

PAPER DETAILS

TITLE: INSAN KAYNAKLARI ALANINA BLOGLAR ÜZERİNDEN BAKMAK Nitel Bir İnceleme

AUTHORS: Sebnem Seçer

PAGES: 759-782

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/393338>

İnsan Kaynakları Alanına Bloglar Üzerinden Bakmak Nitel Bir İnceleme

H. Şebnem SEÇER*

ÖZ

Son dönemde teknolojik alanda ortaya çıkan ve yaygınlaşan değişimler insan kaynakları (İK) alanını da derinden etkilemekte ve değişimin getirdiği etkiler, bu alanda çalışanları, üzerinde düşünmek zorunda oldukları birçok sorun ile baş başa bırakmaktadır. Bu sorunlar etrafında şekillenen güncel tartışmalar, İK alanındaki dinamik süreci gözlemlemek ve anlamak açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı da, İK alanındaki güncel tartışmalara yine teknolojik gelişmenin sunduğu yeni iletişim mecralarından biri olan bloglar üzerinden bir değerlendirme yaparak yaklaşmaktır. Bu çerçevede, öncelikle blogların kullanım amaçları ve yapıları üzerinde durulmuş, ardından literatürde İK alanındaki son gelişmeler kısaca değerlendirilmiştir. İK alanındaki son gelişmelerin odak noktasındaki konular olan Endüstri 4.0 ve dijitalleşme sürecinin yarattığı tartışmalara da yer verildikten sonra, Harvard Business Review Türkiye Dergisi'nin internet sitesinde yayınlanan blog yazıları üzerinden MAXQDA 12 nitel veri analizi programı içerik analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, 4 ana tema ile 12 alt-tema belirlenmiştir. Bu temaların içerikleri ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Endüstri 4.0, Dijitalleşme

JEL Sınıflandırması: O15, O33, M15

Looking Through To The Field Of Human Resources Over The Blogs A Qualitative Analysis

ABSTRACT

Recent changes in the technological field and the widespread changes deeply affect the field of human resources, and the effects that change has brought about have left this field worker with many problems they have to think about. Current discussions around these issues are of importance in terms of observing and understanding the dynamic process in human resources. The aim of this study is to approach current discussions in the field of human resources by making an assessment through blogs, one of the new communication channels of technological development. In this framework, firstly the aims and structures of blogs are emphasized and then the latest developments in human resources in literature are briefly evaluated. After discussing the latest developments in the field of Industry 4.0, and digitalization process, a content analysis of the MAXQDA 12 qualitative data analysis program was conducted through blog postings published on the Harvard Business Review Turkey Magazine's website. According to the analysis results, 4 main theme and 12 sub-theme were determined. The contents of these themes have been evaluated in detail.

Key Words: Human Resources Management, Industry 4.0, Digitalization

JEL Classification: O15, O33, M15

GİRİŞ

Günümüzde İK alanında çok yoğun değişimler ve bu değişimler üzerinde devam eden tartışmalar yaşanmaktadır. Bu değişimlerin odak noktasını, teknolojik

* Doç.Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, sebnem.secer@deu.edu.tr

değişimler oluşturmaktadır. Teknolojik değişimlerin hızı ve yarattığı tempo, bu değişimleri izlemeyi ve onlara uyarlanmayı zorlaştırmakla birlikte, bir yandan da yine teknolojinin sunduğu bazı olanaklar sayesinde değişimi ve etkilerini daha yakından takip etmek mümkün olmaktadır.

Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, yaygınlaşan kullanım alanı ve yarattığı iletişim araçları bağlamında İK alanında da yoğun kullanımı, söz konusu alanı yeni iletişim araçları üzerinden değerlendirmeyi hem kolaylaştırmakta, hem de gerektirmektedir. Herkesin ulaşabilir durumda olduğu çeşitli internet sitelerindeki genellikle sektörün ve uygulamanın içindeki İK profesyonelleri ya da diğer ilgili meslek üyeleri tarafından yazılan blog yazıları, bu iletişim araçlarından birisini oluşturmaktadır. Bahsi geçen blog yazıları, çoğunlukla sektörün içinde bulunan meslek üyesi bireylerin kendi mesleki tecrübeleri ile sektördeki son gelişmelere ilişkin bilgiyi sentezleyerek oluşturdukları ve anlatım dili olarak da sade ve anlaşılır bir özellik taşıyan bilgi kaynaklarıdır.

Bu nedenle İK alanındaki son gelişmelerin ve tartışmaların izlenebileceği önemli bir platform olarak sayısı ve konu çeşitliliği gün geçtikçe artan bloglar üzerinde yapılan bir araştırmanın da alana özgü güncel tartışmaların değerlendirilmesinde önemli bir katkı olacağı düşüncesinden hareketle, bu çalışmada Harvard Business Review Türkiye Dergisinin internet sitesinde yayınlanan blog yazıları arasından alana özgü seçilmiş bazı başlıklardaki 2014 yılından günümüze yayınlanmış olan 62 blog yazısı üzerinden içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Sözü edilen içerik analizi sonucunda ulaşılan 4 ana ve 12 alt-tema çerçevesinde İK alanına yaşanan son gelişmeler ve tartışmaların içeriği ve niteliği üzerinde durulmuştur. İçerik analizinin sonuçlarına geçmeden önce ise, çalışmada kullanılan yöntemin temel aracı olarak bloglara ilişkin genel bir bilgi verilmiş, ardından da İK alanındaki son gelişmeleri temellendiren teorik çerçeve çizilmiştir.

I.BLOGLAR VE KULLANIM AMAÇLARI

Sosyal medya araçlarından bloglar, ilk olarak J. Berger adında bir bilgisayar programcısı tarafından 1997 yılında kullanılmış ve kendisinin şahsi web sitesine “weblog” adını koymasıyla ortaya çıkmış bir kavramdır. Ardından 1999 yılında P. Merholz adındaki bir kişi kelimeyi parçalamış, ve “we blog” adında bir kavram ortaya koymuştur. Böylece “to blog” şeklinde bir fiil ve “blogging” adında bir kavram oluşmuştur (Kaya, 2009:32).

Blog sahibi olan kişiye blog yazarı denilmektedir. Blog yazarının kişisel bloguna koyduğu herhangi bir içerik, görüntü, hareketli görüntü, metin iletisi mesaj adıyla nitelenmektedir. Blog okurlarının bu mesajlara çeşitli biçimlerdeki içeriklerle yanıtları ise yorum olarak adlandırılmaktadır (Sütcü Bayraktutan, 2010).

Bloglar, insanların yakın zamanlardaki olaylar veya ilgilendikleri konular hakkında yazdıkları internet siteleri olarak tanımlandığında teknik olarak genel internet siteleri ile benzerlik göstermekte ve etkileşimli iletişim araçlarının açık bir modeli olarak değerlendirilmektedir (Goodfellow ve Graham, 2007:399).

Blog, bilgi çalışanlarının çeşitli faaliyetlerini destekleyebilir. Örneğin, bloglar düşünceleri toplama ve organize etme, aynı konularla ilgilenen kişilerle

bağlantı kurma, işbirliğine dönüşecek şekilde diğer blog yazarları ilişkileri geliştirme, araştırma yapma veya bir yayın üzerinde çalışmaya yardımcı olmaktadır (Efimova, 2009:2).

Bloglar, aralarındaki farklılık bulanıklaştığı halde bloglar, yazarının hayatı ile ilişkili kişisel bloglar veya belli bir konu ile ilgili bilgi blogları olarak sınıflandırılmaktadır. Bloglar artan şekilde bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır. Blog kullanıcılarını neyin motive ettiği konusunda fazla araştırma yoktur (Chesney ve Su, 2010:711). Kaye (2007) blogların kullanıcıları filtre edilmemiş (sansürlenmemiş) içerik, enformasyonu güncelleme, haber ve derinlemesine analizlerle desteklediğini ve temel kullanma nedeninin enformasyon arama olduğunu ileri sürmektedir. Bloglar mevcut olaylardan çok konularla ilgili enformasyon kaynağı olarak kullanılmaktadır (129-130).

Bir veya daha fazla kişi tarafından hazırlanan bloglar kişisel ya da kurumsal olabileceği gibi tematik de olabilmektedir. Gotta (2010) blogları;

- İçsel bloglar (yalnızca kurum çalışanlarını hedefleyen)
- Dışsal bloglar (genel kamuoyu üzerine odaklanan),
- Tematik bloglar (belirli olaylar ya da projelerle bağlantılı oluşturulan),
- Desteklenen bloglar,
- Kişisel bloglar olarak 5 farklı türe ayırmaktadır.

Blogların popüler olmasının başlıca sebeplerini Goodfellow ve Graham şu şekilde ifade etmektedir (2007:396):

- Ucuz ve ücretsiz olma,
- Kurulum için özel bir yazılım gerektirmeme,
- Uzmanlık seviyesinde bilgisayar bilgisi gerektirmeme,
- İçeriklerin kolaylıkla güncellenme ve yayılımı,
- RSS kullanarak takip edilebilme,
- Yorum eklenebilmesi, okuyucu yazar arasında diyalog oluşturması.

Günümüzde blogların hem toplumsal yaşamda gündelik konularda hem de çalışma yaşamında profesyonel ve mesleki konularda yaygın bir şekilde kullanıldığı bilinmektedir. Özellikle çalışma yaşamında mesleki konularda yazılan bloglar, yazarlarının da profesyonel bireyler olması durumunda bilgi ile tecrübeyi bütünleştiren ve anlatım dili olarak da daha sade ve anlaşılır bir dilin hakim olduğu bilgi kaynakları niteliği taşıyabilmektedirler. Bloglar bu nitelikleri dolayısıyla, çalışma hayatında ilgili konularda genel bir bakış açısının oluşması yönünde de etki gösterebilmektedirler. Bu nedenle, günümüzde bloglar çalışma yaşamında giderek yaygınlaşmakta ve geniş bir izleyici kitlesi bulunmaktadır.

Blogların çalışma hayatı bağlamında yaygınlaştığı alanlardan biri de İK alanıdır. Bu alandaki bloglar, bir yandan mesleki tecrübelerin ve bilgilerin paylaşıldığı, bir yandan da İK alanındaki son gelişmeler ile bu gelişmelerin mesleğin doğasına, işleyişine ve çalışma yaşamının diğer boyutlarına etkilerinin tartışıldığı platformlardır. Bu nedenle, günümüzün İK alanına özgü son gelişme ve tartışmalarının en yakından izlenebildiği bu bloglar, çalışma hayatının genel dinamiklerini anlamak açısından da önem arz etmektedir.

II.İNSAN KAYNAKLARI ALANINDA SON GELİŞMELER

Çalışma yaşamı teknolojik gelişmelerin etkisiyle çok yönlü bir değişim yaşamaktadır. Bu değişimlerin en dikkat çeken boyutunu ise yeni beceri ve yetkinlik gerekliliklerinin ortaya çıkması, teknolojik yeniliklerin insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanmasına nüfuz ederek alanın adeta yeniden tanımlanmasına yol açması noktasında görmek mümkündür. Dolayısıyla insan kaynakları alanı son dönemde gözden kaçırılmaması gereken bir dönüşüm yaşamaktadır ve bu dönüşümün temel dinamiklerini oluşturan unsurların somutlaştırılması, bu alanda atılacak önemli bir adımdır.

Öncü bir danışmanlık firmasının araştırması, insan kaynaklarındaki değişimin teknoloji ve yetenek yönetimi şeklinde iki yönlendiricisi olduğunu göstermektedir (Society for Human Resource Management [SHRM], 2002:2). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) de bu değişimlerle başa çıkabilmek için hazırlıklı olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, küreselleşme, değişen yetkinlik gereklilikleri, kurumsal yenilikler, sürekli gelişmeye yönelik çabalar, hiyerarşik yapıdan giderek uzaklaşan işyerlerinin geleceği ve çalışan bağlılığı gibi birçok unsuru bir arada düşünüp değerlendirirken, bir yandan da çalışan birey düzeyindeki doyum, motivasyon, işe devamsızlık, işgücü devri gibi konuları da sürekli olarak gündemde tutmalıdır. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi kurumu geliştiren bir konumu sürdürmek için yeni gelişmeleri sürekli olarak takip etmelidir.

Teknoloji ve özellikle de mobil teknolojiler, çalışmanın doğasını ve alanını köklü bir şekilde değiştirirken (Holland ve Bardoel, 2016), insan kaynaklarının rolünü de baştan aşağıya yeniden tanımlamaktadır. Teknolojideki son değişimler İKY'nin neredeyse her yönünü değiştirirken, insan kaynakları yöneticilerine de odak noktalarını sadece işgücünü yönetmekten, kurumun kârlılığını artırma üzerine yönlendirmeleri yönünde yardımcı olmaktadır.

İnsan faktörünün gelecek üretim endüstrisi için gerekli olacağı ve bu anlamda işgücünün beceri ve yetkinliklerinin, yüksek düzeyde yenilikçi fabrika ortamında başarının anahtarı niteliği taşıyacağı belirtilmektedir (Gehrke vd., 2015:12-13) . Özellikle Endüstri 4.0. olarak adlandırılan yeni teknoloji döneminde üretkenlik, verimlilik, kârlılık gibi konularda fabrikaları ve şirketleri destekleyen en önemli unsurunun yetkinlikleri yükseltilmiş insan olacağının vurgulandığı bu dönemde, insan kaynaklarının rolünün ve öneminin daha da artacağı ifade edilmektedir (Tam ve Thuy, 2017). Bu nedenle, şirketlerin İKY aracılığıyla nitelikli işgücünü yetiştirmeye odaklanmaları gerektiği de ifade edilmektedir. Dolayısıyla İKY'nin sadece çalışanların seçimi, işe alımı veya işten çıkarılması ile değil, çalışanların eğitimi gibi onlara nitelik kazandırıcı insan kaynaklarını geliştirme faaliyetlerine de zaman ayırması gerekmektedir (Benešová ve Tupa; 2017) .

Diğer bir deyişle, günümüzde İKY faaliyet alanının genişlemesi yanında, bu faaliyetlerin öneminin artması da söz konusudur. İKY alanının hem kendi çalışan kadrolarında, hem de işletmelerindeki diğer çalışanlarda teknolojik gereklilikler ve yeniden yapılanmaya göre bir farkındalık yaratması, eğitim faaliyetlerine daha da ağırlık vermesi gerekmektedir. Bahsi geçen bu tartışmaların

temelinde esasen teknolojinin son gelişim aşaması olan Endüstri 4.0 bulunmaktadır.

III. ENDÜSTRİ 4.0 VE DİJİTALLEŞMENİN YARATTIĞI TARTIŞMALAR

Günümüzde teknolojik olarak en son gelinen noktayı ifade eden Endüstri 4.0, ilk olarak Hanover 2011 Fuarında Almanlar tarafından ortaya atılmıştır ve asıl olarak imalat sanayinde bilgisayarlaşmanın en üst düzeye çıkarılması ve dolayısıyla üretimin yüksek teknolojiyle donatılmasını hedefleyen bir yaklaşımdır. Endüstri 4.0 altında; üretimde insan emeğinin en aza indirilmesi ve bu yolla üretimdeki hataların ortadan kaldırılması, üretimin üst düzeyde esnekliğe kavuşturulması ve üretimin hızlandırılması gibi üç temel amaç bulunduğu belirtilmektedir (Eğilmez, 2017). Dolayısıyla endüstriyel üretimin dijitalleşmiş bir çalışma anlayışına doğru evrimi dördüncü endüstri devrimi (Endüstri 4.0) olarak adlandırılmaktadır (Harties, 2018:1). Buna göre, teknolojik yenilikler yeni endüstriler ve yeni bir çalışma biçiminin ortaya çıkışına yol açmaktadır (Yüksel ve Sener, 2017). Halihazırda küreselleşen işgücü piyasası temelinde merkez ülke – çevre ülke ayrımını daha da derinleştirecek olan bu değişimler esasen teknoloji bazlı üretim yapan ülke ve/veya firmaların insan kaynakları süreçleri açısından önem arz etmektedir. Diğer bir deyişle, teknolojik açıdan gelişmiş bir üretim sistemine sahip ülke ve/veya firmaların insan kaynakları fonksiyonlarını bu değişimin dışında tutmaları mümkün görünmezken, halen emek yoğun üretim yapan ülke ve/veya firmalar için insan kaynakları alanı klasik görünümünü sürdürmektedir.

Dijitalleşme en temel anlamıyla otomasyonu ifade etmektedir. Bunun yanında, dijitalleşmenin en somut gerçekliklerinden bir diğeri de birçok şirketin stoksuz ve nakliye maliyeti olmaksızın ürettiği enformasyona dayalı ürünlerdir (Yüksel ve Sener, 2017). Dijitalleşme sadece endüstriyel üretim ve çalışma sürecini değiştirmemekte; doğal kaynaklar sektöründen hizmetler sektörüne kadar ekonominin bütün sektörlerini de etkisi altına almaktadır. Dolayısıyla, bütün iş ve mesleklerde çalışanlar dijitalleşme nedeniyle değişime maruz kalmaktadır. Bu değişimin bütün iş ve mesleklerin tüm doğasını, iş süreçlerini ve görev yapılarını, beceri ve yetkinlik düzeylerini etkileyeceği ifade edilmektedir (Harties, 2018). Ülkemizde Endüstri 4.0'a ilişkin farkındalık düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, Endüstri 4.0'ın örgütsel ve bireysel etkileri arasında; iş ve etkinlik konusunda baskı artışı, daha hızlı ve daha iyi çalışma, daha işgücü kullanımı, daha hızlı ve güvenli otomasyon sistemleri, örgütsel etkinliğin artması ve maliyetlerin düşmesi, sıfır hata ve minimum kayıp, bağımsız iş sistemlerinin kurulması, daha nitelikli işgücü talebi, çalışan üzerindeki iş yükünün azalmasına karşılık baskının artması, insan ilişkilerinin azalması, ast-üst ilişkilerinin insani boyuttan dijital boyuta taşınması gibi unsurlar sayılmıştır (Yüksel ve Sener, 2017: 298).

IV. YÖNTEM

Bu çalışmada, Harvard Business Review Türkiye Dergisinin internet ortamında yayınlanan blog yazıları üzerinde bir içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Sözü edilen bu dergi çalışma hayatını ilgilendiren çok geniş yelpazedeki konu ile

ilgili blog yazılarına yer vermektedir. Bu blog yazılarının içerik analizi için kullanımı ile ilgili olarak dergi editörlüğünden gerekli izin alındıktan sonra, yaklaşık 150 başlık içinden insan kaynakları alanı ile daha yakından ilgili olduğu düşünülen “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Yönetmek”, “Endüstri 4.0”, “Jenerasyon Meseleleri”, “Değişim Yönetimi”, “Çalışan Politikaları” başlıkları seçilerek bu başlıklarda 2014 yılının Ocak ayından bu yana ilgili internet sitesinde yayınlanmış olan 62 blog yazısı derlenerek veri olarak kullanılmıştır. Tablo 1’de bu blog yazılarının yıllara ve konulara göre dağılımı görülmektedir. Blog konuları bağlamında bir değerlendirme yapıldığında, bloglar arasında ağırlığı “Endüstri 4.0” blogları ile “İKY” bloglarının oluşturduğu görülmektedir. Bu durum çalışmanın İK alanındaki son tartışmalara odaklanmak yönündeki amacıyla da uyumludur. Diğer yandan, blog yazılarının yayınlandığı yıllar bağlamında bir değerlendirme yapıldığında ise, yine çalışmanın amacı ile uyumlu bir şekilde son iki yılda yayınlanmış olan blog yazılarının ağırlıkta olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Blog Yazılarının Konulara ve Yıllara Göre Dağılımı

	2017	2016	2015	2014	Toplam
<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>	4	4	3	3	14
<i>Endüstri 4.0</i>	5	12	1	-	18
<i>Jenerasyon Meseleleri</i>	6	3	-	-	9
<i>Değişim Yönetimi</i>	5	1	-	-	6
<i>Yönetmek</i>	-	1	4	7	12
<i>Çalışan Politikaları</i>	2	1	-	-	3
Toplam	22	22	8	10	62

Bu veriler çerçevesinde gerçekleştirilen içerik analizi kapsamında blog yazıları üzerinde kodlama yöntemine başvurulmuş ve yazılarda öne çıkan ortak konular ile sorun alanları bağlamında toplam 319 kodlama yapılmıştır. Çalışmada içsel tutarlılığın sağlanabilmesi için araştırmacı dışında bağımsız iki akademisyen tarafından kodlamalar incelenmiş ve belirlenen temalar arasında uyum tespit edilmiştir. Tablo 1’de içerik analizi sonrasında ulaşılan ana ve alt-temalar ile bu temaların blog yazıları açısından görünümü yer almaktadır.

Tablo 2. Ana ve Alt-Temaların Blog Yazılarına Göre Dağılımı

Kod Sistemi	Endüstri 4.0.	Çalışan Politikaları	Jenerasyon Meseleleri	Değişim Yönetimi	Yönetmek	İKY
Değişen İK						
▲ Dijitalleşme						
Toplumsal Bakış Açısı						
Yönetimsel çatışma						
▲ Endüstri 4.0						
Yetenekler- Yetkinlikler						
Sosyal etkileri						
Temel özellikleri						
Kuşaklarla ilgili tartışmalar						
İstihdam etkileri						
Riskler						
Üretimdeki ve yönetimdeki etkileri						
Türkiye’de Endüstri 4.0						
Nesnelerin interneti						
Rekabetin doğası						
İnternetin sosyolojik etkisi						

Tablo 1’den de izlendiği gibi, içerik analizi sonucunda “*Değişen İK* (İnsan Kaynakları)”, “*Dijitalleşme*”, “*Endüstri 4.0*” ve “*İnternetin Sosyolojik Etkisi*” olmak üzere dört ana tema ile “*Dijitalleşme*” teması altında 2 ve “*Endüstri 4.0*” teması altında da 10 alt-tema belirlenmiştir.

IV.BULGULAR

İçerik analizinden elde edilen bulgular önce genel olarak ele alınacak, ardından da ulaşılan ana ve alt-temalar bağlamında bir değerlendirme yapılacaktır.

A. Genel Olarak

Blog yazılarının içeriklerindeki benzerlikler ve ortak vurgulamalara dayanan dört ana tema ile 12 alt-tema, daha ayrıntılı değerlendirildiğinde Tablo 2’de görülen sayısal sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 2. Ana ve Alt-Temalara İlişkin Kodların Blog Yazılarında Vurgulanma Sayıları

Kod Sistemi	Endüstri 4.0.	Çalışan Politikaları	Jenerasyon Meseleleri	Değişim Yönetimi	Yönetmek	İKY	TOPLAM
Değişen İK						44	44
▲ Dijitalleşme	16	1	1	2		6	26
Toplumsal Bakış Açısı	1			1			2
Yönetimsel çatışma	2						2
▲ Endüstri 4.0	24			1		1	26
Yetenekler- Yetkinlikler	9		3	3		6	21
Sosyal etkileri	7	3	1	5	1		17
Temel özellikleri	6						6
Kuşaklarla ilgili tartışmalar	5	4	24		1	1	35
İstihdam etkileri	20	13	5			4	42
Riskler	6						6
Üretimdeki ve yönetimdeki etkileri	31		5		1		37
Türkiye’de Endüstri 4.0	9						9
Nesnelerin interneti	7					1	8
Rekabetin doğası	17				9		26
İnternetin sosyolojik etkisi	6		4		2		12
TOPLAM	166	21	43	12	14	63	319

Tablo 2’ye göre, içerik analizi sonucu elde edilen ana temalardan “Değişen İK” ana teması 319 adet kodlama içinde 44 kodlama sayısı ile en çok vurgulanan tema olmuştur. Bu kodlamaların tamamı “İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)”

konulu blog yazılarında yapılmıştır. Ana temalardan “Dijitalleşme” ve “Endüstri 4.0” temaları ise 26’şar kodlama ile eşit düzeyde vurgulanmışlardır. “Dijitalleşme” ana temasının 16 kodlama ile en fazla “Endüstri 4.0” konulu blog yazılarında vurgulandığı dikkat çekmektedir. “Endüstri 4.0” ana temasının ise 24 kodlama ile yine “Endüstri 4.0” konulu blog yazılarında geçtiği görülmektedir. Diğer yandan, “İnternetin sosyolojik etkisi” ana temasında 12 toplam kodlamanın 6 tanesi yine “Endüstri 4.0” konulu blog yazılarından gelmiştir. Diğer yandan, içerik analizi sonucu ulaşılan toplam 319 kodlama içinde 166 kodlamanın “Endüstri 4.0” bloglarından elde edilmiş olması, günümüz İK dünyasındaki dinamiklerin büyük ölçüde Endüstri 4.0 dönüşümünden etkilendiğini göstermektedir. Gerçekten de ülkemizdeki İK alanında en önemli mesleki örgütlerden birisi olan PERYÖN’ün (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği) 2-3 Kasım 2017 tarihlerinde gerçekleştirilen 25. İnsan Yönetimi Kongresi’nde de birçok oturumda Endüstri 4.0 bağlamında İK alanında ortaya çıkan değişimler farklı boyutlarla ele alınmıştır. (<http://www.peryonkongre.com/kongre2017/PROGRAM.html>). Benzer şekilde, 19-20 Ekim 2017 tarihlerinde İzmir’de “Gelecek Geldi” mottosuyla gerçekleştirilen 14. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi’nde de bir çok oturumda Endüstri 4.0’ın getirmiş olduğu değişimlere odaklanan bilgi paylaşımları dikkat çekmektedir (<http://www.egeinsanyonetimizirvesi.org/program>). Yine PERYÖN’ün internet sitesinde bilgi yönetimi bölümünde Endüstri 4.0 için ayrı bir sayfa olarak hazırlanmış olduğu görülmektedir (<https://www.peryon.org.tr/sanayi-4-0-2/>). Özetle, ülkemizde İK alanında çeşitli platformlarda Endüstri 4.0’ın yoğun bir biçimde tartışıldığı bir dönem yaşandığını belirtmek mümkündür. Diğer yandan, Türkiye’de Endüstri 4.0 konusundaki farkındalığı belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmada da, araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin hepsi Endüstri 4.0 ile ilgili bilgileri büyük ölçüde sosyal medya ve internet üzerinden edindiklerini belirtmişlerdir (Yüksel ve Sener; 2017: 296). Bu değerlendirme bloklarda Endüstri 4.0 konusunun ağırlıklı olarak seçilmiş olduğunu da destekler niteliktedir.

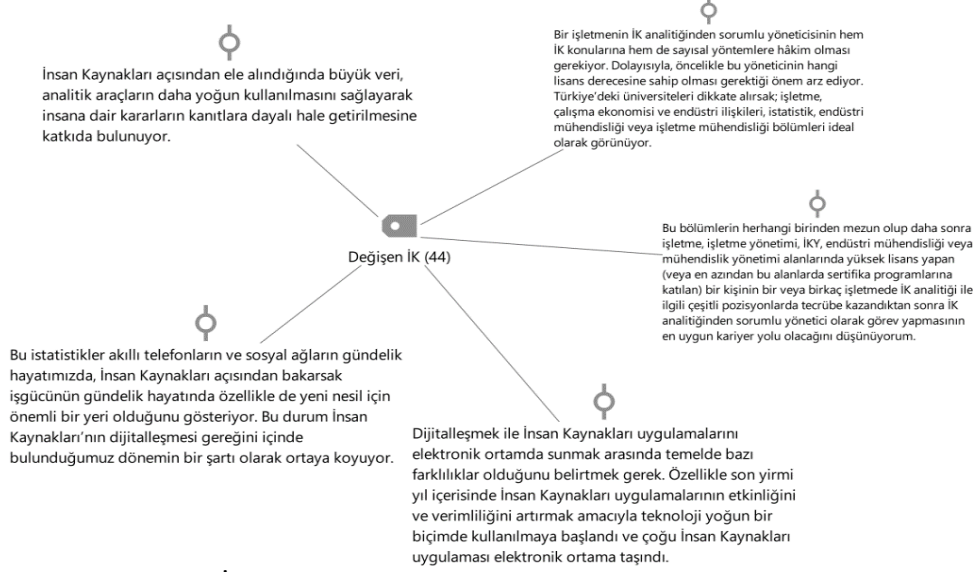
Yapılan içerik analizinde Endüstri 4.0 konusundaki blog yazılarında bütün temalara ilişkin kodlar belirlenmiş olması da dikkat çeken bir diğer önemli noktadır. Buna göre, Endüstri 4.0 konusundaki blog yazılarının çalışma hayatına ve İK alanına ilişkin geniş bir içeriğe sahip olduğu belirtilebilir.

İçerik analizindeki toplam kodlama içinde İKY blog yazılarından elde edilen 63 kodlama bulunmaktadır ve bu kodlamaların ise büyük bir bölümü (44 kodlama) ise, “**Değişen İK**” ana temasına işaret etmektedir. İK’nın değişen yüzü daha önceki bölümlerde de tartışıldığı gibi günümüz çalışma hayatının en önemli konularından birini oluşturmaktadır. Diğer yandan, günümüz çalışma hayatının bir diğer önemli konusu olan yeni yetişen ve çalışma hayatına dahil olan kuşaklarla ilgili olarak “Jenerasyon Meseleleri” konulu blog yazılarından da vurgulamalar (43 kodlama) geldiği görülmektedir.

B. “Değişen İK” Ana Teması Bağlamındaki Bulgular

“Değişen İK” ana teması altında ortaya çıkan görüşlerden bazıları Şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1. “Değişen İK”ya İşaret Eden Görüşler



“Değişen İK” ana teması çerçevesinde ortaya çıkan görüşlerin tamamı (44 kodlama) İKY konulu blog yazılarından elde edilmiştir. Şekil 1’de de izlendiği gibi, blog yazılarında daha çok büyük veri kullanımı, sayısal verilere hakim olma, İK uygulamalarının elektronik ortama taşınmış olması, İK analitiğinin artan önemi ve bu konuda görev alacak kişilerin profili gibi konular üzerinde durulduğu görülmektedir. Dolayısıyla, bahsi geçen bloglarda İK alanının teknolojik değişim ile yaşadığı dönüşüm; hem İK fonksiyonlarının değişen doğası hem de İK alanında çalışan ve çalışacak insan profili açısından değerlendirilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi konulu blog yazılarında “Değişen İK” ana teması ile ilgili olarak öne çıkan diğer konular ise Tablo 3’de gösterilmektedir.

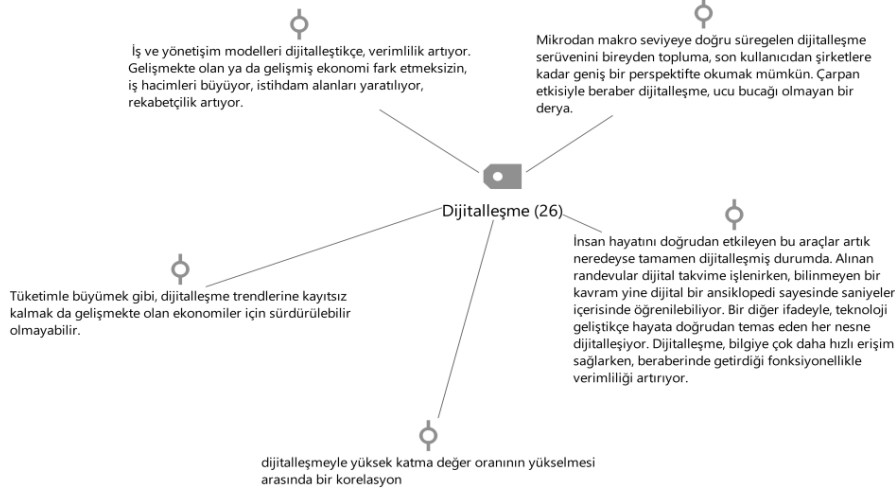
Tablo 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Konulu Blog Yazılarında Öne Çıkan Konular

İKY Blog Yazıları	
Değişen İK	Dijitalleşme ise İnsan Kaynakları'na mevcut uygulamaların dijital ortama taşınmasından daha fazlasını getiriyor. Dijitalleşme, sağladığı olanaklarla İnsan Kaynakları uygulamalarının farklı bakış açılarıyla ele alınmasını sağlıyor ve geleneksel hale gelmiş iş yapış tarzlarını değiştiriyor. Özetle, İnsan Kaynakları fonksiyonları evrim geçiriyor. Büyük veri üzerinden ideal profiller oluşturulduktan sonra işe alım sürecinde bu özelliklere sahip kişilere ulaşmaya çalışılıyor. Bu amaç doğrultusunda geliştirilmiş çeşitli yazılımlar, farklı sosyal ağlardan kişilerin bilgilerini bir araya getiriyor ve ideal profile uygun özelliklere sahip adaylara daha kısa sürede ulaşılmasına yardımcı oluyor. 2017 yılında (1) oyunlaştırma/oyun ile öğrenmenin (Gamification) İK alanındaki yeri ve önemi her geçen gün artacak, (2) İK'nın hemen her fonksiyonu; Endüstri 4.0, dijitalleşme/dijital dönüşüm ve mobilite gibi gelişmelere ayak uyduracak, (3) firmalar çalışanlarının sadece firma içi "data"larını değil, firma dışındakilerini (Sosyal medya kullanımı gibi) de dikkate alacak, (4) İK'nın yönetim/ıcrâ kurullarında temsil edilme (İK'nın stratejik ortak rolü) oranı artacak, (5) İK analitiğini etkin ve verimli kullanacak firmalar fark yaratacaktır. Bunun yanında, "tersine mentorluk" uygulamalarını içselleştiren ve bu konuda "alınan dersler (Lessons learned)" veya "en iyi uygulamalar (Best practices)" tarzında bir veri tabanı oluşturacak firmaların da emsallerine nazaran bir adım önde olacağı aşîkârdır. Ayrıca, firmaların önümüzdeki dönemde demokratik yönetim uygulamalarını artırmış olmaları tercih sebebi olacaktır. Bu yıl firmaların İK departmanları için işe alımlarda İK analitiği (HR analytics) ve/veya işletme analitiği (Business analytics) gibi konularda uzmanlaşmış adayları tercih edeceklerini düşünüyorum. Diğer bir deyişle, sofistike veri madenciliği (Data mining) ve işletme analitiği tekniklerini İK verilerine uygulayabilecek bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip adaylar şanslı durumdadır. Dolayısıyla, özellikle endüstri ve işletme mühendislerinin revaçta olacağına, bunun yanı sıra, işe alımları uçtan uca "mobil" yapacak firmaların adaylar tarafından daha çok tercih edileceğine inanıyorum. firmaların özellikle yönetici seviyesindeki işe alımlarda genellikle iç kaynakları tercih ettiklerini gördüm. Bu alışkanlığın önümüzdeki dönemde de devam edeceği kanısındayım. Dolayısıyla, kariyer yönetimi (Career management) ve yedekleme planlaması (Succession planning) gibi konulara eğilmekte fayda var. İK analitiği, "daha iyi kararlar vermek amacıyla işletme çıktılarının insan ile ilgili faktörlerinin sistematik olarak tanımlanması ve miktarının belirlenmesi" şeklinde tanımlanıyor. Aynı araştırmada, İK analitiği, işgücü analitiği ve insan (işgören/çalışan) analitiği terimlerinin birbirlerinin yerine sıklıkla kullanıldığına da değiniliyor. İK analitiğinin, "İK'ya yönelik veri güdümlü bir yaklaşım" olduğundan bahsediliyor. Aynı web sitesinde, 1900'lerdeki operasyonel İK'nın, 2000'lerde stratejik İK'ya ve şimdilerde ise veri güdümlü İK'ya evrildiği vurgulanıyor.

C. "Dijitalleşme" Ana Teması Bağlamında Ortaya Çıkan Bulgular

"*Dijitalleşme*" ana teması altında ortaya çıkan görüşlerden bazıları Şekil 2'de gösterilmektedir.

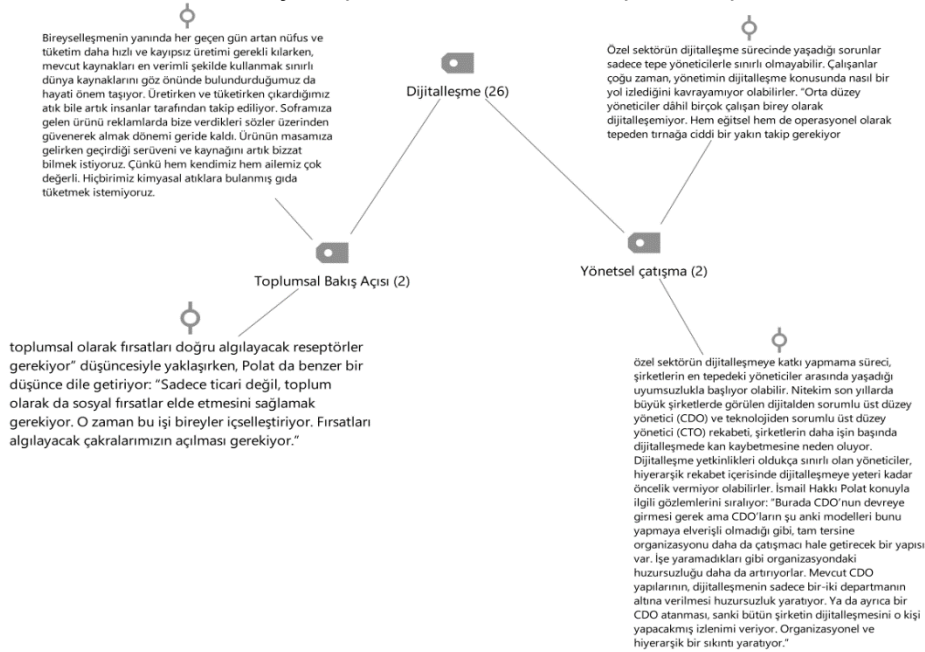
Şekil 2. "Dijitalleşme"ye İşaret Eden Görüşler



“**Dijitalleşme**” ana teması altında toplam 26 kodlama yapılmıştır. Bu tema altındaki vurgulamalara bakıldığında, genel olarak dijitalleşmenin geniş çaplı etkilerine, önemine, verimlilik ve katma değer ile olan ilişkisine değinildiği görülmektedir.

“**Dijitalleşme**” ana teması altında ayrıca “**Toplumsal Bakış Açısı**” ve “**Yönetimsel Çatışma**” olmak üzere iki alt-tema belirlenmiştir. Bu alt-temalardan birisi olan “**Toplumsal Bakış Açısı**” çerçevesindeki görüşler, dijitalleşmenin geniş çaplı etkilerini toplum tarafından değerlendirerek, dijitalleşmeye karşı toplumun alabileceği tavır konusunda fikir vermektedir. Diğer yandan, “**Yönetimsel Çatışma**” alt-teması ise, dijitalleşmeye yönetim kademelerinden gelen tepkilerle ilgili görüşlere dikkat çekmektedir. Örneğin, dijitalleşme karşısında yöneticilerin buna yeterince tepki verememeleri ya da yönetici kademeler arasındaki rekabet öne çıkan vurgulamalar olmaktadır. Dijitalleşmenin alt-temalarına ilişkin görüşler Şekil 3’de izlenmektedir.

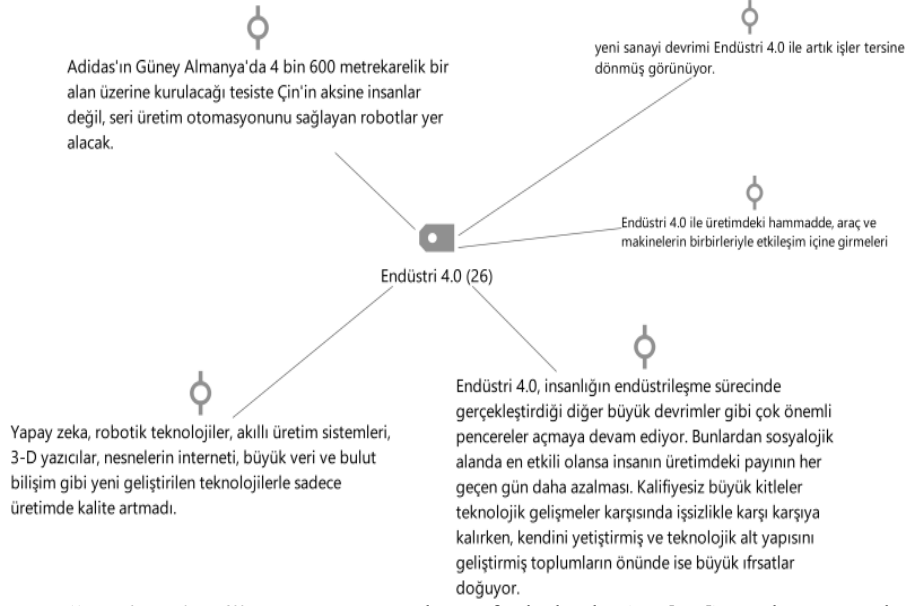
Şekil 3. Dijitalleşmenin Alt-Temalarına İlişkin Görüşler



D. “Endüstri 4.0” Ana Teması Bağlamında Ortaya Çıkan Bulgular

“**Endüstri 4.0**” ana teması altında toplam 26 kodlama yapılmıştır. Bu çerçevede ortaya çıkan görüşler Şekil 4’de görülmektedir. Bu görüşler büyük ölçüde Endüstri 4.0’ın genel niteliği ve içeriği ile ilgili görüşlerdir.

Şekil 4. “Endüstri 4.0” a İşaret Eden Görüşler



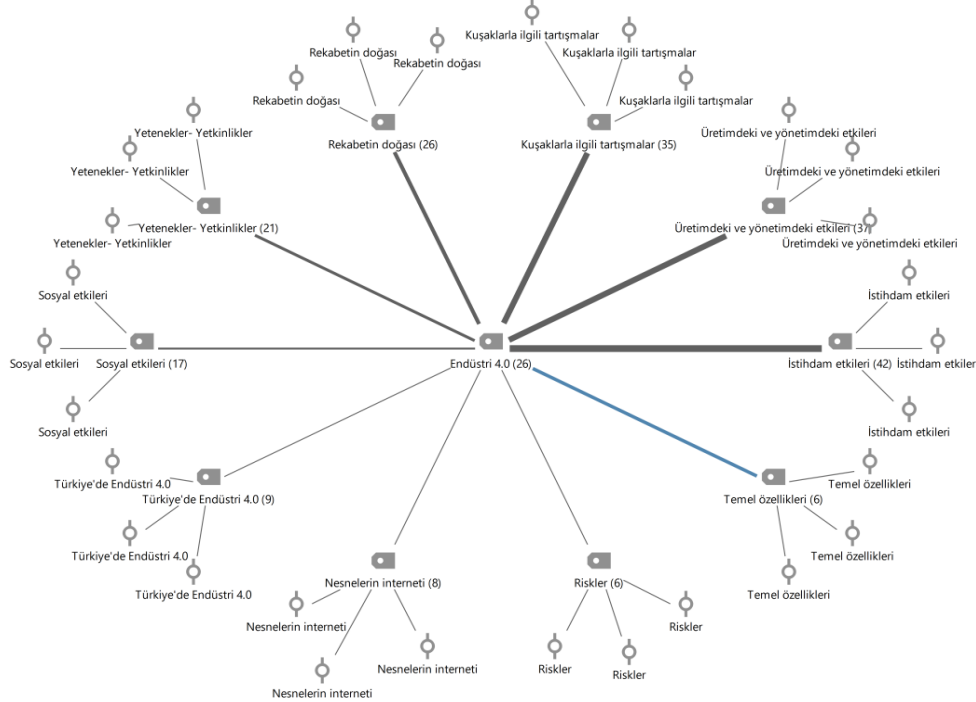
“**Endüstri 4.0**” ana temasına da en fazla kodu (24 kod) sağlayan Endüstri 4.0 blog yazılarında, adı geçen ana tema yanında diğer bütün ana ve alt-temalar açısından da kodlamalar yapılmıştır. Bu çerçevede öne çıkan görüşlerden bazıları Tablo 4’de görülmektedir. Bu görüşler arasında özellikle “*dijital liselerin açılması öngörüsü*”, Endüstri 4.0 için “*herşey için internet*” değerlendirmesi, “*internetin bütünsel olarak kitleler arasında fikir değişimini tetikleyen bir olgu*” olarak değerlendirilmesi dikkat çekmektedir.

Tablo 4. Endüstri 4.0 Blog Yazılarında Öne Çıkan Görüşler

Endüstri 4.0. Blog Yazıları	
Dijitalleşme	İş ve yönetim modelleri dijitalleştiğçe, verimlilik artıyor. Gelişmekte olan ya da gelişmiş ekonomi fark etmeksizin, iş hacimleri büyüyor, istihdam alanları yaratılıyor, rekabetçilik artıyor. Dijital meslek liseleri açılabilir. Dijital dönüşüm uzmanı yetiştiren dijital liselerden bahsediyorum. Batı’da bunun muadili yok, onlar da arayışta. Ama bunu ilk bulan ve uygulayan öne geçecek.
Endüstri 4.0	Endüstri 4.0 ile üretimdeki hammadde, araç ve makinelerin birbirleriyle etkileşim içine girmeleri Devrimin öncü güçleri arasında ise nesnelerin interneti, sistemlerin interneti, akıllı sensörler, birbirleriyle bağlantılı robotlar, 3 boyutlu baskı, büyük veri gibi güçlü teknolojik unsurlar yer alıyor. Endüstri 4.0’i en basit tabiriyle ‘Her şey için internet’ veya ‘endüstriyel internet’ olarak açıklayabiliriz. Amacı ise geleneksel sanayiye bilgisayarlaşma yönünde teşvik etmek ve yüksek teknolojiyle donatmak. Her şeyin akıllandığı günümüzde akıllı makineler ve üretim bandlarıyla akıllı fabrikalar kurmak ve akıllı fabrikaları geliştirilen dijital sistemlerle birbirlerine bağlayarak yönetmek. En çarpıcı ifade ile de siber fiziksel üretim teknikleri olarak açıklamak da mümkün.
İnternetin sosyolojik etkisi	1950’li yıllarda 2,5 milyar olan dünya nüfusu bugün yaklaşık olarak 7,4 milyara ulaştı. Günümüz nüfus artış projeksiyonları ile 2050 yılında dünya nüfusunun 9,2 milyar olacağı tahmin ediliyor. İnternetin gelişimine kadar olan süreçte milyarlarca insan konvansiyonel iletişim araçları vasıtasıyla iletişim halindeydi. Gazete, telgraf, telefon, radyo, televizyon, cep telefonları aracılığıyla erişim ve etkileşim sağlanırken, tek taraflı bir iletişim söz konusuydu. İlk defa internet bütünsel olarak kitlelerin birbirleri arasında fikir değişimini tetikleyen bir olgu yarattı. Artık etkileşim, dayanışma, beraber üretebilme alanları daha da geniş. İnternet sadece kitleler arasında değil, nesneler arasında da iletişim sistemini kurdu. İnternetin sosyalleşme imkanı sağlaması sadece içerikten bağımsız takım çalışması, empati gibi 21’inci yüzyıl için gerekli becerilerin gelişmesi için yeni alternatif bir yapı olarak da karşımıza çıkabiliyor.

İçerik analizinin gerçekleştirildiği blog yazılarının, Endüstri 4.0'ın üretim ve yönetim süreçleri ile toplumsal açıdan farklılaşan görünümü konusunda oldukça kapsamlı bir içeriğe sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle de “**Endüstri 4.0**” ana teması altında 10 alt-tema oluşturulmuştur. Şekil 5’de de görüldüğü gibi bu alt-temalar; “yetenekler-yetkinlikler (21 kod)”, “sosyal etkileri (17 kod)”, “temel özellikleri (6 kod)”, “kuşaklarla ilgili tartışmalar (35 kod)”, “istihdam etkileri (42 kod)”, “riskler (6 kod)”, “üretimdeki ve yönetimdeki etkileri (37 kod)”, “Türkiye’de Endüstri 4.0 (9 kod)”, “nesnelerin interneti (8 kod)” ve “rekabetin doğası (26 kod)” şeklinde sıralanmaktadır.

Şekil 5. “Endüstri 4.0” Ana Teması Altında Oluşan Alt-Temalar



Şekil 5’de de görüldüğü gibi “**Endüstri 4.0**” ana teması altında üzerinde en fazla kodlamanın yapıldığı alt-temalardan birisi “istihdam etkileri” alt-teması olmuştur. “İstihdam etkileri” alt-temasında toplam 42 kodlama yapılmış ve bu kodlamaların büyük bölümü “Endüstri 4.0” blogları ile “Çalışan Politikaları” bloglarından elde edilmiştir. Tablo 5’de bu bloglardan istihdam etkileri ile ilgili öne çıkan görüşler izlenmektedir.

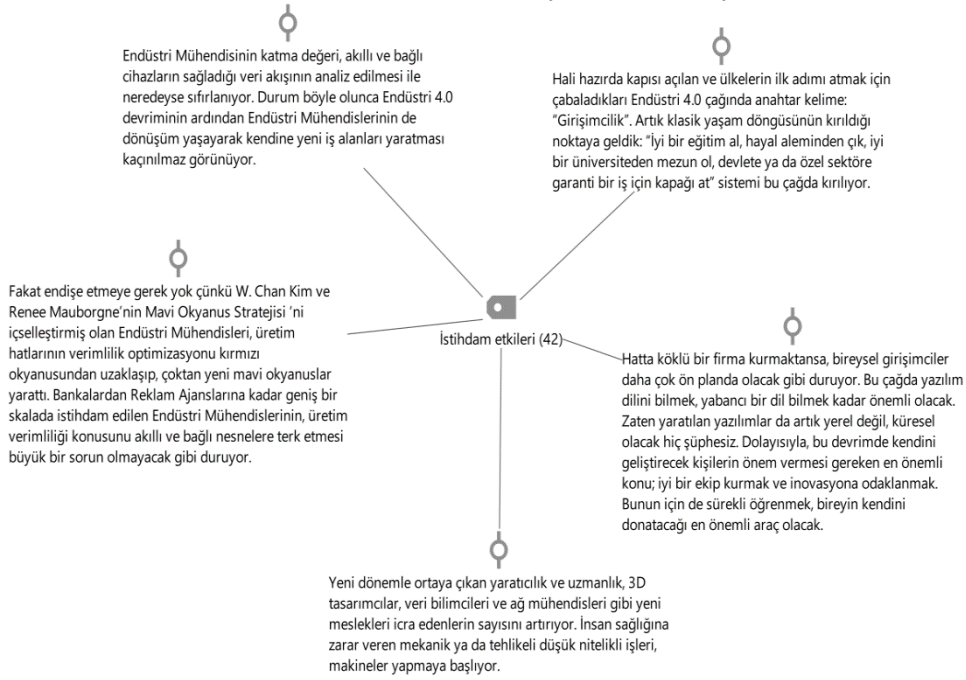
Tablo 5. “Çalışan Politikaları” ve “Endüstri 4.0” Bloglarında İstihdam Etkileri ile İlgili Öne Çıkan Görüşler

Temalar –Alt temalar	Çalışan Politikaları Blog Yazıları	Endüstri 4.0 Blog Yazıları
İstihdam etkileri	Dijitalin hayatımızdaki radikal etkisiyle, özellikle 2015'ten bu yana dünyayı kasıp kavuran ve günden güne daha sık konuşulan bir konu var: Uzaktan çalışma. Kendi işini yapanlar, 2016 yılı itibarıyla Avrupa'daki iş gücünün yüzde 14'ünü oluşturuyor ve bu en hızlı büyüyen iş alanı olarak görülüyor. Amerika'da ise 53 milyon freelance çalışan var, mevcut iş gücünün yüzde 10'unu oluşturuyorlar ve 2020 yılına gelindiğinde ABD iş gücünün yüzde 50'sinin tam-zamanlı olmasa bile zamanlarının bir kısmını freelance çalışarak geçirecekleri öngörülüyor. Bir dizüstü bilgisayar ve kablolu internetin hemen hemen her işimizi halletmeye yettiği ve iş yönetimini akıl almaz derecede kolaylaştıran yazılım ve platformların olduğu bir dünyada, plazalarda kapanıp tatil günlerine geri sayım yapılan günler geride kalmış gibi görünüyor. Gili Adaları'nda bir sahil kafesinde hindistan cevizi suyunu yudumlayarak ya da Singapur'da bir ortak çalışma alanında dünyanın dört bir yanından benzer mesleklerde çalışan insanlarla sosyalleşerek çalışmak ve başarılı olmak artık mümkün. Üstelik sayılı tatil günleri için geri sayım yapmaya ihtiyaç kalmıyor! Yeni ekonomi, çok daha geniş bir beceri setine, değişim hızına ve yaratıcılığı ihtiyacı duyuyor ve bunlar, ne yazık ki tek bir yerde sabit kalarak gerçekleştirilmiyor. “dijital göçebe” olarak adlandırılan bu grup için hızla yeni girişimler ve platformlar doğuyor. 2015'te ilk kez Berlin'de bir Digital Nomad konferansı düzenlendi, “remote” alanlarda işe alım yapan yüzlerce firma doğdu, pek çok teknoloji şirketi uzaktan çalışma modeline geçiş yaptı ve projelerin paylaşıldığı, fikir alışverişini yapılan ve bu alanda çalışanlar için şehir ve çalışma alanı endekslerinin yapıldığı kaynaklar yaratıldı. 2015'teki DNX Konferansı'nda yaptığı konuşma bu alandaki beklenti ve fırsatları görmek açısından çok etkileyici. 2035 yılında dünya genelinde sayısı 1 milyara çıkacak olan dijital göçebeler, iş yapış şekillerinden aile hayatına, internet hızına, seyahat imkânlarına ve emlak sektörüne kadar çok fazla alana etki edecek ve sıra dışı bir dönüşümü tetikleyecek.	Endüstri 4.0'ın ezber bozan yenilikleri, beraberinde yeni bir teknoloji algısını ve yeni yetkinliklere duyulan ihtiyacı da beraberinde getirmesiyle, sadece dört yıl içinde 16 yeni meslek dalının oluşması bekleniyor. Parçalar, makineler ve insanlar arasındaki bağlantı ve etkileşimin, üretim sistemlerini yüzde 30'a kadar hızlandırıp, verimliliği yüzde 25 kadar yükseltmesi ve başarıyla uygulandığı ülkelerde gelir düzeyini, istihdamı ve yatırımları da hızla artırması bekleniyor. İstihdam: Her ne kadar mevcut işlerin ortadan kalkacağına dair bir endişe olsa da, Endüstri 4.0 sayesinde üretim sektöründe yüzde 6-10'luk istihdam artışı bekleniyor. Yeni işgücüne talep en fazla mekanik-mühendislik sektöründe hissedilecek. Otomasyonun artmasıyla düşük kalifiye işgücüne yönelik istihdam olanakları azalacak. Ayrıca yazılım, bağlantı ve analitik çözümlemeye olan ihtiyaç, bu yetkinliklere sahip elemanlara olan talebi artıracak. BCG'nin raporunda, Endüstri 4.0'ın Almanya'da 400 bine yakın yeni iş olanağı yaratacağı, Gayri Safi Milli Hasılanın (GSMH) yüzde 3-5'ine denk gelecek bir verimlilik artışı sağlayacağı, GSMH'yı ortalama yüzde 1 artıracığı ve 10 senelik süreçte 250 milyar Euro tutarında yatırımı tetikleyeceği öngörülüyor. Gelecek on yıl içinde, robotların birçok işgücünü ele geçireceğinden, bugün yaptığımız işlerin birçoğunu birbiri ile iletişim içinde olan akıllı makinelerin yapacağından bahsediliyor. 15 sene sonra mevcut işlerin büyük bir bölümü olmayacak. Önümüzdeki dönemde özellikle veri analizi, yazılım, siber güvenlik, robotik uygulamalar, dijital iş süreçleri gibi alanlarda donanımlı eleman ihtiyacımız artacak.

Buna göre, iki farklı konudaki blog yazılarından istihdam etkilerine bakış konusunda da bir takım farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin, çalışan politikaları konusundaki blog yazılarında daha çok “uzaktan çalışma”, “freelance çalışan”, “dijital göçebeler” gibi yeni çalışma biçimlerinin farklı türlerinden bahsedilirken, “Endüstri 4.0” bloglarında ise, son teknolojik devrimin “yeni meslekler” ortaya çıkaran doğasına, “istihdamı arttıran ve azaltan” etkilerine, “insan kaynağı ihtiyacının artacağı” alanlara vurgu yapılmaktadır.

Şekil 6’da “istihdam etkileri” alt-temasına ilişkin diğer bloglardan örnekler de görülmektedir. Buna göre, örneğin girişimcilik vurgusu, bazı meslek gruplarının kendi içinde yaşayacakları değişim ve yaratıcılığın yükselişi öne çıkmaktadır.

Şekil 6. “İstihdam Etkileri”ne İşaret Eden Görüşler



Yine “**Endüstri 4.0**” ana teması altında “**üretim ve yönetimdeki etkiler**” alt-teması üzerinde kodlamaların ağırlıklı olarak (35 kod) yapıldığı alt-tema olarak görülmektedir. “**Üretim ve yönetimdeki etkiler**” alt-teması üzerinde yapılan kodlamaların büyük çoğunluğu da “Endüstri 4.0” blog yazılarından gelmiştir. Son teknolojik devrimin kaçınılmaz etkilerinin hissedildiği üretim ve yönetim gibi bu iki önemli alan için bu sonuçların ortaya çıkması doğaldır. Tablo 6’da da izlendiği gibi özellikle yeni liderlik tiplerine yapılan vurgu ile yeni üretim sistemlerine yönelme ve departmanlar arası iç içe geçen yapılar bu noktada gözlenen değişimlerdir.

Tablo 6. “Endüstri 4.0” Bloglarında “Üretim ve Yönetimdeki Değişiklikler” Alt-Teması ile İlgili Öne Çıkan Görüşler

Temalar-Alt Temalar	Endüstri 4.0 Blog Yazıları
Üretimdeki ve yönetimdeki etkileri Üretkenlik: Önümüzdeki 5-10 yıl içinde pek çok şirketin Endüstri 4.0'a uyum sağlaması ve hammadde hariç üretim maliyetlerini yüzde 15-25 arasında iyileştirmesi bekleniyor. Sektörel bazda değişiklik gösterecek iyileştirmelerin, mühendislik ürünleri üreticileri için yüzde 20-30 arası, otomotiv sektörü içinse yüzde 10-20 oranında olması bekleniyor. En önemli konu ise, önümüzdeki dönemde ortaya çıkacak ortaklıklar. Çünkü artık müşteriler ürün veya teknoloji değil, hayatlarını kolaylaştıracak çözüm arayıyorlar. Doğru ve sürdürülebilir çözümlere ulaşmanın anahtarı ise, farklı uzmanlık alanlarının ortaklıklar geliştirmeleri ve sürekli paylaşım içinde olmaları. Bu dönüşüm sürecinde, şirketlerin marketing, satış gibi farklı bölümlerinin, IT ile iç içe geçtiğini görüyoruz. T-Systems olarak geleceğin akıllı fabrikalarını yönetecek bir CRM hizmeti üzerinde çalışıyoruz. Bu, üretimin en temel adımlarından son kullanıcıya kadar uzanan sürecin takibini öğören kapsamlı bir yaklaşım ve akıllı fabrikaların yaygınlaşmasıyla birlikte doğacak bütünsel takip ve analiz problemlerine çözüm sunacak. Önümüzdeki 5-10 yıl içerisinde Endüstri 4.0 devrimi ile ürünlerin ve üretim sistemlerinin tasarım, üretim, operasyon ve servis süreçleri tamamen değişecek. Bu süreçte kazanmanın yolu sistemlerin yetkinliğine, bilgi teknolojilerine, yazılıma, veri analitiğine ve iş gücüne yapılacak yatırımdan geçiyor.	4. Endüstri Devrimi şimdiye kadar hiç olmadığı şekilde hiyerarşi ve liderlik kavramlarını zorluyor. Artık günümüz hız ve karmaşasının getirdiği zorlukların üstesinden herhangi bir bireyin tek başına gelmesi neredeyse imkânsız. IBM'in 1500 CEO ile yaptığı global araştırmada, CEO'ların yarısından fazlası, bu karmaşıklığı yönetebileceğine güvenmiyor. Endüstri 4.0 ile artan hız, karmaşıklık ve giriftlik, bireysel liderliği çok zorluyor ve kolektif liderliğe geçişi neredeyse zorunlu kılıyor. Tıpkı, sinirsel bağlantıları arttıkça beyin “daha akıllı” hale gelmesi gibi, ağlarının daha fazla bölümünü birbirine bağlayan ve kolektif bir liderlik kültürü oluşturan kurumlar da bu yeni dönemde “daha akıllı” hale geliyor. Ayrıca mobil çalışanlar için yeni organizasyonel yapılar, iş modelleri ve süreçleri gerektiriyor. Yeni Liderlik Tanımı: Bireyselden Kolektif Liderliğe Liderlik bir rol olmaktan çıkıp bir süreç haline dönüşecek ve bu süreç ekosistem içinde dağılacaktır. Sistemde neyin gerekli olduğu ve nasıl üretilebileceği, liderin kimliğinden daha önemli olacaktır. Hiyerarşik, tek yönlü ve statik liderlik, paylaşılan, çok yönlü ve dinamik liderlik ile yer değiştirecektir. Pozisyon ya da otoriteden bağımsız olarak herkes liderlik edebilecektir. Dolayısıyla liderlik sadece yukarıdan aşağıya inmeyecek, aşağıdaki her yönden akacak. Bu da liderliği çok dinamik bir süreç haline getirecektir. Kurumu merkeze alan liderlik artık daha fazla ağ merkezli olacaktır. Kolektif liderlikte ağ içindeki tüm paydaşların bakış açıları dikkate alınmaya değer bulunacaktır. Rekabet etmek yerine, ağlardaki paydaşlar bilgi paylaşacaklar, birbirlerini etkileyecekler, karar verecekler, planlar yapacaklar ve harekete geçeceklerdir. Kolektif olarak işbirliği içinde çalışan tüm paydaşlar, tek başına hareket eden bireylerden daha yaratıcı, daha üretken, daha güçlü ve daha hızlı olacaklardır. Bu geçiş sürecinde liderlerin dönüşümünü destekleyecek üç liderlik niteliği Geçiş döneminde liderleri destekleyecek nitelikler; dijital akıllı olmak, fütürist akıllı olmak ve işbirlikçi-rekabetçi akıllı olmak.

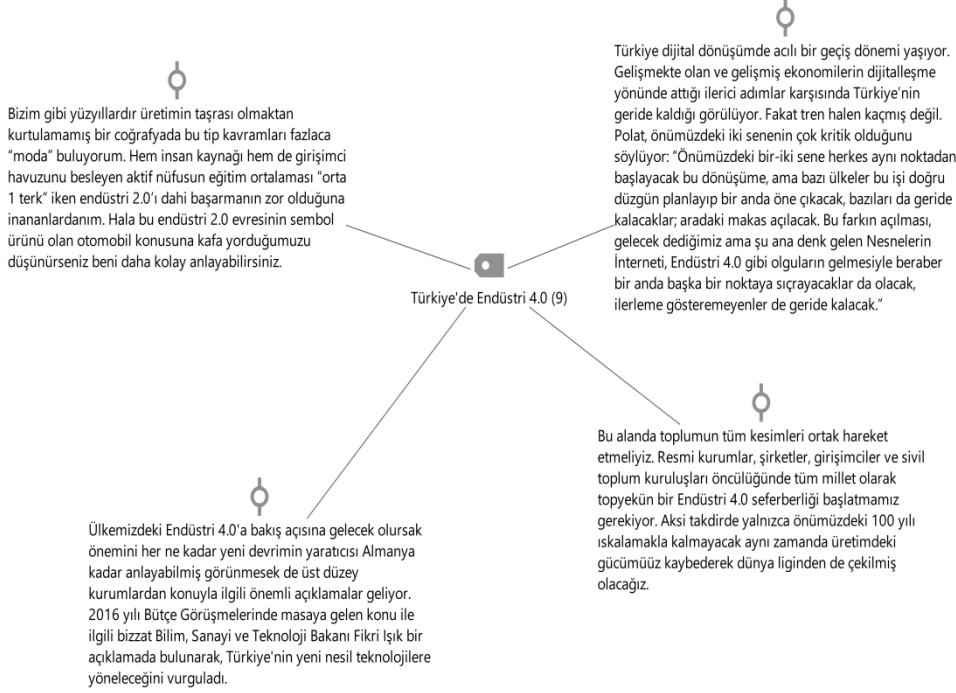
“**Endüstri 4.0**” ana teması altında belirlenen bir başka alt-tema ise “**Kuşaklarla İlgili Tartışmalar**” temasıdır. “**Kuşaklarla İlgili Tartışmalar**” teması çerçevesinde toplam 35 kodlama yapılmış ve bu kodlamaların büyük bölümü de “**Çalışan Politikaları**”, “**Endüstri 4.0**” ve “**Jenerasyon Meseleleri**” blog yazılarından elde edilmiştir. Tablo 7’de de izlendiği gibi, söz konusu blog yazılarında son yıllarda özellikle Y ve Z kuşakları ile ilgili olarak yapılan çalışmalardan ortaya çıkan sonuçlara örnekler verildiği, bu kuşakların özelliklerinden söz edildiği, çalışma hayatı ile ilgili tercihlerine ilişkin vurguların yapıldığı görülmektedir. Diğer yandan farklı konu başlıklarındaki blog yazılarının “kuşak farklılıkları”na bakış açılarındaki değişik yaklaşımları görmek mümkündür. Örneğin “Çalışan Politikaları” başlıklı blog yazıları, “Jenerasyon Meseleleri” ve “Endüstri 4.0” ile ilgili blog yazılarına göre Y ve Z kuşak çalışanlarının çalışma hayatından beklentileri ile ilgili görüşleri daha fazla içermektedir. Buna karşılık, “Endüstri 4.0” blog yazıları ise bu kuşaklara ilişkin olarak benimsenmesi gereken politikalardan bahsetmektedir. “Jenerasyon Meseleleri” blog yazıları ise yeni kuşakların genel özelliklerine vurgu yapmaktadır.

Tablo 7. “Çalışan Politikaları”, “Endüstri 4.0” ve “Jenerasyon Meseleleri” Blog Yazılarında “Kuşaklarla İlgili Tartışmalar” Alt-Teması ile İlgili Öne Çıkan Görüşler

Temalar-Alt Temalar	Çalışan Politikaları Blog Yazıları	Endüstri 4.0 Blog Yazıları	Jenerasyon Meseleleri Blog Yazıları
Kuşaklarla ilgili tartışmalar	Ancak Y ve Z kuşağı olarak adlandırılan yeni nesil, yıllarca idealize edilmiş bu konfor alanından hızla uzaklaşıyor, öncelik ve yaşam tarzlarını bambaşka değerler üzerine kuruyor. 8-5 çalışma saatlerine tahammülü olmayan, uzun mesai saatlerinin belki de bir dakikasını bile keyifle geçirmeyen, iş yerine gitmek için boşa harcanan saatleri kabul etmeyen ve “deneyim odaklı” bir yaşam hayal eden bir jenerasyon var. Emekliliğine yakın tarihlerde alacağı Rolex hayalinden, Casio’ya Kuzey Işıklar’ı görmeye giderek çok daha mutlu olan, beklenti ve öncelikleri eskilerle kıyaslanamayacak kadar farklı bir nesil artık iş hayatında. Çalışma koşullarında esneklik ve yüksek maaş arasında bir tercih seçeneği sunulduğunda esnekliği tercih edenlerin büyük çoğunluk olduğu yeni bir düzenden söz ediyoruz. Sonuç olarak içinde bulunduğumuz kültürün kendine özgü yaşam ve çalışma değerleri hem yöneticilerin hem de özellikle 10-15 yıllık zaman dilimi içerisinde işgücünün neredeyse yüzde 75’ini oluşturacak Y kuşağının, anlaması ve incelemesi gereken bir çalışma alanı.	Y ve Z kuşağı üzerine birçok çalışma yapılıyor. Ne diyor bu çalışmalar? Y kuşağı artık kendine fazla zaman ayırmak, hobileriyle uğraşmak istiyor. Girdiği işten emekli olmayı düşünen nesil (X kuşağı) yavaş yavaş bitiyor. Z kuşağı, teknolojinin ortasına doğuyor. Bu kuşakları eğitmek için yeni yöntemler geliştiriliyor. Artık klasik öğretmen-öğrenci hiyerarşisi kalmıyor. Ortak üretim başlıyor; hem eğitimde, hem sosyal medyada, her yerde. Bu durumda, kırılan döngünün yerini “hayal gücü” alıyor. Günümüzde öğrencilerin ihtiyacı olduğu eğitim, “nasıl CV hazırlanır?” dan ziyade “nasıl girişimci olunur?” dijital çağın içinde büyüyen ve bu çağın tam göbeğine doğan kuşaklar: Y ve Z kuşakları. Bundan 30-40 yıl önce bir insanın kendini gerçekleştirme hedefi ile bugünkü genç kuşakların gerçekleştirme hedefi arasında büyük bir uçurumun olduğu ise yadsınamaz bir gerçek. Dijital dünyanın ve teknolojinin içine doğmuş, babasının 20’li yaşlarda taşıdığı tabletlere ve telefonları bebekliğinde oyuncak niyetine kullanmış bir çocuğun büyüdüğünde kendini dijital dünyada var etme çabası neredeyse kaçınılmaz. Üstelik Endüstri 4.0 ile birlikte yeni nesil üretim sistemlerinin tüm iş hayatını yeni baştan yazdığı günümüzde bu da bir zorunluluk haline gelmişken. Aynı zamanda hâlihazırda kendini geliştirmiş Y kuşağına daha fazla imkân tanımalı ve bu kuşağın Z kuşağına örnek olacak başarılarına imza atmasının önünü açmalıyız.	Y kuşağının iş dünyasında artık iyice kendini göstermeye, yaş itibarı ile de yönetim kademelerine yerleşmeye başladığı günümüz iş dünyasında “yönetim” kavramı da bir evrim sürecine girmiş bulunuyor. Bu kuşak sadece aklıyla değil duygularıyla da hareket eden yani bir önceki kuşağa göre konfor alanına daha çok özen gösteren, takdir edilmeyi bekleyen, sosyal etkileşimi daha yüksek bir kuşak olarak çıktı karşımıza. Y kuşağını tarif eden cümleler olduğunu görüyoruz. Güçlü, duygusal, pes etmeyen, önsözleri kuvvetli ve sahiplenici. Karşımızda her şeyi çok çabuk öğrenen ve hızlı tüketen bir jenerasyon var. Bu jenerasyonu bilinçlendirmek ve topluma kazandırmak için öncelikli araç ise: Eğitim. İş süreçlerinde köklü değişikliklere işaret eden Endüstri 4.0 çağı başladı. Kurumların yıllarca özveriyle inşa ettiği kurumsal itibarını gelecek günlerde devam ettirecek olan Y ve Z kuşağının dilinden anlamak, iş süreçlerini insan kaynaklarından üretim departmanına kadar çağın gerektirdiği şekilde yönetmek kaçınılmaz. Yeni jenerasyon için iş yaşamında ortaya çıkan en önemli değerler, sosyal sorumluluk, hedef odaklılık ve farklılıklara olan saygı. Çalışma hayatındaki teknoloji okur yazar grup olan bu jenerasyon, emir almaktan ve üzerlerinde baskı kurulmasından, ast-üst ilişkisinden fazla hoşlanmıyor, “eski yönetim şekilleri”ne şiddetle karşı çıkıyor ve hedeflerine hızla ulaşmaya çalışıyor.

“**Endüstri 4.0**” ana teması altında dikkat çeken bir başka alt-tema ise “**Türkiye’de Endüstri 4.0**” alt-temasıdır. Bu çerçevede toplam 9 kodlama yapılmıştır. Şekil 7’de bu kodlamaları oluşturan görüşlerden örnekler görülmektedir. “**Türkiye’de Endüstri 4.0**” alt-teması genel olarak değerlendirildiğinde, bu tema altında sözü edilen bu teknolojik devrim karşısında ülkemizin aldığı pozisyonun irdelendiği ve gelecek için öngörü ve önerilerin oluşturulduğu görülmektedir. Örneğin, Türkiye’de üst kurumların Endüstri 4.0 farkındalıklarının artmış olduğundan, bu konuda bir seferberlik başlatmak gerektiğinden, Türkiye’nin bu dönüşümü bir fırsat olarak değerlendirmesi gerektiğinden bahseden görüşler bu çerçevede değerlendirilebilir.

Şekil 7. “Türkiye’de Endüstri 4.0” a İşaret Eden Görüşler



Özellikle ülkemizde Endüstri 4.0 ile ilgili farkındalık konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında, akademik literatürde bu konudaki çalışmaların sınırlı kaldığı ama buna karşılık, bazı sivil toplum kuruluşlarının hazırladıkları rapor ve belgelerde artış olduğu görülmektedir (Yuksel ve Sener; 2017: 291). Örneğin, 2016 yılında TUBİTAK tarafından hazırlanan “Yeni Sanayi Devrimi Akıllı Üretim Sistemleri Teknoloji Yol Haritası” adlı belge (TUBİTAK, 2016) oldukça ayrıntılı bir içerik taşımaktadır. Yine TÜSİAD tarafından 2016 yılında hazırlanan “Türkiye’nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gereklilik Olarak Sanayi 4.0 – Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi” adlı rapor da (TÜSİAD, 2016) bu konuda önemli kaynaklardan bir diğerini oluşturmaktadır. Ege Bölgesi Sanayi Odasının 2017 yılında yayınladığı “Sanayi 4.0 Uyum Sağlayamayan Kaybedecek!” adlı belge de yine teknolojik dönüşümün yarattığı etkiler konusunda farkındalık yaratmak amacı taşımaktadır (EBSO, 2017).

Son olarak, “**Endüstri 4.0**” ana teması altında ortaya çıkan bir başka alt-tema ise “Rekabetin Doğası” alt-teması olmuştur. Bu alt-tema altında toplam 26 kodlama yapılmış ve bu kodlamalar “Endüstri 4.0” ve “Yönetmek” başlıklı blog yazılarından elde edilmiştir. Tablo 8’de de izlendiği gibi, özellikle günümüz şartlarında değişen rekabet anlayışına vurgu yapıldığı görülmektedir. “Endüstri 4.0” blog yazılarında yeni teknolojik devrim ile birlikte ortaya çıkacak rekabetin kurallarına vurgu yapılırken, “Yönetmek” bloglarında da “işbirlikçi rekabet” ya

da “rekaberlik” gibi rekabetin yeni türlerine ve sektörden yeni rekabet stratejisi örneklerine yer verildiği görülmektedir.

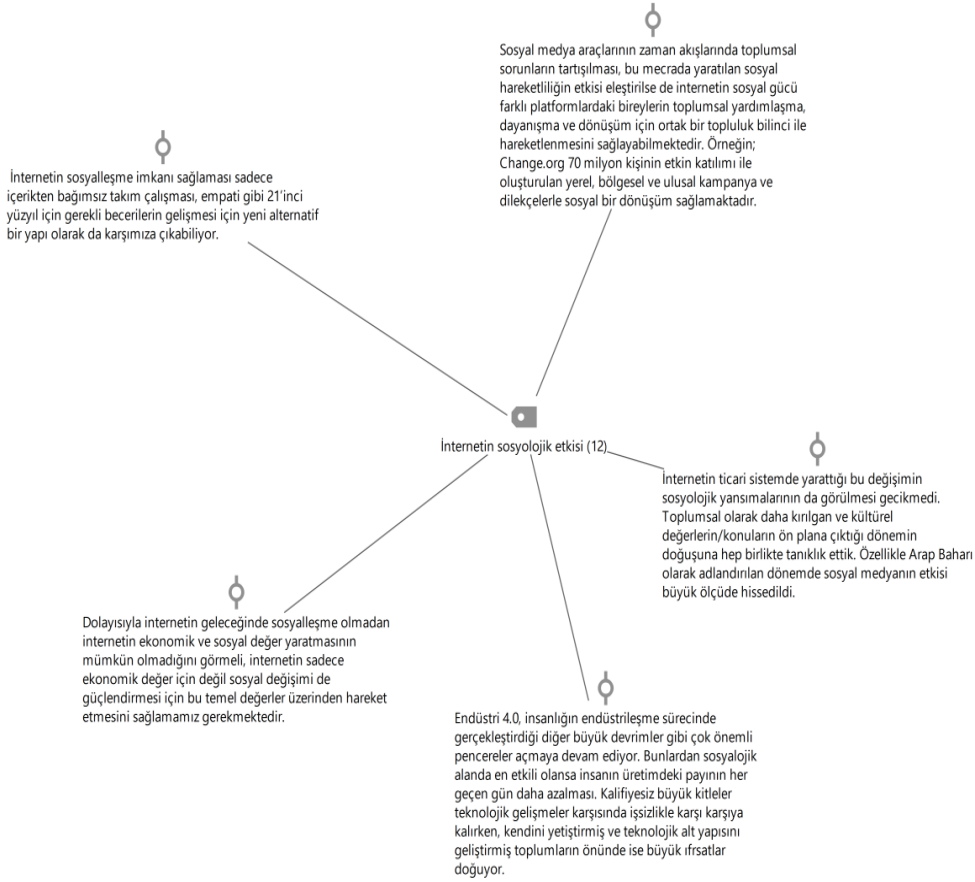
Tablo 8. “Endüstri 4.0” ve “Yönetmek” Blog Yazılarında “Rekabetin Doğası” Alt-Teması ile İlgili Öne Çıkan Görüşler

Endüstri 4.0. Blog Yazıları	Yönetmek Blog Yazıları
Rekabetin doğası zeki firma; bu büyük verinin içine girer, onları toplar, tıpkı madencilerin yaptığı gibi bu verileri kazar, işler ve değeri bir bilgi bulduğu zaman, yöneticilerinin tecrübesiyle ondan rekabet avantajı yaratır. (Burada, çoklu zekadan da bahsetmek gerekir. Yani, yönetim kabiliyetinin bir sosyal zekayı, veriyi analiz kabiliyetinin de bir analitik zekayı gerektirdiği muhakkak.) Çevik firma atılır, atılım yapar. Rakibi bir eylemde bulunmuşsa, en kısa sürede reaksiyon gösterir. Esasında çeviklik, bir fikrin aklı gelmesinden, o fikrin hayata geçirilmesine kadar geçen süredir. Bu süre ne kadar kısa olursa, firma o kadar çeviktir. Örneğin, Ar-Ge departmanının aklına bir fikir geldi, burada zaman başlar ve bu fikrin gelişip raftarda ürün olarak sunulmasıyla zaman biter. Bu başlangıç ve bitiş zamanları arasındaki fark, firmanın çevikliğini gösterir. içinde bulunduğu toplu ve köklerini bilmeli, rekabetin kurallarına uymalı, oyunu kurallara göre oynamalıdır, yoksa rekabet avantajı kazanmak için bulunduğu sektörden dışlanan bir firma haline gelebilir. İnsan gücünün yerini artık robotlar alıyor. Adidas her ne kadar tamamen otomasyona dayalı bir sistem hedeflediğini belirtse de, önümüzdeki yıl ikinci fabrikasını iş gücünün yine pahalı olduğu diğer bir ülke ABD’de açmayı planlıyor. binlerce işçinin yerini alacak robotlar çok daha fazla ürünü daha kısa zamanda çıkaracağı Türkiye olarak kaybedecek vaktimizin kalmadığını bir kez daha kanıtlamış durumda. 1980’li yıllarda ucuz iş gücümüzle girdiğimiz dünya pazarında, pazara daha ucuz iş gücüne sahip ülkelerin girmesiyle aldığımız darbe, Endüstri 4.0 ile birlikte daha da ağırlaşacak. İnsan emeği üretimden uzaklaşırken, teknolojiyi yakalayamayan ve Endüstri 4.0’ın gerektirdiği atılımları gerçekleştiremeyen ülkeler pazarda tamamen tüketici konumuna gelecek. Özellikle de bizim gibi genç nüfusa sahip ve tüketmeye seven ülkeler yabancılara pazar alanını oluşturacak.	İş dünyasının yeni mottosu bu kelimelerden türettiği: Competition is Cooperation (Rekabet İşbirliğidir) ya da Cooperative Competition (İşbirlikçi Rekabet) rekaberlik olarak Türkçe’ye kazandırdığı kopetisyon kavramı. İlk bakışta rekabetin ve işbirliğinin yan yana durması tuhaf geliyor. Son yıllarda Cooperation (İşbirliği) ve Competition (Rekabet) kavramlarından zekice türetilen Coopetition (İşbirlikçi Rekabet) oksimoron bir sözcük olarak hayatımıza girdi ve kullanılmaya başladı. Rekaberliğin, ünlü oyun teorisi iğgörülerinin ve rekabetçi davranış değerlendirmelerinin özellikle online ortamda birbirine tamamen bağlı olan iş dünyasına göre uyarlanmış hali olduğunu söyleyebiliriz. Rekaberlik, benzer bir yaklaşım benimsiyor ve “Eğer rakibim zayıflarsa, kalitesiz üretim yapar; yetersiz ve kötü hizmet sunarsa sektörümüzle ilgili algı olumsuzlaşır. Müşteri ve bu sektörde çalışması gereken yetenekli insanlar, paydaşlar kaçır. Yatırımcı desteği alamayız, yatırım çekemeyiz” düşüncesiyle yol alıyor. Sürdürülebilir başkanı yakalamak ve daha iyi bir gelecek yaratmak için, büyük, güçlü, güvenilir, hem gelenekçi hem yenilikçi sektörler ve ortak menfaatler adına dayanışma içinde rekabet eden sektör oyuncuları olmalı. Yaptığımız iş öncelikle bunu sunmalı ki, biz de sıhhatle büyüyelim. Suyu kirliyse, balıkların da sıhhatli olma, yaşama imkanı yoktur. Yani, yeni çağın bu önemli yaklaşımı kısaca şunu söylüyor: Sektör sağlıksızsa içindeki oyuncular olarak bizim de sıhhatli büyümemiz, geleceğe ilerlememiz mümkün değil. Pek çoğu aslında birbirlerine rakip sosyal paylaşım ağları ve ortak platformlar olan Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram, Google, Microsoft arasındaki ilişkiye bakalım. Bu platformların yaşamaları ve büyümeleri, yüksek seviyede etkileşim içinde olan takipçi ve müşteri sayısına bağlı. Aralarındaki müthiş rekabet ve patent savaşları bir yana, hepsi birbirine yakın olmak durumunda. 1997’de Apple batma noktasındayken iflası önleyen kişinin Bill Gates olduğu bilinen bir gerçek.

E. “İnternetin Sosyolojik Etkisi” Ana Teması Bağlamında Ortaya Çıkan Bulgular

Blog yazıları üzerinde gerçekleştirilen içerik analizi çerçevesinde ulaşılan son ana tema “*İnternetin Sosyolojik Etkisi*” şeklinde belirlenmiştir. Bu tema altında toplam 12 kodlama yapılmış ve bu kodlamalar ise “Endüstri 4.0”, “Jenerasyon Meseleleri” ve “Yönetmek” başlıklı blog yazılarından elde edilmiştir. Şekil 8 bu tema altındaki görüşlerden örnekleri göstermektedir. Bu çerçevede internetin toplumsal anlamda ortaya çıkardığı değişimler; zaman akışlarında ortaya çıkan yenilikler, yeni sosyal hareketlerin yapılması, işsizliğin sosyolojik niteliğindeki değişim gibi vurgulamalarla kendini göstermektedir.

Şekil 8. “İnternetin Sosyolojik Etkisi”ne İşaret Eden Görüşler



Diğer yandan, “*internetin sosyolojik etkileri*” alt-teması için örneğin “Jenerasyon Meseleleri” blog yazılarından elde edilen kodlamalar ise günümüze ilişkin yine oldukça ilginç gerçekliklere işaret etmektedir. Tablo 9’da da görüldüğü gibi, bunlar arasında örneğin yeni kuşakların sosyal medyayı takip etme araçları, yöntemleri ve biçimleri ile bunun özellikle sosyolojik olarak farklı bir kültüre evrilme yönündeki etkisi dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, sosyolojik dönüşümün temelinde de büyük ölçüde yeni kuşakların yeni teknolojileri kullanma biçimi olduğu görülmektedir.

Tablo 9. “Jenerasyon Meseleleri” Blog Yazılarında “İnternetin Sosyolojik Etkileri” Alt-Teması ile İlgili Öne Çıkan Görüşler

Jenerasyon Meseleleri Blog Yazıları	
İnternetin sosyolojik etkisi	Teknoloji, hızlıla bir kuşağı bir öncekinden daha önce hiç olmadığı kadar keskin çizgiler ile ayırırken, yaşam tarzlarımızı, alışveriş alışkanlıklarımızı, iletişim biçimlerimizi ve üretim yöntemlerimizi de, X kuşağının hiç aşına olmadığı bir hale dönüştürüyor. Pek çoğumuz akıllı telefonlar ve internet ile yaşamaya alıştık belki ama bunlar X kuşağı için hala sınırlı anlamlar içeriyor. Haberleri internet üzerinden alsak da televizyon bizim için birinci ekran. Ancak Y kuşağı televizyon programlarını internet üzerinden bilgisayarlarında ya da mobil cihazlarında seyrediyor. Sosyal medyada yüzbinlerce, milyonlarca takipçisi olan kişiler için bugün “influencer” – etkileyici kelimesini kullanıyoruz. Genelde Y kuşağı olan bu etkileyiciler, bulundukları bir mekândan yaptıkları canlı yayın ile 15 dakika sonra oraya yüzlerce kişiyi toplayabiliyor. Takipçileri onlarla gerçek hayatta da bir araya gelmek için çabalyor. Bu durum bir şeyi daha gösteriyor: Sanal hayatın yanı sıra gerçek hayatta da deneyimlemek önemli. Hayranı olduğu müzisyeni “Spotify”dan dinliyor, kliplerini “YouTube”dan izliyor, Twitter, Instagram, Facebook ve Snapchat hesaplarından takip edip anlık bilgi alıyor. Ama konserine de gidiyor çünkü canlı deneyim de bu kuşak için önemli. Bir restorana gitmeden önce internetten o restorana daha önce gitmiş kişilerin yorumlarını okuyarak karar veriyor. Kendisi gittiğinde de aynı şekilde yorum yazıyor. Yeni bin yıla doğan çocuklar anne-babalarından çok farklı bir kuşak olma yolunda ilerliyor. Her neslin yaşadığı kuşak çatışması artık daha keskin. Kuşak farkları 30-40 yıldan, 5-10 yıla düştü. Giderek daha da azalacak. Sosyolojik olarak farklı kültürlerle eviriliyoruz. X kuşağı ve öncesinin özel hayatın gizliliği kavramı, Y kuşağında tam tersine dönmüş durumda. Herkes özel hayatını paylaşmaya önem veriyor. Artık adı suçlar bile işleyen tarafından sosyal medyada canlı yayınlanıyor. İletişim araçları ve etkisi tamamen değişmiş durumda. Yapılan araştırmalar geleneksel medyaya olan güvenin neredeyse hiç kalmadığını gösterirken, sosyal medyada yer alan sahte haberler için isim bile bulundu: “post-factual”. İlk oyuncağı zaten bir iPad olan Z kuşağı için ise bu süreç geçerli değil, onlar mobil deneyimi doğar doğmaz yaşamaya başladı. Bu sebeple de bırakın akıllı telefonsuz veya tabletsiz bir dünyayı, YouTube, SnapChat, WhatsApp, Instagram “in olmadığı bir hayatı hayal edebilmeleri bile zor çünkü onlar dünyaya gözünü açtığında bu uygulamalar çoktan günlük hayatın vazgeçilmezleri arasına dahil olmuştu.

SONUÇ

Günümüzde yaşanan yoğun ve hızlı teknolojik değişimlerden en fazla etkilenen alanlardan birisi olan İK son zamanlarda çeşitli gelişmelerin ve tartışmaların odağı haline gelmiştir. Çalışma hayatının yönetilmesi çerçevesinde önemli bir rolü olan İK alanının bu gelişmeler karşısında yakın gelecekte nasıl bir değişim yaşayacağı konusunda öngörülerde bulunabilmenin günümüzde geçerli olan önemli yollarından birisi de internet sitelerindeki konuyla ilgili blogları takip etmektir.

Bu çerçevede, İK alanındaki son gelişme ve tartışmalara odaklanmak amacıyla Harvard Business Review Türkiye Dergisinin internet ortamında yayınlanan blog yazıları arasından seçilen 6 konu başlığı ve bu konu başlıklarında yer alan 62 blog yazısı üzerinde bir içerik analizi gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi sonucunda belirlenen 4 ana tema ve 12 alt-tema çerçevesinde bakıldığında, İK alanındaki son tartışmalar bağlamında ortaya çıkan en önemli bulgu, Endüstri 4.0 dönüşümünün bu tartışmalarda belirleyici rolüdür. Gerçekten de “Endüstri 4.0” dönüşümünün dijitalleşme ile birlikte İK alanının değişen doğasında yarattığı etki, blog yazılarında en fazla vurgulanan yön olmuştur.

“Değişen İK” teması çerçevesinde ortaya çıkan görüşler arasında büyük veri kullanımı, sayısal verilere hakimiyet, İK uygulamalarının elektronik ortama

taşınmış olması, İK analitiğinin artan önemi ve bu konuda görev alacak kişilerin profili gibi konular yer almaktadır. “Dijitalleşme” ana teması altında genel olarak dijitalleşmenin geniş çaplı etkilerine, önemine, verimlilik ve katma değer ile olan ilişkisine değinildiği görülmektedir. Diğer yandan İK alanındaki değişimler ve tartışmalar açısından Endüstri 4.0’ın örneğin istihdam üzerindeki etkileri oldukça belirleyicidir. Bu noktada örneğin “uzaktan çalışma”, “freelance çalışan”, “dijital göçebeler” gibi yeni çalışma biçimlerinin farklı türleri ile yeni ortaya çıkan meslekler ile istihdamı arttıran ve azaltan etkiler tartışmalara dahil olmaktadır. Diğer yandan, Endüstri 4.0. dönüşümünün üretim ve yönetim üzerindeki etkileri ve kuşak tartışmaları bağlamında da İK alanındaki değişimlere dahil olduğu görülmektedir. İçerik analizi sonuçlarına göre, Endüstri 4.0 dönüşümünün Türkiye’de mevcut uygulamalar açısından da değerlendiriliyor olması dikkat çeken bir başka bulgu olmuştur.

Bu çalışma günümüzde İK alanının değişen doğasına, genellikle sektörden gelen tecrübelerini son gelişmelere özgü bilgi ile sentezleyen İK profesyonelleri tarafından yazılan bloglar üzerinden odaklanması açısından önem taşımaktadır. İK profesyonellerinin kendi alanlarına bakış ve değerlendirmelerine dayanan bu çalışma, alandaki son tartışmaları içeriden bir bakışla sunma çabasıyla da gerçekçi bir yaklaşımı temsil etmektedir. Gelecekte bu konuda yapılacak başka çalışmalarda, ilgili alanın daha geniş bir zaman diliminde, daha fazla sayıdaki blog yazısı üzerinden değerlendirilmesi güncel tartışmaların takibi açısından işlevsel olacaktır.

KAYNAKÇA

- Benešová A., Tupa, J. (2017). *Requirements for Education and Qualification of People in Industry 4.0*, Procedia Manufacturing, Vol.11, 2195-2202.
- Chesney, T., Su, K.S.D. (2010). *The impact of anonymity on weblog credibility*, International Journal of Human-Computer Studies, Vol.68, 710-718.
- Efimova, L. (2009). *Passion at Work: Blogging Practices of Knowledge Workers*, Novay PhD Research Series No:24, Netherlands.
- Eğilmez, M. (2017). Endüstri 4.0, Kendime Yazılar: Mahfi Eğilmez Yazıları. (<http://www.mahfiegilmez.com/2017/05/endustri-40.html>) (Erişim Tarihi 27.10.2017)
- Goodfellow, T. Graham, S. (2007). *The Blog As A High Impact Institutional Communication Tool*, The Electronic Library, Vol:25, No:4, 395-400.
- Harties, C. (2018). *Machines, Change and Work: An Educational View on the Digitalization of Work*, in Harties, C. (Eds.) *The Impact of Digitalization in the Workplace An Educational View*, Springer International Publishing AG 2018, https://doi.org/10.1007/978-3-319-63257-5_1.
- Holland, P. ve Bardoel, A.(2016). *The impact of technology on work in the twenty-first century: exploring the smart and dark side*, The International Journal of Human Resources Management, Vol.21, No:1, 2579-2581.
- Gehrke L., Kühn AT., Rule D., Moore P., Bellmann C., Siemes S., et al. *A Discussion of Qualifications and Skills in the Factory of the Future: A German and American Perspective*. VDI Verein Deutscher Ingenieure e.V. / ASME, White Paper, Düsseldorf; 2015.
- Kaya, İ. (2009). *Pazarlama bi’Tanedir! Bir Pazarlamalar Ansiklopedisi*, IV. Dijital Baskı, İstanbul.
- Kaye, B. K. (2007). *Blog Use Motivation: An Exploratory Study* in Tremayne, M. (Eds.). *Blogging, Citizenship, and the Future of Media*, Routledge, New York.

- Sanayi 4.0 Uyum Sağlayamayan Kaybedecek!, Ege Bölgesi Sanayi Odası, 2017. http://www.ebso.org.tr/ebsomedia/documents/sanayi-40--gozden-gecirilmis-ikinci-baski_95869497.pdf. (Erişim tarihi 28.10.2017)
- SHRM (2002). The Future of the HR Profession Eight Leading Consulting Firms Share Their Visions for the Future of Human Resources https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/toolkits/Documents/future_of_hr.pdf. Erişim Tarihi: 10.10.2017
- Tam, P.T., Thuy M.A B.V. (2017). *The Industry 4.0 Factor Affecting The Service Quality of Commercial Banks in Dong Nai Province*, European Journal of Accounting Auditing and Finance Research, Vol.5, No.9, 81-91.
- Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gereklik Olarak Sanayi 4.0 – Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi, TUSİAD BCG Consulting Group, Yayın No: TÜSİAD-T/2016-03/576, Mart 2016. http://image-src.bcg.com/Images/Industry-4-Turkey_tcm102-135899.pdf. (Erişim tarihi 28.10.2017)
- Yeni Sanayi Devrimi Akıllı Üretim Sistemleri Teknoloji Yol Haritası, TUBİTAK Bilim Teknoloji ve Yenilik Politikaları Daire Başkanlığı, 2016. http://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/akilli_uretim_sistemleri_tyh_v2-03ocak2017.pdf. (Erişim tarihi 28.10.2017)
- Yüksel, A.N., Sener, E. (2017). *The Reflections of Digitalization at Organizational Level: Industry 4.0 in Turkey*. Journal of Business, Economics and Finance, Vol: 6, Issue 3, 291-300. <http://www.peryonkongre.com/kongre2017/PROGRAM.html>
<http://www.egeinsanyonetimizirvesi.org/program>
<https://www.peryon.org.tr/sanayi-4-0-2/>

SUMMARY

Recent changes in technology that are emerging and widespread are deeply affecting the human resources field and the impacts of change have left this field worker with many problems they have to think about. Current discussions around these issues are of importance in terms of observing and understanding the dynamic process in human resources. The aim of this study is to approach current discussions in the field of human resources by making an evaluation through blogs, one of the new communication channels of technological development. In this framework, firstly the aims and structures of the blogs are emphasized and then the recent developments in human resources in literature are briefly evaluated. After discussing the latest developments in the field of Industry 4.0 and digitalization process, a content analysis of the MAXQDA 12 qualitative data analysis program was conducted through blog postings published on the Harvard Business Review Turkey Magazine's website. According to the analysis results, 4 main theme and 12 sub-theme were determined. The contents of these themes have been evaluated in detail.

The most important finding emerging in the context of recent discussions in the field of HR is the decisive role of the Industry 4.0 transformation in these discussions. Indeed, the impact of the "Industry 4.0" transformation on digitalization and the changing nature of the HR domain has been highlighted most in blog posts.

Among the views raised in the context of the "Changing HR" are topics such as the use of large data, dominance of numerical data, the transfer of HR practices to the electronic environment, the increasing importance of HR analytic and the profile of those who will take part in this issue. Under the main theme of

"Digitalization", it is seen that in general it refers to the broader effects of digitalization, its importance, its relation to productivity and added value. On the other hand, in terms of changes and debates in the field of HR, the effects of Industry 4.0 on the employment, for example, are quite determinative. According to the results of the content analysis, it is also noteworthy that the Industry 4.0 transformation has also been evaluated in terms of existing applications in Turkey.

This study is important in today's focus on the changing nature of the HR domain, usually through blogs written by HR professionals who synthesize their experience from the sector with specific information about recent developments. This work, which is based on the view and evaluation of HR professionals in their own fields, represents a realistic approach in an attempt to present the latest discussions on the ground from an inside view. In future studies in this area, the evaluation of the relevant field over a wider period of time, through a greater number of blog posts, will be functional in view of current debate.