabilmek adına karşılaştıkları verileri kavrama ve bu verileri doğru bir şekilde kullanabilme becerisi olarak ifade etmektedir. Williams ve Coles (2007) ise, bilgi ihtiyacına göre bilgiyi elde etmek, o bilgiyi değerlendirmek, harmanlamak, düzenlemek ve en sonunda o bilgiyi aktarmak için gereken stratejiler ve beceriler şeklinde tanımlanmaktadır. Bir başka çalışmada ise veri okuryazarlığı, bireylerin verileri elde ederek, onları analiz etmesi, tartışması, kodlaması ve ahlaki değerlere uygun olarak kullanmak şeklinde tanımlanmaktadır (Calzada ve Marzal, 2013). Handfield, Yacura, Soundararajan ve Zhong, (2020) ise çalışmalarında, veri okuryazarlığı eksikliğinin etkili iletişimi engellediğini belirtmektedir. Buna istinaden işletmelerde iletişim sorunu yaşanmaması açısından çalışanlara veri okuryazarlığı eğitimlerinin verilmesi gerektiği belirtilebilir. Bu sayede işletmelerin başarılarının ve büyümelerinin önünde ki engellerin kalkacağı çünkü zayıf veri okuryazarlığının başarı ve büyümenin önündeki en büyük engel olacağı ifade edilmektedir (Marr, 2020).

Literatürde belirtilen tanımların ışığında veri okuryazarlığı kavramının farklı yaklaşımlarının olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlardan birisi, veri okuryazarlığının daha fazla amaç ve düşünceyle kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır (Markham, 2019). Diğer bir yaklaşım ise, sosyal değişimi motive etmek amacıyla verilerin kullanılması şeklinde belirtilmektedir (Deahl, 2014). İki yaklaşım göz önüne alındığında sosyal mecraların yoğun olarak kullanıldığı günümüzde veri okuryazarlığının önemi açıkça görülmektedir.

Alan yazında, veri okuryazarlığının yetkinlikleri ile ilgili çok fazla çeşitlendirme görülmekte fakat bu yetkinliklerin belirli bir standartta olmadığı belirtilmektedir. Örneğin, işletme öğrencilerinin veri okuryazarlığı yetkinliklerine yönelik yapılan bir çalışmada, işletme öğrencilerinin veri okuryazarı olmalarına yardımcı olacak yedi veri okuryazarlığı yetkinliği aşağıdaki şekilde belirtilmiştir. Bu yetkinlikler verilerin yorumlanabilmesi, veri odaklı karar verebilme, veri etiği, veriler ile kurulan iletişim ve sunumu, verileri anlama, veri organizasyonu ve depolama, veri kalitesinin değerlendirilmesi şeklinde belirtilmektedir (Pothier, Condon, 2020).

Diğer yandan, veri okuryazarlığının yetkinliklerine yönelik görüşlerini Jacobson (2021); elde edilen verileri iletme ve verileri yorumlama becerisi, kullanıcının verilere erişmesi için ihtiyacı olan becerilerin kazanılması, veriye dayalı kararlar almak için verilerin kullanılabilmesi ve verileri değerlendirme, anlama, analiz etme yetkinliğine sahip olunması şeklinde ifade etmektedir. Diğer bir araştırmada ise veri okuryazarlığı yeterlilikleri, verileri anlama, kullanma, verileri yönetme, paylaşma ve veriyi üretmek şeklinde açıklanmaktadır (Condon ve Pothier, 2022);

Bahsedilen yetkinlikler ışığında veri okuryazarlığının gereksinimlerinin birbirleriyle uyumlu ve bağlantılı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda verilerin yoğunlukla karşımıza çıktığı bu dönemde veri okuryazarlığı kavramını önemsemek gerekmektedir. Bununla birlikte işletmelerde veri okuryazarlığı konusunda yeterli donanım ve eğitimler verilmediği düşünülmektedir. Diğer bir deyişle çoğu işletmenin veri okuryazarlığı boşluğunu doldurmak için bir stratejiye sahip olmadığı görülmektedir. Bunu destekler nitelikte olan ve farklı sektörlerle yönelik gerçekleştirilen bir çalışmanın bulgularında işletmelerin veri okuryazarlığı konusunda boşluklarını doldurmak için yeterli stratejiye sahip olmadıkları ve düzenli performans incelemelerine göre değerlendirme yaptıkları belirtilmektedir (Disseldorp, 2020).

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İşletmelerin rekabet avantajını elde etme konusunda insan kaynakları yönetiminin etkili olması gerekmektedir. Bunun sebebi ise, işletmeler açısından insan sermayesinin önemli olduğu günümüzde insanı yönetmek ve yönlendirmek görevini insan kaynakları yöneticilerinin yapıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, insan kaynakları yönetiminin temel işlevi insan seçiminin nasıl yapılacağını ve bu seçilen bireylerden en verimli şekilde nasıl faydalanacağını içeren süreçleri yönetmek şeklinde belirtilmektedir (Benligiray, 2013). İnsan kaynakları yönetimine yönelik birçok tanım bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri adına çalışan bireylerin yeteneklerini, becerilerini ve davranışlarını yöneterek uygulaması şeklinde tanımlanabilmektedir (Can ve Özmen, 2023). Başka bir tanıma göre ise, doğru çalışanı doğru koşullarda ve zamanda işe alımını sağlayarak onları en etkin şekilde kullanabilmesi şeklinde belirtilmektedir (Tunçer, 2011). Bu tanımlar ışığında, insan kaynaklarının görevinin sadece işe alım ve çalışanları yönetmek olduğu anlaşılmamalıdır. İnsan kaynakları yönetimi aynı zamanda çalışanların işe alımı dışında onlara gerekli durumlarda eğitim vermeleri ve odaklanma açısından motivasyonlarını sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaları şeklinde ifade edilmektedir (Kasımov, 2006). Benzer şekilde başka bir çalışmada, yetenekli işgörenlerin işletmeye dahil edilmesi, geliştirilmesi ve bu çalışanların daimi olarak hizmetlerine devam etmelerini sağlamak gerektiği belirtilmektedir (Çam 2011). Bu tanımlardan hareketle insan kaynakları yönetiminin temel amacı işletmenin faydasına olabilecek bireyleri işletmeye kazandırmak ve aynı zamanda çalışanların gelişim, motivasyon, eğitim ve performanslarını yönetmek şeklinde belirtilebilir.

Çalışan bireylerin işletmeye girişinin yapılmasından iş akdinin sonlanmasına kadar geçen süreçte karşılaştığı durumlara insan kaynakları yönetimi uygulamaları denilmektedir (Sarı, 2022). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları literatürde farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Dessler (2013), bu uygulamaları seçme ve yerleştirme, yetenek yönetimi eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi şeklinde sınıflandırmaktadır. Bununla birlikte daha sonra çalışan ilişkileri, çalışan bağlılığı kurumsal değişim gibi uygulamaların da eklendiği belirtilmektedir (Gerçek, 2021). Bu sınıflandırmaları aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür;

- **Seçme ve Yerleştirme:** İşletmeler için doğru pozisyona doğru çalışana işe almak önem taşımaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin işletmelerde uyguladıkları seçme ve yerleştirme süreçleri, rekabet avantajını elde etmek, değişen ve gelişen dünyanın beklentilerini karşılayabilmek adına yetenekli çalışanları işletmelerine çekmek için önem taşımaktadır (Lacka-Badura, 2015). Bu nedenden dolayı yöneticilerin seçme ve yerleştirme sürecinde hassas davranmaları gerekmektedir. Bu süreçte farklı pozisyonlarda farklı kuşakların birlikte yer alacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Cappelli (2001) bu sürecin başında işletmelerin öncelikle aday havuzunu oluşturması gerektiğini ifade etmektedir. Daha sonra ihtiyaçlı pozisyonların duyurusunu yaparak adayların başvuru yaptığı internet sitelerini kullanarak onlara ulaşılması gerektiğini belirtmektedir.
- **Yetenek Yönetimi:** Rekabetin yoğun olduğu günümüzde işletmeler yetkinliği yüksek bireyleri kendi bünyelerine dahil edebilmek adına mücadele vermektedir. Birbirine rakip olan işletmelerin yetenekli bireyleri rakibine kaptırması avantajı da rakibine bırakmasına neden olabilir. Bu bağlamda yetenek yönetimi, kurumların hedeflerine ulaşabilmek adına yetkinliği yüksek, bilgili ve becerikli bireylerin tespit edilip bünyeye katılması, geliştirilmesi ve işte tutundurulmasını sağlayan bir işe alım politikası şeklinde tanımlanmaktadır (Güney, 2023). Diğer bir tanıma göre ise, önem teşkil eden pozisyonlarda sürekliliği sağlamak ve çalışanın kişisel donanımına katkı sağlamak için yapılandırılmış bir süreç şeklinde belirtilmektedir (Rothwell, 1994). Tanımlardan hareketle, işletmelerin yetenekleri tespit ederek ve sonrasında çalışanların yeteneklerinin gelişimine katkıda bulunarak elde tutulmasını sağlamanın önemli olduğunu belirtmek mümkündür.
- **Eğitim ve Geliştirme:** Eğitim ve geliştirme faaliyetleri işletmelerde çalışanların işe alımından işi bırakmasına kadar geçen süreç içinde devam etmesi gerekmektedir. Eğitim ile çalışanlara yeni beceri ve yetkinlikler kazandırılırken geliştirme aşamasıyla ise var olan yetenek ve yetkinliklerin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Aynı zamanda işgörenin bireysel performansının yüksek olması işletmenin de performansının yüksek olmasını sağlayacağından dolayı önem arz etmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). İşletmelerde hem eğitim süreci hem de geliştirme sürecine dikkat edilmesi gerekmektedir. İki süreçte birbirinden farklılık göstermektedir. Verilecek olan eğitim, ilk işe başlama evresinde çalışılacak pozisyon ile ilgili bilgi ve beceriyi çalışana verme aynı zamanda tutum ve davranışlarında farklılıkları oluşturmak şeklinde belirtilmektedir (Koçel, 2011). Geliştirme sürecinde ise var olan fakat açığa çıkartılmamış yetenekleri keşfetmek, bilgi ve becerilerine yenilerin eklenmesini sağlamak amaçlanmaktadır (Palmer ve Winters, 1993).
- **Performans Yönetimi:** Çalışanların görevini ifa ederken gerçekleştirdikleri her bir faaliyet performans davranışı olarak nitelendirilmektedir (Memiş, 2010). Bu nedenden dolayı işletmenin varlığının devam edebilmesi ve büyümesi adına performans ve performansı yönetebilmenin önemli olduğu aşikârdır. Kurumlarda performans yönetiminin asıl amacı çalışanların etkinliğini artırmak ve bu bağlamda statülerinin yükselmesini, işten ayrılma ya da devam etmelerine karar verilmesi vb. konularda karar alma süreçlerine destek vermesidir (Pehlevan, 2022).
- **Kariyer Yönetimi:** Kariyer yönetimi işletmelerin çalışanlarının terfi edebilmeleri, seçenekleri değerlendirebilmeleri adına motive edici unsur olarak görülmektedir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001). Çalışanların kariyerlerine önem veren işletmeler çalışanlar tarafından tercih edilmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin önemli bir uygulaması olan kariyer yönetimi işe alma konusundaki hassasiyet, personel seçim prosedürleri, performansa göre prim, yönetim geliştirme ve iş analizi ile belirlenen ihtiyaca göre eğitim faaliyeti çalışmalarını içermektedir (Soysal ve Kılınç, 2016).

- **Çalışan Bağlılığı:** Çalışanlar işletmeler için en değerli sermayelerdir. Bu yüzden çalışanlar iç müşteriler olarak adlandırılmaktadır. Yöneticilerin, çalışanları elde tutmak için çalışanlarını müşteri gibi görerek ilgilenmesi ve değer vermesi gerekmektedir. Bu sayede kuruma bağlılık hissetmeleri kolay olacaktır. Fakat, çalışanların bağlılığı, sadece kuruma olan bağlılıkları ile ilgili değildir. Aynı zamanda kurumun hedeflerine, misyonuna, değer ve normlarına olan bağlılık anlamına da gelmektedir (Paz, 2019). Başka bir ifadeyle çalışanlar sadece kurumlarına aidiyet hissetmezler, kurumu ilgilendiren her şeye bağlılık gösterirler. Çalışanların bağlılık hissetmeleri kurumdan ayrılma niyetlerinin daha az olmasına sebep olabilmektedir. İnce ve Gül (2005), yapmış oldukları çalışmada işgörenlerin bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu kurumlarda daha uzun yıllar hizmet verdikleri saptanmıştır. Bu noktadan hareketle çalışanların kurumlarına olan bağlılığının önem teşkil ettiğini belirtmek mümkündür

Belirtilen sınıflamalar doğrultusunda insan kaynakları departmanlarının şirketlerde var olması çalışanların motivasyonu, aidiyeti ve başarıları için önemli olduğu ifade edilebilir.

3. Literatür İncelemesi

Literatür incelendiğinde insan kaynakları alanında veri okuryazarlığı ile ilgili çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Veri okuryazarlığının genel anlamda eğitim alanında yapıldığı saptanmıştır. Konu ile ilgili yapılan bazı çalışmaları aşağıda belirtmek mümkündür;

- McClelland, (1973), veri okuryazarlığının çalışanlarının becerilerini işyeriyle birleştirici gelişim programları sayesinde öğrenerek daha iyi bir iş performansına sahip olabileceklerini belirtmişlerdir.
- White (2008) müdürlere yönelik veriye dayalı karar verme inançları üzerinde yapmış olduğu araştırmanın sonucuna göre veriler ile birlikte karar verme kalitesinin arttığını ifade etmiştir.
- McGray (2014) ise çalışmasında verilerin kullanımı konusunda okul yöneticilerinin yeterliliklerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır
- Sezgin ve Erdoğan (2017) çalışmasında, okul müdürlerinin başkalarından elde edilen verileri kullandığı ama bilimsel verileri kullanmadıkları bulgusuna ulaşmıştır.
- Bandari, (2020), farklı değişkenlerin çalışan verimliliğini etkisini ölçen bir çalışmada veri okuryazarlığının çalışanların verimliliğine olumlu etkilerinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır.
- Disseldorp, (2020), tarafından yapılan bir çalışmada işletmelerin birçoğunun karar verirken verilerden yararlanmadığını belirtmektedir. Bu nedenden dolayı çalışmada, çalışanların veri okuryazarlığı konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiğini vurgulanmıştır
- Dilekçi, Nartgün ve Nartgün (2020) okul yöneticilerine yönelik yapmış oldukları çalışmanın sonucunda katılımcıların veri kullanmanın gerekli olduğuna yönelik görüş belirttiklerini saptamışlardır.
- Deja, Januszko-Szakiel, Korycińska ve Deja, (2021), yapmış oldukları çalışmada ise, veri okuryazarlığının işyerinde psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu araştırmanın bulgularına göre yeni mezun olan bireylerin çalıştıkları işletmelerde öz yeterlilikleri genel anlamda veriye dayalı iletişim açısından etkilendiği sonucuna varılmıştır.
- Park ve Cho (2021) tarafından yapılan bir çalışmada ise, veri okuryazarlığı, örgüt kültürü ve veri analitiği olgunluğu arasındaki ilişkileri ve örgüt kültürünün düzenleyici etkileri incelenmiştir. Araştırmada, çalışanların veri okuryazarlığı yetkinliği ne kadar yüksekse, kurumun veri analitiği olgunluğunun da o kadar yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumun da örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediği belirtilmiştir.

- Aaltonen vd, (2021), veri okuryazarlığını kurumsal bağlamda değerlendirdikleri çalışmalarında veri okuryazarlığının çalışanların yeterliliklerini geliştirmekte bu sayede verilen verileri işlerinde destekleyecek şekilde kullanarak anlamlandırdıkları bulgusuna ulaşmışlardır.
- Miloradov, Rakic ve Marjanovic, (2022) yapmış oldukları araştırmada bir işletmede çalışanların en değerli veri okuryazarlığı yetkinliklerinin araştırılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre en değerli veri okuryazarlığı yetkinliklerinin verileri değerlendirme ve veri sınıflandırmasını okuma becerisi olarak öne çıktığı bulgusuna ulaşılmıştır.
- Kenyana, (2022), Kenya’da tekstil endüstrisinde 52 orta ve büyük tekstil şirketlerine yönelik yapılan bir araştırmada veri okuryazarlığının yöneticilerin karar verme süreçlerini nasıl etkilediğini ölçmek amaçlanmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre, veri okuryazarlığının yöneticilerin karar verme süreçlerine önemli ölçüde katkıda bulunduğu ifade edilmiştir.
- Akgün (2023) yapmış olduğu çalışmada okul yöneticilerinin ve eğitimcilerin veri madenciliği konusunda algılarının düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.
- Baeza Dager (2023) öğrenci işlerinde çalışan müdürlere yönelik gerçekleştirmiş olduğu çalışmada verilerin öğrencilerin ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasında kullanıldığı, öğrencilere yönelik yapılan etkinliklerin veriler sayesinde daha iyi yapıldığı sonucuna ulaşmıştır.

Literatür incelemesinin sonucunda özellikle veri okuryazarlığı kavramının son yıllarda artış göstermesi nedeniyle eğitim sektörü dışında farklı sektör ve alanlarda da çalışmaların yapılması ihtiyacının doğduğu belirtilebilir.

4. Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın amacı, yöntemi, deseni, veri toplama aracı, çalışma grubu ve verilerin analizine dair bilgiler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Veri okuryazarlığı kavramı son yıllarda ön plana çıkmaya başlayan bir kavram olarak görülmektedir. Farklı disiplinlerde incelenen veri okuryazarlığının, ulusal literatürde insan kaynakları alanında henüz bir çalışmaya rastlanmaması üzerine bu çalışmanın yapılma gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu yüzden literatürde yer alan boşluğu doldurarak yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, veri okuryazarlığı kavramının insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamında ele alınarak insan kaynakları yöneticilerinin algılamalarını ve önem düzeyini ortaya koymaktır.

4.2. Araştırmanın Deseni

Veri okuryazarlığı kavramının insan kaynakları alanında uygulamalarına yönelik insan kaynakları yöneticilerinin önem düzeyi ve algılarının öğrenilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2016) nitel araştırmayı, bir olgunun çözümünün görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi yöntemleri kullanarak algı ve deneyimlerin ele alınma süreci şeklinde tanımlamaktadır. Çalışmada fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Fenomenolojik desen önceden bilgi sahibi olunan konu ile ilgili daha ayrıntılı bilgi edinme çabası şeklinde belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Diğer bir ifadeyle fenomenoloji deseni içeren çalışmalar bireylerin fenomen veya olgu ile ilgili yaşadıkları deneyimleri ortaya çıkarmaya yaramaktadır (Creswell, 2013).

4.3. Veri Oluşturma Araçları

Nitel çalışmalarda farklı görüşme teknikleri mevcuttur. Görüşme yöntemleri, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve odak grup görüşmesi şeklinde ifade edilmektedir (Sönmez ve Alacapınar, 2011). Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede bir durumun açıklanması ve ortaya çıkarılması

amaçlanmaktadır (Creswell, 2016). Görüşmede e-görüşme (mail) tekniği kullanılmıştır. E-görüşme, katılımcıların farklı bölgede olması veya aynı bölgeden olup ulaşılamayacak durumda olmasından ötürü iletişim kurmanın güç olduğu kişilerle görüşme yapma imkanı tanımaktadır (Fritz ve Vandermause, 2018). Bu nedenle, katılımcıların farklı bölgelerde olmasından dolayı e-görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme formu literatürün detaylı şekilde incelenmesiyle oluşturulmuştur. Araştırmada katılımcılara yöneltilen sorular şu şekildedir;

- 1) Veri okuryazarlığının seçme yerleştirme ve yetenek yönetimi açısından önemi nedir?
- 2) Veri okuryazarlığının eğitim ve gelişim yönetimi açısından önemi nedir?
- 3) Veri okuryazarlığının çalışan bağlılığı açısından önemi nedir?
- 4) Veri okuryazarlığının performans yönetimi açısından önemi nedir?
- 5) Veri okuryazarlığının kariyer yönetimi açısından önemi nedir?

4.4. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini olarak amaçlı örneklem tercih edilmiştir. Amaçlı örneklem, ilgilenilen ve araştırılan fenomen ile ilgili bu fenomen hakkında tecrübeli bireylerin seçilmesini içermektedir (Yağar ve Dökme, 2018). Bu noktadan hareketle, araştırmanın çalışma grubunu insan kaynakları yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubunun insan kaynakları yöneticilerinden oluşmasının nedeni fenomen olarak adlandırılan veri okuryazarlığının insan kaynakları uygulamaları bağlamında ele alınmasıdır. Katılımcılar belirlenirken bu fenomene yönelik tecrübeleri kendilerine sorulmuş olup ona göre çalışma grubu oluşturulmuştur. Kullanılan desen ve örnekleme istinaden çalışma grubunu oluşturan bireylerin ilgilenilen konu ile ilgili deneyimli olmaları önem taşımaktadır. Görüşme yönteminde önemli olan hususun örneklemin sayısından ziyade toplanan verilerin araştırmacının ve araştırmanın maksadını ortaya koyabilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Türnüklü, 2000). Örneklem büyüklüğü konusunda alan yazında sabit bir fikrin olmadığı ifade edilmektedir (Yağar, 2023). Örneğin, Glesne (2012), araştırmaya konu olan olgunun deneyimli kişilerden oluşması şartıyla 5-25 kişilik örneklemin tercih edilmesini belirtmektedir. Farklı bir tanımda ise, veri doygunluğundan bahsedilmektedir. Veri doygunluğuna ulaşamamasının çalışmanın kalitesine olumsuz etkilerinin olabileceği ifade edilmektedir (Fusch ve Ness, 2015). Bu doğrultuda veri doygunluğu dikkate alınarak konu ile ilgili deneyimi olan 10 kişiye uygulanmasının yeterli olduğu düşünülmüştür.

Katılımcılar	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Görevi	Sektör
K1	K	40 - 49	Lisans	İK Müdürü	Hizmet
K2	K	30 - 39	Y.Lisans	İK Uzmanı	IT
K3	K	30 - 39	Y. Lisans	İK Uzmanı	Danışmanlık
K4	K	50 - 59	Lisans	İK Müdürü	Danışmanlık
K5	K	30 - 39	Lisans	İK Profosyenli	Danışmanlık
K6	K	30 - 39	Lisans	İK Müdürü	Bilişim Tekn.
K7	E	0-29	Ön Lisans	İK Müdürü	İnşaat
K8	K	40 - 49	Lisans	İK Müdürü	BİT
K9	K	40 - 49	Lisans	İK Müdürü	Turizm
K10	K	50 - 59	Lisans	İK Müdürü	Kamu

Tablo 1: Demografik Veriler

Tablo 1’de yer verilen demografik bilgilere göre araştırmanın grubu 9 kadın ve 1 erkek olmak üzere toplam 10 kişiden oluşmaktadır. Kadın katılımcıların çoğunlukta olmasının sebebi genel olarak şirketlerde insan kaynakları yöneticilerinin çoğunluğunun kadınlardan oluşmasından

kaynaklanmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcılar için (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8...) kısaltmaları tercih edilmiştir. Eğitim düzeylerinin çoğunluğunun lisans düzeyinde olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş aralığının ise çoğunlukla 30-39 ve 40-49 arasında olduğu görülmektedir.

4.5. Verilerin Analizi

Görüşme sorularından elde edilen verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, görüşme sorularıyla elde edilen verilerin kategorilere ayrılarak tanımlanması şeklinde ifade edilmektedir (Ungan ve Dinçel, 2022). Bu yüzden elde edilen verilerin bir kopyası oluşturularak temize çekilmiştir. Bununla birlikte kategoriler, temalar ve katılımcıların cevapları doğrultusunda kodlar oluşturulmuş ve klasik yöntemle analiz edilerek herhangi bir bilgisayar programından yararlanılmamıştır.

4.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel çalışmaların güvenilirliği için literatürde farklı stratejiler önerilmektedir. Merriam (2019) araştırmalarda güvenilirliği sağlamak ve verileri oluşturmak adına yeterli katılımcıyı tespit edebilmek için belirli bir doygunluğa ulaşılması gerektiğini belirtmektedir. Çalışmada verilerin doygunluğa ulaşılması amaçlanmış olup güvenilirlik sağlanmıştır. Ayrıca iç geçerliliğin sağlanması açısından çalışmada araştırma soruları hazırlandıktan sonra hem sektör temsilcilerinden hem de akademisyelerden görüşler alınarak bazı düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Alan yazın incelendiğinde akran değerlendirmesinin yani tarafsız bir gözle aynı meslekten olan kişilerin değerlendirmelerinin iç geçerlilik ölçütünü sağladığı ifade edilmektedir (Tutar, 2022). Dış geçerliliğin sağlanması ile ilgili ise, referans yeterliliğinden bahsedilmektedir. Referans yeterliliği, dökümanların ve verilerin toplanıp analiz edilmeden arşivlenmesi şeklinde aktarılmaktadır (Tutar, 2022). Bu çalışmanın verilerinin de yedeklenerek saklandığı göz önünde bulundurulursa dış geçerliliğin sağlandığını ifade etmek mümkün olacaktır. Bununla birlikte geçerlilik ve güvenilirlikle ilgili fenomenolojik araştırmalarda araştırılan fenomen ile ilgili deneyimli katılımcıların olması gerektiği ifade edilmektedir (Creswell, 2013). Bu bağlamda araştırılan fenomen ile ilgili katılımcıların deneyimlerinin olup olmadığı araştırma öncesinde tespit edilerek geçerlilik ve güvenilirlik sağlanmıştır. Bununla birlikte görüşme soruları için Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 31.12.2023 tarih ve 322 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Ayrıca araştırma soruları Google form üzerinden oluşturulmuş olup etik olması açısından daha önceden görüşülerek onay alınan katılımcılara mail yoluyla gönderilmiştir. Araştırmacıların cevapları yedeklenerek saklanmaktadır.

5. Bulgular

Literatür taraması sonucunda oluşturulan sorular kapsamında beş tema ve beş kategori belirlenmiştir. Temalar, literatürde yer alan insan kaynakları fonksiyonlarından oluşturulmuştur. Bu temalardan sorular oluşturularak kategorilere ayrılmıştır. Belirlenen kategoriler; işe alım ve yetenek yönetimi, eğitim gelişim yönetimi, çalışan bağlılığı, performans yönetimi ve kariyer yönetimi kategorileridir. Bu kategorilerin detayları ve kategoriler altında katılımcıların ifadelerinden oluşan kodlara aşağıda yer verilerek tartışılacaktır.

İşe Alım ve Yetenek Yönetimi

İşe alım ve yetenek yönetimi kategorisinde sorulan sorulara katılımcıların çoğunluğu pozitif yönde cevap vermişlerdir.

Bir katılımcı (K5), “doğru aday profiline ulaşmada veri okuryazarlığının önemli olduğunu” ifade etmiştir.

Başka bir katılımcı ise (K7), “veri okuryazarlığı sayesinde büyük miktarda verinin etkin şekilde yorumlanabileceği ve daha hızlı kararlar verilebileceğinden” bahsetmiştir.

Bununla birlikte (K2), “veri okuryazarlığının doğru yerleştirme ve yerleştirme konusundaki zaman yönetimine katkısına” vurgu yapmıştır. Bu soru bağlamında diğer katılımcıların vermiş oldukları cevaplar aşağıdaki gibidir;

- *K1: Belli bölümlerde ve pozisyonda önemli*
- *K2: Zaman yönetimi ve doğru yerleştirmedeki başarısına katkısı oldukça önemlidir.*
- *K3: Oldukça önemli, analitik yetenek yönetimi açısından*
- *K4 yetenek seçiminde fayda sağlar*
- *K5:Doğru aday profiline ulaşmamıza destek sağlayabilir.*
- *K6:Bu süreçlerde kurumun bilgi hafızasının oluşmasını sağlar ve birden fazla kişinin süreç takibinin sağlıklı ilerlemesine katkıda bulunur*
- *K7:Veri okuryazarlığı büyük miktarda veriyi etkin bir şekilde yorumlamanızı olarak tanır, böyle daha hızlı kararlar verebilirsiniz.*
- *K8:Veri okuryazarlığı doğru kaynağın- adayın tespit edilmesinde en önemli faktörlerden biridir*
- *K9:Mevcut durumda önem oranı % 40 kalsa da, önümüzdeki dönemlerde Önem derecesi artacaktır.*
- *K10:Veri okuryazarlığı yöneticilere stratejik kararlar almasında önemli bilgiyi sağlar*

Eğitim ve Gelişim Yönetimi

Araştırmada eğitim ve gelişim kategorisinde katılımcıların hepsi bu durumun önemli olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılardan (K5), “veri okuryazarlığının eğitim ve gelişim süreçlerinin takibi, sürekliliği ve uygulanabilirliğine katkı sağladığı” şeklinde görüş belirtmiştir.

Bir diğer katılımcı (K6), “eğitim gelişim ihtiyaçlarının tespiti, eğitim öncesi ve sonrasında değerlendirmeler ile eğitim yatırımlarının ölçülmesine olanak sağlar” şeklinde ifade etmiştir.

Diğer katılımcıların ifadelerini şu şekilde belirtmek mümkündür;

- *K1: Çok önemlidir*
- *K2: Bireylerin bilişsel gelişimindeki öğrenim hızını artırır.*
- *K3: Anlama seviyesi açısından oldukça önemli*
- *K4: ihtiyaç duyulan eğitimlerin seçimini sağlar*
- *K5:Eğitim ve gelişim süreçlerinin takibi, sürekliliği ve uygulanabilirliğine katkı sağlar*
- *K6:Eğitim gelişim ihtiyaçlarının tespiti, eğitim öncesi ve sonrası değerlendirmeleri, eğitim memnuniyet ölçümlerinin yapılabilmesi ile eğitim yatırımlarının geri dönüşünün ölçülmesini sağlar.*

- *K7: Kişilere yetenekler katmaktadır. Verilerle tartışma yeteneği, analiz etme, kolay erişim sağlama gibi bir çok konuda yetenek sağlamaktadır.*
- *K8:Veri doğru analiz edilirse hangi alanlarda eğitim ve gelişime ihtiyaç duyulacağı tespit edilir. Şirketlere çalışan bağlılığı ve maddi açıdan çok büyük fayda sağlar*
- *K9:Mevcut durumda önem oranı % 50 kalsada, önümüzdeki deönemlerde Önem derecesi artacaktır.*
- *K10:Veri okuryazarlığı veriye dayalı iş kültürünün gelişmesini sağlar Bu da verileri analiz ederek yanlış varsayımlardan uzak gerçekçi kararlar alınmasını sağlar Böylece Kurumun gerçekçi veri analizleri ile başarıya ulaşmak için*

Çalışan Bağlılığı

Çalışan bağlılığı kategorisinde bir katılımcı hariç (K5) diğer katılımcılar veri okuryazarlığının çalışan bağlılığını oluşturması açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir.

(K5) ifadesinde “bu konu ile ilgili bir şey diyemediğini” belirtmiştir ve ne olumlu ne olumsuz yönde görüş belirtmiştir.

Bununla birlikte (K2) ise, “veri okuryazarlığı sayesinde şirketlerde uzun vadede pozitif yönde gelişmeler olabileceğini” ifade etmiştir.

Bu konu ile ilgili (K6), “çalışanlar ile yapılan görüşmelerin ve anketler yoluyla toplanan verilerin analizi ile birlikte çalışan bağlılığını artıran stratejilerin daha sağlıklı şekilde oluşturulmasını sağlar” şeklinde görüş belirtmiştir.

(K8) ise,” veri okuryazarlığı ile birlikte çalışan devir hızının azalacağı ve çalışan bağlılığının artacağı yönünde” görüş belirtmiştir. Diğer katılımcıların vermiş olduğu cevaplar aşağıda belirtilmektedir;

- *K1: Değildir işin niteliği açısından önemlidir*
- *K2: Uzun vadede şirkete bağlılıkta pozitif yönde gelişmeler olabilir.*
- *K3: Önemli*
- *K4: doğru analiz edilmiş veri ile çalışanın ihtiyacını karşılama oranı artar*
- *K5: buna bişey diyemedim :)*
- *K6: Çalışanlar ile yapılan nabız yoklama görüşmeleri ve anketler yoluyla elde edilen veriler düzenli analiz edilerek çalışan bağlılığını artıran stratejilerin sağlıklı şekilde oluşturulması sağlanır.*
- *K7: Veri okuryazarlığındaki yeteneklerinden çıkarak, çalıştığı kurum ve kuruluşlarda kararlarını daha doğru vermesini sağlamaktadır.*
- *K8: Turnoveri azaltır.Çalışan bağlılığını artırır . Doğru kaynağa yatırım yapmanızı sağlar*
- *K9: Mevcut durumda önem oranı % 20 kalsada, önümüzdeki deönemlerde Önem derecesi artacaktır.*
- *K10: Veri analizi çalışanların performansı konusunda değerlendirme ölçütüdür. Bu da çalışanların iş anlamında bağlılığın etkiler*

Performans Yönetimi

Performans yönetimi kategorisinde yöneltilen soruya katılımcılar çalışanların performansını olumlu şekilde etkileyeceğini ifade etmişlerdir.

Bir katılımcı (k9) ‘‘önem oranının ileride artacağını’’ belirtmiştir.

Diğer katılımcılardan K2 ise, ‘‘adaleti sağlayacağını’’ ifade etmiştir.

K4, ‘‘veri okuryazarlığı ile performans yönetiminin çalışan memnuniyetini ve iş verimliliğini artıracığını ifade etmiştir.

K8 ise, ‘‘performansa doğrudan etkisi olduğunu belirterek, çalışan performans kartından çıkacak verinin doğru karar almayı artıracığını’’ vurgulamıştır.

K6 ise bu soruya ‘‘veri okuryazarlığının performans yönetimi sürecinin olmazsa olmazları arasında olduğunu’’ ifade etmiştir. Diğer katılımcıların ifadeleri şu şekildedir;

- *K1: Direkt bağlantıdır*
- *K2: Adaletli ve başarılı bir sistemi sağlar.*
- *K3: Oldukça önemli*
- *K4: somut verilerle yapılan ve ölçümlenmiş çıktısı olan performans yönetimi çalışan memnuniyeti ve iş verimliliğini sağlar*
- *K5: performans sistemlerinin kurulması, uygulanması takip edilmesi ve gelişimine katkı sağlar*
- *K6: Performans süreci belki de İK süreçleri arasında en çok verinin elde edildiği ve işlendiği kısım olabilir. Veri okuryazarlığı bu sürecin olmazsa olmazıdır. Kaynakların adil dağılımı ve kişilerin gelişim hedeflerini takibi açısından ÇOK ÖNEMLİDİR*
- *K7: Zaman yönetimini kazandığı için performansında olumlu yönde etkiliyecektir*
- *K8: Performansla doğrudan etkisi vardır. Çalışanın performans kartından çıkacak veri sizi doğru karar alma aşamasında destekler*
- *K9: Mevcut durumda önem oranı % 20 kalsada, önümüzdeki dönemlerde Önem derecesi artacaktır.*
- *K10: Veri analizi yöneticilere performans ölçme ve gerektiğinde düzeltici önlemler alma becerisini sağlar*

Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi kategorisinde veri okuryazarlığının çalışanların kariyerlerini olumlu şekilde etkileyeceği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Bir katılımcı (K9), ‘‘öneminin ileride artacağını’’ ifade etmiştir.

K6 ise, ‘‘kurumsal hafıza oluşturacağı ve kariyer yönetimi sürecinin sağlıklı ve adil işlenmesini sağlayacağını’’ belirtmiştir.

Diğer yandan başka bir kullanıcı ise (K10) ‘‘yöneticilerin de hem iş yönetimi hem personel yönetimi açısından verileri analiz ederek kendi kariyerini de yukarıya taşıyabileceği yönünde ‘‘görüş belirtmiştir. Diğer ifadeler şu şekildedir;

- *K1: Belli pozisyonlar da ilk tercihtir*
- *K2: Hedeflere ulaşmada zaman kazandırır.*
- *K3: Önemli*
- *K4: tüm analiz edilmiş veri kariyer haritası çıkarmada etkin rol oynar*

- *K5: İnsanların kendi veri becerilerini geliştirmelerine, verilerle ilgili soru sormalarına ve veri projelerinde karşılaştıkları zorluklara yönelik yardım alanı sağlar.*
- *K6: Kariyer yönetimi sürecinin sağlıklı ve adil işlenmesini sağlar. Kurumsal hafıza oluşur.*
- *K7: Kariyerlerinde her zaman değer katacaklardır. Bu yetenekleri ön planda çıkardığı zaman kariyerinde başarısını sağlayacaktır*
- *K8: Biliyoruz ki veri okuryazarlığı olmaz olmalarımızdan oldu. veriyi doğru analiz etmek sizin şirketin mevcut potansiyelini ya da oluşacak potansiyeli planlamada en büyük destekçiniz olacaktır*
- *K9: Mevcut durumda önem oranı % 20 kalsa da, önümüzdeki de önemlerde Önem derecesi artacaktır.*
- *K10: İyi bir yönetici gerek iş yönetimi gerek personel yönetimi vatandaşların ihtiyaçlarına ne derece cevap verilebildiği konularında verileri gerçekçi bir şekilde analiz ederek kariyer konusunda kendisini daha yukarıya taşıyacaktır*

6. Tartışma

Literatürde işe alım ve yetenek yönetiminin veriler açısından öneminden bahsedilmektedir. Crofts (2020), işe alım sürecinde yetenek yönetimi sistemleriyle bireylerin bilgilerini takip ederek, kayıt altına alıp verilerle etkileşimde bulunduğunu ifade etmektedir. Bu veriler sayesinde çalışan boşluklarının tespit edilerek, çalışan açığının kapatılmasının mümkün olduğu belirtilmektedir (OECD, 2019). Ayrıca Shehu ve Besimi (2018) yaptıkları bir çalışmada farklı veri analitiği yöntemlerini kullanarak veriler ile oluşturulan tavsiye modeline göre işe alımlar yapıldığını ifade etmektedir. Benzer şekilde Jantan vd. (2011), çalışmasında veri madenciliğinin yetenek seçimi için kullanıldığını ifade etmektedir. Bu durumun ise verilerin işe alım ve yetenek seçimi açısından önemini ve gücünü gösterdiğini belirtmek mümkündür. Bu bilgiler ışığında katılımcıların ifadelerinin yazını desteklediği görülmektedir.

Katılımcılar veri okuryazarlığının işgörenlerin eğitim ve gelişimi açısından önem arz ettiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar verilerle eğitim süreçlerinin takibinin yapıldığı, ihtiyaçların belirlendiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda literatür incelendiğinde, verilerin, çalışanların davranışlarının analizini yaparak gelişme potansiyeline sahip olmalarını sağlamaları dışında işgörenler için potansiyellerine ulaşmaları adına detaylı gelişim planları yapılmasına olanak sağladığı belirtilmektedir (Wang, 2021). Benzer şekilde Bal ve Bal (2021) çalışmasında insan kaynakları fonksiyonlarının belirlenmesi ve tasarlanması açısından verilerin öneminden bahsetmektedir. Bununla birlikte Jia vd. (2019) ise, yapay zeka kullanımı sonucunda elde edilen verilerle çalışanların eğitim süreçlerinin geliştirilebildiği ifade edilmektedir. Bu doğrultuda katılımcılara yöneltilen veri okuryazarlığının eğitim gelişim yönetimi açısından önemi ile ilgili soruya verilen cevapların yazında belirtilen bilgilerle benzerlik gösterdiğini belirtmek mümkündür.

Alan yazında verilerin çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilediğine yönelik bulgular yer almaktadır. Bu noktadan hareketle katılımcıların olumlu görüşlerinin literatürü desteklediği görülmektedir. Sadece bir katılımcı bu konu hakkında görüş belirtmeyeceğini ifade etmiştir ve bu konu hakkında olumlu veya olumsuz görüş belirtmemiştir. Davenport vd., (2010), çalışmasında Google'ın yıpranmaya yol açan faktörleri veriler sayesinde analiz ederek çalışan devir hızını azaltıp, çalışan bağlılığını artırdığını belirtmektedir. Bununla birlikte Hindistan'da bilişim teknoloji firmaları çalışan devir hızını azaltmak için çalışanların işten ayrılma niyetiyle çalışanların görev sürelerini, performans notları vb verileri ilişkilendirerek çalışanı elde tutma

stratejilerini belirlemişlerdir. Bunun sonucunda ise, yıllık çalışan devir oranlarının düştüğü gözlemlenmiştir (Nijjer ve Raj, 2020). Yapılan başka bir çalışmada Apriori algoritmasından elde edilen veriler ile çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının olumlu şekilde etkilendiği belirtilmektedir (Ersen vd. 2023). Bu doğrultuda veri okuryazarlığının çalışan bağlılığı açısından önemini olduğunu belirtmek mümkündür.

Katılımcıların performans yönetimi ile ilgili soruya vermiş oldukları cevapların literatürle paralellik gösterdiği görülmektedir. Katılımcılar veriler sayesinde daha doğru kararlar alınıp, çalışanların performanslarının daha net şekilde yönetildiği görüşünü ifade etmişlerdir. Bu noktadan hareketle literatürde yer alan bir çalışmada Mammadova ve Jabrayilova (2016) , verilerin insan kaynakları alanında çalışanların değerlendirilmesi yönünde daha sağlam kararlar verilmesine olanak sağlayacağını ifade etmektedirler. Diğer yandan bir katılımcının verilerle performans yönetiminin daha adaletli ve başarılı olacağını belirtmesine istinaden alan yazında, değerlendirme ve yetkinlik analizi araçları kullanılarak daha adaletli ve objektif değerlendirmeler yapıldığı ifade edilmektedir (Kızıloğlu, 2022). Bununla birlikte veriler sayesinde işletmeler nele ihtiyacı olduğunu daha net şekilde anlayarak işgörenler arasında uyumu artırıp, çalışanların performansının iyileştirilmesine olanak sağladığı ve bunun sonucunda kurumların performansının da artacağı belirtilmektedir (Tomar ve Guar, 2020). Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara benzer bir araştırmada iş analitiği ile elde edilen verilerin performans yönetiminin önünü açtığı ve daha sağlıklı yapıldığı vurgulanmaktadır (Klatt vd. 2011). Aynı zamanda şirketlerde çalışanların ve yöneticilerin çevrim içi formlar aracılığıyla insan kaynakları birimine performans yönetimi konusunda değerlendirme verilerinin sunulduğu ifade edilmektedir (Panayotopoulou vd., 2017). Bu bilgiler ışığında katılımcıların cevaplarının yazını desteklediğini belirlemek mümkündür.

Kariyer yönetimi ile ilgili soruya katılımcılar önemli olduğuna dair görüş belirtmişlerdir. Verilerle kariyer yönetimi konusunda, alan yazında IBM şirketi tarafından geliştirilen Watsons Career Coach programı ile işgörenlerin kariyerlerin takip etme ve ihtiyaçlarını belirleme konusunda çalışanların kariyerlerinin desteklendiği belirtilmektedir (Manuti ve De Palma, 2017). Aynı zamanda, çevrimiçi testler ile birlikte işgörenlerin yetkinlikleri, nelere ilgi duydukları ve kişilikleri üzerine değerlendirmeler yapıldığı belirtilmektedir (Altmann vd., 2015). Bu değerlendirme verileri ile işletme içinde yükselme ve ilerleme imkanının kolaylıkla tespit edilebileceği ifade edilmektedir (Alkahlout, 2023). Bu bağlamda katılımcıların bu kategori ile ilgili görüşlerinin alan yazını desteklediğini ifade etmek mümkündür.

Sonuç ve Öneriler

Katılımcıların vermiş oldukları cevapların analizi sonucunda görüşmeye dahil edilen insan kaynakları yöneticilerinin veri okuryazarlığı kavramına yönelik algılarının yüksek olduğu ve veri okuryazarlığının insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamında kullanımının önemli olduğu tespit edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından çalışan bağlılığı kategorisinde sadece bir katılımcı bu konu hakkında görüş belirtmemiştir. Bu çalışmanın bulguları ışığında, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında veriler ile birlikte hareket etmenin işe alımlarda, yetenekleri keşfetmekte, işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, çalışanların bağlılığını sağlamakta, performans yönetimi ve kariyer yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarında önemli olduğunu belirtmek mümkündür. Uluslararası alan yazında, veri okuryazarlığının insan kaynakları alanında incelendiği sınırlı çalışmanın olması ve ulusal alan yazında hiç çalışmanın olmamasından dolayı alana katkısı olacağı düşünülmektedir. Bu durum

çalışmanın önemini de ortaya koymaktadır. Bundan sonraki süreçte araştırmacılara, konu ile ilgili yazında çok fazla çalışmanın olmamasından dolayı evren ve örneklem genişletilerek farklı çalışmaların yapılması önerilebilir. Diğer yandan katılımcıların belirtmiş olduğu ifadeler ve literatürde yer alan bilgilerden hareketle insan kaynakları alanında çalışan yöneticilere bazı öneriler sunmak mümkündür;

- Şirket içinde tüm personeli veri okuryazarlığı konusunda bilinçlendirmek adına kurum içi eğitimler verilebilir
- Verilerin kullanımı ile ilgili farklı yazılımlar geliştirilerek tüm İK uygulamalarında kullanılabilir
- Veriye dayalı karar vermenin şirketlerde uygulanabilirliği için gerekli teknolojik alt yapılar tahsis edilebilir
- Şirketlerde insan kaynakları biriminde sadece veri toplama, analiz etme ve onları yorumlamadan sorumlu bir ekip oluşturulabilir. Bu sayede veriler daha etkili ve sağlıklı yönetilebilir.

Kaynakça

- Aaltonen, A., Alaimo, C., & Kallinikos, J. (2021). The making of data commodities: Data analytics as an embedded process. *Journal of Management Information Systems*, 38(2), 401-429. <https://doi.org/10.1080/07421222.2021.1912928>
- Akgün, E. (2023). eğitim vizyonunda eğitsel veri madenciliği. *Seta Perspektif*, 228, 1-6.
- Aldemir, M. C., Ataoğlu, A., & Budak, G. (2001). İnsan kaynakları yönetimi.
- Alkahlout, O. H. (2023). Dijital İKY uygulamalarının insan kaynakları performansına etkisi: Filistin örneği= The effect of digital HRM practices on human resources performance: The case of Palestine (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi).
- Aşıcı, M. (2009). Kişisel ve sosyal bir değer olarak okuryazarlık. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 7(17), 9-26.
- Bal, Y., & Bal, M. (2021). Proaktif insan kaynakları yönetiminin yeni gücü: İK analitiği ve yapay zekâ. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(3), 1198-1216. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1863>
- Bandari, V. (2020). Impact of Data Democratization and Data Literacy on Employee Productivity. *Sage Science Review of Educational Technology*, 3(1), 37-48.
- Benligiray, S. (2013). İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi. R. Geylan, H. Z. Tonus (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 156-182, Eskişehir:Anadolu Üniversitesi.
- Brooks Jr., W. D. (2012). South Carolina middle school principals' use of data-driven decision making. ProQuest Dissertations and Theses. (Doktora Tezi). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/south-carolina-middle-school-principals-use-data/docview/1037995479/se-2?accountid=12251> adresinden erişildi.
- Calzada Prado, J., & Marzal, M. Á. (2013). Incorporating data literacy into information literacy programs: Core competencies and contents. *Libri*, 63(2), 123-134.

<https://doi.org/10.1515/libri-2013-0010>

- Can, M., & Özmen, H. İ. (2023). Isparta İli Dış Ticaret Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. *Trends in Business and Economics*, 37(2), 137-147. <https://doi.org/10.5152/TBE.2022.221327>
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard business review*, 79(3), 139-148.
- Condon, P. B., & Pothier, W. G. (2022). Advancing data literacy: Mapping business data literacy competencies to the ACRL framework. *Journal of Business & Finance Librarianship*, 27(2), 104-126. <https://doi.org/10.1080/08963568.2022.2048168>
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri- Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2016). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. Eğiten kitap.
- Crofts, J. (2020). A Data-Driven Approach to HR. <https://www.insidehr.com.au/a-data-driven-approach-to-hr/> (Erişim Tarihi: 23.04.2020).
- Çam, S. (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.
- Data to the People. (2018). *Databilities: A data literacy competency framework*. Retrieved from <https://www.datatothepeople.org/databilities>
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: the new science of Winning*. Harvard business review press, Language, 15(217), 24.
- Dager, Y. B. (2023). *Data-Driven Decision-Making Practices: An Exploratory Case Study of the Division of Student Affairs at South County College*. The Florida State University.
- Deahl, E. (2014). *Better the data you know: Developing youth data literacy in schools and informal learning environments*. Available at SSRN 2445621. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2445621>
- Deja, M., Januszko-Szakiel, A., Korycińska, P., & Deja, P. (2021). The impact of basic data literacy skills on work-related empowerment: The alumni perspective. *College & Research Libraries*, 82(5). <https://doi.org/10.5860/crl.82.5.708>
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Dilekçi, Ö. Ü. Ü., Nartgün, Ş. S., & Nartgün, Z. (2020). *Okullarda Veriye Dayalı Yönetim*. Tam Metin, 232.
- Disseldorp, E. M. (2020). *Data Literacy: Detecting Data Literacy Gaps within Businesses* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- Emine, S. U. R. (2022). *Okuryazarlık Kavramı ve Türkiye'deki Okuryazarlık Araştırmaları Üzerine Bir İnceleme*. Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(2), 445-467.
- Ersen, N., Bardak, T., & Usta, U. C. *Veri Madenciliğine Dayalı Olarak Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyinin Belirlenmesi: İstanbul ve Kocaeli Örneği*. Bartın Orman Fakültesi Dergisi, 25(3), 398-410. <https://doi.org/10.24011/barofd.1329758>

- Fritz, R. L., & Vandermause, R. (2018). Data collection via in-depth email interviewing: Lessons from the field. *Qualitative health research*, 28(10), 1640-1649. <https://doi.org/10.1177/1049732316689067>
- Fusch, P. & Ness, L. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *Qual. Rep.*, 20(9), 1408-1416. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2281>
- Gerçek, M. (2021). Türkiye'nin Büyük Sanayi Kuruluşlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları: İso 500'e İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(3), 391-410. <https://doi.org/10.17065/huniibf.806796>
- Gibson, J. P., & Mourad, T. (2018). The growing importance of data literacy in life science education. *American Journal of Botany*, 105(12), 1953-1956. <https://doi.org/10.1002/ajb2.1195>
- Glesne, C. (2012). Nitel araştırmaya giriş (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Çev.) (2. bs.). Ankara: Anı Yayıncılık. [Orijinal baskı 2011].
- Güney, S. (2023), Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Kavramları, Edt Mesut Öztırak, *Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi*, S (1-39), Ankara: Nobel Yayınevi
- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Handfield, R., Yacura, J., Soundararajan, B., & Zhong, A. (2020). 4th annual data quality & governance study 2020.
- Jacobson, S. (2022). Maximizing the Data Literacy of the Air Force Contracting Workforce (Doctoral dissertation, Acquisition Research Program).
- Jantan, H., Hamdan, A. R., & Othman, Z. A. (2011). Talent knowledge acquisition using data mining classification techniques. In 2011 3rd Conference on Data Mining and Optimization (DMO) (pp. 32-37). IEEE. <https://doi.org/10.1109/DMO.2011.5976501>
- Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (2018). A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management.

Çatışma beyanı

Makalenin yazarı, bu çalışma ile ilgili taraf olabilecek herhangi bir kişi ya da finansal kuruluş ile ilişkisi bulunmadığını dolayısıyla herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

Destek ve teşekkür

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.