HBRTURKIYE.COM

Harvard Business Review
TÜRKİYE

EYLÜL 2016

36 Büyük Fikir
Şirketinizin Dış Politikaya Neden İhtiyacı Var?
John Chipman

108 Verimlilik
Sanal Kaytarma
Harun Yıldız ve Bora Yıldız

Y Kuşağının Tercihi: İdeal İşverenler 2016 Araştırması
Sayfa 92



MÜŞTERİLERİNİZ *GERÇEKTEN* NE İSTİYOR?
SAYFA 47

FİYATI 20 TL (KKTC 25 TL)
ISSN 2147-3773
09
9 772147 377000

Dr. Harun Yıldız, Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Yardımcı Doçent olarak görev alıyor.

Dr. Bora Yıldız, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Yardımcı Doçent olarak görev alıyor.

SANAL KAYTARMA YAPMAK KÖTÜ BİR ŞEY DEĞİLDİR AMA?





Teknoloji ve sosyal medya dünyasında sanal kaytarma kavramı ve etkileri

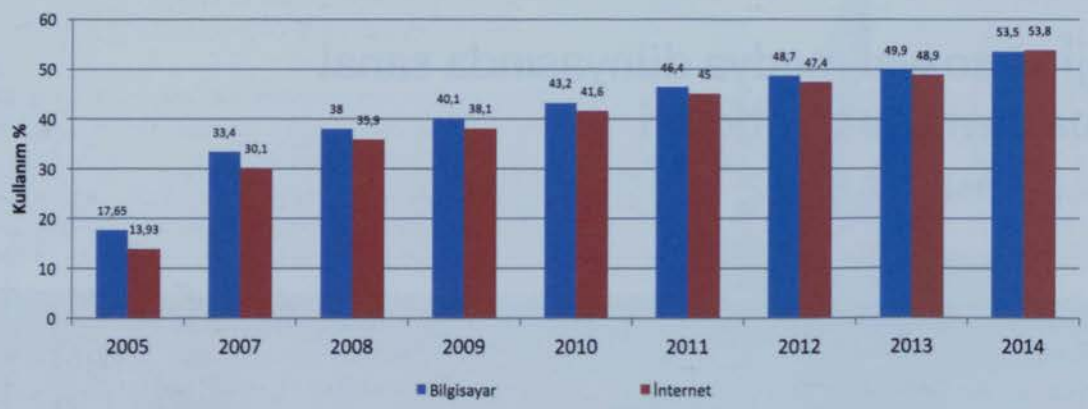
HARUN YILDIZ ve BORA YILDIZ

Teknolojinin gelişmesi ile günlük iş yapma süreçleri de değişiyor ve insanlar sosyal sermayesi içerisinde yer alan bireylerle karşılanamayan ihtiyaçlarını bilgi ve iletişim teknolojilerinin olanakları ile karşılıyor. Bu durum mobil teknolojilerin (tabletler, e-reader, akıllı cep telefonları gibi) de sürece dâhil olmasıyla daha karmaşık bir yapıya bürünüyor.

Çalışanlar, asıl amacı işletme ihtiyaçlarını karşılamak olan bu olanaklardan, internette sörf ya da alışveriş yapmak ve Twitter, Facebook gibi sosyal medya uygulamalarını kullanmak için de faydalanır oldu. Bu gelişmeler neticesinde ortaya çıkan üretkenlik kayıpları sanal kaytarma (cyberloafing) denilen kavramı doğurdu. Örücü ve Yıldız'a (2014) göre sanal kaytarma (cyberloafing veya cyberslacking), "genel olarak iş amaçlı kullanım için sunulmuş olan bilgisayar ve internet sistemlerinin (mobil teknolojiler dâhil) kişisel amaçlar için kullanılması" olarak tanımlanıyor. Kavramın ortaya çıktığı 2000'li yılların konjonktürü düşünüldüğünde, gerek kullanıcılar olan çalışanların gerekse de bu teknolojik gelişmeleri çalışanlara sağlayan işverenlerin teknolojik okur-yazarlığı, teknolojiyi kabul düzeyi (adaptasyonu), ilgili dönem çalışanlarının X kuşağı bireyleri olmaları gibi sebeplerden ötürü, bu olanakların kullanılması, üretkenlik karşıtı bir davranış olarak algılanır. Böylece, izleyen süreçte bu davranışların ne kadar yapılığı, diğer bir deyişle suistimal düzeyleri ölçülmeye çalışılır ve sebep olduğu verimlilik kayıpları açısından ne kadar zararlı olduğu akademisyenlere ve işletmelere aktarılmaya çalışılır.

Bu açıdan, Amerikan Yönetim Derneği'nin yaptığı bir araştırmada işletme içerisindeki tüm internet faaliyetlerinin yüzde 50'sinden fazlasının işletme dışı amaçlar için kullanıldığının ve bu durumun da verimlilik kaybına neden olduğunun belirlenmesi (Greengard, 2000) bu düşünceyi destekliyor. Ancak buradaki açıklamada, "çalışanların iş amaçları dışında" ifadesine dikkat ettiğimizde, iş dışı kullanımın aslında yeni bir bilginin elde edilmesi gibi faydalı bir amaç için kullanılıp kullanılmadığını açıklamadığı, diğer bir deyişle normalden sapan bu davranışların pozitif yönde mi yoksa negatif yönde mi olduğu tam olarak belirtilmiyor. Benzer bazı araştırmalarda ise bu davranışların ne kadar zararlı olduğu ve bu davranışlar neticesinde işletmelerin karşılaşacağı

YILLARA GÖRE 16-74 YAŞ ARASINDAKİ BİREYLERİN BİLGİSAYAR VE İNTERNET KULLANIM ORANLARI



Kaynak Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TUİK) Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması (Not: 2006 yılında hesaplama yapılmamıştır).

Fikrin Özeti

SORUN
Son yıllarda teknoloji ve sosyal medyanın hayatın vazgeçilmezleri arasına girmesiyle birlikte bu unsurların çalışanların verimliliğindeki etkileri ve sanal kaytarma kavramı öne çıkmaya başladı

ETKİLER
Günün önemli bir kısmında konsantrasyon ve süreklilik sorunlarına neden olabilen sanal kaytarma aslında düşünüldüğü kadar ürkütücü olmayabilir.

ÇÖZÜM
Sanak kaytarmanın etkilerinden mustarip olmamak için:
1. Politika oluşturun ve sözleşmeye ekleyin
2. Örtülü izin verdiğinizi unutmayın
3. Web güvenlik araçlarını kullanın
4. Eğitim verin
5. Odak gruplar yapın
6. Uygulamalı olarak araştırın

sonuçlar, hukuki cezai yaptırımlar bağlamında ele alınıyor. Örneğin: Saratoga Enstitüsü'nün ABD'de yaptığı bir araştırmada, katılımcıların yüzde 56'sının yetişkin (müstehcen) içerikli siteleri ziyaret ettiği ve internet üzerinden kumar oynadığı; Kurt (2011) tarafından yapılan araştırmada, katılımcıların yüzde 38,6 sının ders saatleri içerisinde müzik indirdikleri; Kalaycı (2010) tarafından yapılan araştırmada, katılımcıların yüzde 51,2'sinin ders saatleri içerisinde müzik, yazılım, video indirme gibi amaçlarla sanal kaytarma yaptıkları; Özkalp vd. (2012) tarafından yapılan araştırmada, katılımcıların yüzde 34,8'inin müzik, film veya video indirdiği ve yüzde 26,6'sının yetişkin sitelerini ziyaret ettiği; Örücü ve Yıldız (2014) tarafından yapılan araştırmada ise çalışanların yüzde 67,5'inin (farklı sıklıklarda) müzik, film veya video indirdiği belirlenir. Bu bağlamda ele alınan çalışmalarda, lisanssız indirmelerin ve uygunsuz içerik paylaşımlarının yapıldığı bilgisayar ve Internet sağlayıcısının işverence sağlandığı ve bu nedenle de hem uygunsuz içeriklerin paylaşılmasının hem de lisans problemlerinin sorumlusunun işveren olduğu vurgusu yapılıyor.

Sanal Kaytarma Bir "Üretim Sapkınlığı" mı?

Sanal kaytarma konusu Türkiye özelinde ilk olarak 2012 yılında Anadolu Üniversitesi'nden Prof. Dr. Enver Özkalp ve arkadaşları tarafından incelenir. Daha sonraki yıllarda ise çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan sınırlı sayıdaki araştırmalara rağmen özellikle Yrd.Doç.Dr. Harun YILDIZ ve arkadaşları ile yapılan kolektif araştırmalarla bu alandaki bilgi açığı kapatılmaya çalışılır. Bu araştırmalarda genel olarak sanal kaytarma üretkenlik karşıtı bir davranış olarak ele alınıyor. Bunun nedeni ise Sandra L.Robinson ve Rebecca J.Bennett'in 1995 yılında yaptıkları ve sanal kaytarma davranışlarının çıkış noktası olan "üretkenlik karşıtı sapkın işyeri davranışları" tipolojisinde, bu davranışların kaynakların boşa harcandığı üretim sapkınlıkları arasında değerlendirilmesi. Dolayısıyla bu tarihten itibaren yapılan ulusal ve uluslararası araştırmalarda bu davranışlar genel olarak üretkenlik karşıtı davranışlar olarak değerlendiriliyor; ancak Harun Yıldız, Bora Yıldız ve Hamza Ateş'in 2015 yılında yaptıkları araştırmada bu davranışların olumsuz yönleri olduğu gibi olumlu yönlerinin de olduğu ve Internet teknolojisinin iş yaşamının vazgeçilmez bir unsuru olduğu vurgusu yapılıyor. Bu anlamda inşası Özkalp ve arkadaşları tarafından yapılan sanal kaytarma kavramının, bilgi çağının ve teknolojik gelişmelerin etkisisinden dolayı yeniden dizayn edilmesi gerekiyor.

Önemli Olan Hangi Pencereden Baktığınız

Esasen bu davranışların iki tarafı keskin bir kılıca benzediği söylenebilir. Bu nedenle bunları *"rol-dışı sanal davranışlar"* ya da *"bilgisayar destekli rol dışı davranışlar"* olarak adlandırmak yerinde olur. Bu şekilde ele alınmadığında ve kaytarma olarak değerlendirildiğinde, ilerleyen kısımlarda da değinileceği gibi, ilgili çalışanlar çeşitli cezai yaptırımlar ile karşılaşıyor. Bu yönü ile değerlendirildiğinde, hangi pencereden ve nasıl bakmak gerektiği önemlidir. Uygulanacak yaptırımlar net olmadığından, kesin söylemlerden kaçınmak gerekiyor. Daha açık bir ifadeyle bu davranışları, durumsal bir bakış açısıyla, işyerine ya da işin doğasına göre değerlendirmek daha yerinde bir yaklaşım olur.

Sanal Kaytarma Davranışları, İyi Koşullara Sahip İş Ortamlarında da Görülüyor

Sanal kaytarma kavramdaki bu karmaşıklık, işletme alanında yapılan bazı araştırmalarla daha netleşir. Örneğin, Harun Yıldız, Bora Yıldız ve Necla Öykü İyigün'ün 2015 yılında yaptıkları araştırmada, işletmesine güvenen çalışanların kendilerine sunulan bilgi ve iletişim teknolojilerinin kısa süreli rol dışı kullanımını önemsiz olarak değerlendirdiği ve bu nedenle de e-posta gönderme, haber sitelerini ziyaret etme, tatil rezervasyonu yapma gibi kişisel ve kısa süreli sanal kaytarma davranışlarında bulundukları belirlenir. Ortaya çıkan bu sonuç, güvene dayanan bir iş ortamı sağlandığında, çalışanların bu davranışları

yapma sıklıklarının arttığıdır. Ancak bu durumun, işletme için nasıl maliyet kayıpları yaratabileceği, ilgili işletme özelinde değerlendirilebilecek bir konu. Ayrıca bu çalışanlara yeterli tebliğ/bildirim yapılmaması da önemsiz olduğu düşünülen bu davranışların yapılmasının bir nedeni olabilir. Bununla birlikte bu sonucun tüm çalışanlara genellenmesi de doğru değil. Harun Yıldız, Bora Yıldız ve Hamza Ateş'in 2015 yılında yaptıkları başka bir araştırma da bu sonucu destekler nitelikte. Bu araştırmada eğitim düzeyi yüksek olan akademisyenlerin işletmelerine yönelik adalet düzeyleri ile sanal kaytarma davranışları arasında bir ilişki belirlenmiyor. Buradan anlaşılacağı üzere bu davranışlar farklı sosyo-demografik özelliklere (eğitim durumu, cinsiyet, yaş, medeni durum gibi) sahip kişilere göre değişkenlik gösterebilir. Daha önce yapılan araştırmalarda çalışanların olumsuz iş koşullarına bir yanıt olarak bu davranışları sergilediği belirtiliyor; ancak bu sonuçlar mutlak bir gerçeği yansıtmıyor; çünkü bahsedilen araştırmaya göre çalışanlar koşulları iyi olan iş ortamlarında da bu davranışları gösterebiliyor.

Sanal Kaytarma Davranışları Sanıldığının Aksine O Kadar da Kötü Değildir

Bu davranışların işletmeye sağladığı faydalar göz önüne alındığında son zamanlarda literatürde geniş bir yer tutan "yapıcı sapkın işyeri davranışları" (constructive deviant workplace behaviors) ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Bella Lise Galperin'e (2002) göre yapıcı sapkın işyeri davranışları, "işletmenin önemli norm ve kurallarının işletmeye yarar sağlamak amacıyla bilinçli olarak ihlal edilmesi"dir. Inovatif, meydan okuyucu ve bireyler arası yapıcı sapkın işyeri davranışları olmak üzere üç alt boyuttan oluşan bu davranışlara örnek olarak; iş amaçlarını gerçekleştirmek için işletmenin belirlemiş olduğu standart prosedürlerden ziyade alışılagelmiş yöntemlerden uzaklaşmak, bir problemi çözmek için şirket kurallarını ihlal etmek ve daha verimli olabilmek için yöneticinin talimatlarına uymamak gibi davranışlar gösterilebilir. Bu davranışların da işletmelere faydalı olmasına rağmen, sanal kaytarma davranışları ile ayrıldığı bir nokta var. Bu nokta, sanal davranışların doğrudan işletmeye fayda sağlamak amaçlı olmaması ve davranış gerçekleştikten sonra bu davranışların olumlu yönlerinden yararlanılması. Bu yönüyle sanal kaytarma davranışları, yapıcı sapkın davranışlara göre daha pasif bir yapıya sahip. Oysaki yapıcı sapkın işyeri davranışlarında daha başlangıçtan itibaren işletme yararına kasıtlı olarak kuralları ya da önemli normları çiğneme söz konusudur. Sanal kaytarma davranışlarında ise çalışanlar yapmış oldukları davranışın tam olarak işletmenin kural ve normlarına aykırı olup olmadığını bilmiyorlar.

Sanal kaytarmanın yapıcı etkileri olabileceği gerçeğini de kabul etmek gerekir.

Sanal kaytarma davranışları sanıldığının aksine o kadar da kötü değil. Bu konuda yapılan araştırmalar, bu davranışların üretkenlik yarattığını, dikkat sorununu azalttığını ve stresi aşmada bir alternatif sunduğunu; bu nedenle yasaklamak yerine iş yaşamına entegre etmek gerektiğini gösteriyor. Sanal kaytarmayı rol-dışı sanal davranışlar olarak ele alan ve bu davranışın pozitif yönlerine vurgu yapan araştırmalar kısaca incelenecek olursa, Jeffrey M.Stanton'un 2002 yılında yaptığı araştırmada iş yerindeki sanal davranışların çalışanı desteklediğine yönelik algıları, iş tatmini ve işyerine duygusal olarak bağlanma gibi iş tutumlarını ve iş-yaşam dengesi, yönetim kalitesi ve özerklik gibi işletmeye yönelik faktörleri olumlu yönde etkilediği belirlenir. Mehmet İnce ve Hasan Gül'ün 2011 yılında yaptıkları araştırmada ise içsel kontrole sahip çalışanların yaptıkları rol-dışı sanal davranışların işten ayrılma niyetini azalttığı belirlenir. Bu sonuçtan hareketle, işyerinin çalışana özerklik tanıdığı ve çalışanın da bunu, destekleyici olarak algılayıp davranışa yönelik bir tutum geliştirdiği söylenebilir. Rashimah Rajah ve Vivien K.G.Lim'in 2011 yılında yaptıkları araştırmada, bu davranışların (özellikle iş dışı e-mail aktiviteleri açısından) rol ötesi ve gönüllü davranışları tetiklediği belirtilir. Brent L.S.Coker ise 2013 yılında yaptığı bir araştırmada, 5 dakikalığına Facebook'da zaman geçirip daha sonra işine devam eden çalışanların, işine daha fazla dikkat verdiğini ve 30 yaşından küçük olup, boş zamanlarını sörf yapma ile değerlendiren çalışanların daha üretken olduğunu belirtir. Bu yüzden iş amaçları dışında bilgisayar ve Internet kullanımını, işyerindeki yasal molaların (öğle molası, çay arası gibi) çalışanlara kattığı dinlendirici aktiviteler gibi değerlendirmek yerinde olur.

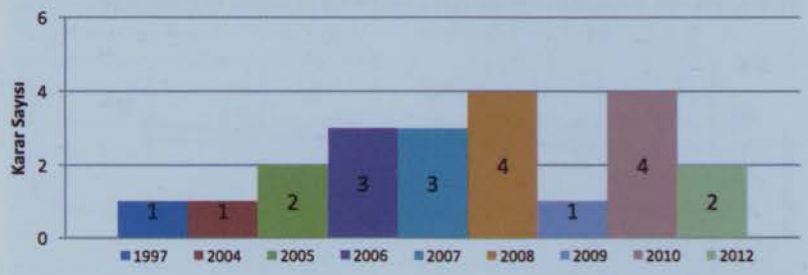
Daha önce yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde, bu davranışların, yukarıda da

belirtildiği gibi olumlu yönleri var, ancak bu olumlu yönlerin altında yatan asıl kaynak, kurumsal öğrenme kapasitesine yaptıkları katkı. Bu açıdan konuya yaklaşan araştırmalardan, Lisa Seymour ve Karen Nadasen (2007), Vivien K.G.Lim ve Don J.Q.Chen (2012), Ap Dijksterhuis, Maarten W.Bos, Loran F.Nordgren ve Rick B.van Baaren (2006) tarafından yapılan araştırmalarda genel olarak bu davranışların zihni rahatlattığı, bilinmeyen konuların araştırılarak öğrenilmesinin bilgi okuryazarlığını artırdığı ve böylece büyük miktardaki bilginin bilinçaltında tutulmasına imkân verdiği ifade ediliyor. Son olarak Belma Keklik, Recep Kılıç, Harun Yıldız ve Bora Yıldız'ın 2015 yılında yaptıkları araştırmada ise bu davranışların dış çevre ile etkileşime ve katılımcı kararlar almaya yönelik katkıları neticesinde, kurumsal öğrenme kapasitesinin arttığı ifade ediliyor. Bu yönü ile değerlendirildiğinde, sanal kaytarmanın kurumsal öğrenme kapasitesi üzerindeki etkisini inceleyen ulusal ve uluslararası çalışmaların biribirleri ile tutarlı sonuçlar gösterdiği söylenebilir. Sonuç olarak çalışanların sanal alemden edindikleri bilgiler, öğrenme eğrilerini yükseltirken aynı zamanda bu bilgilerin diğer kişilere aktarılması yoluyla da bir kurumsal öğrenme süreci oluşuyor ve bu durum beraberinde işbirliğini, esnekliği ve yaratıcılığı getiriyor.

Kabul Edilebilir Sınırlarda Olduğu Sürece Bu Davranışlar İnovasyonu Artırabilir

Diğer yandan, kabul edilebilir sınırlarda olduğu sürece, sanal kaytarma davranışlarını, iş performansını olumsuz yönde etkileyen davranışlar olarak değerlendirmemek gerekiyor. Çalışanlara yeni ve eşsiz öğrenme ortamları yaratarak, üretkenliklerine ve öğrenme kapasitelerine katkı yapabilir. Böylece günümüz iş dünyasının temel odak noktalarından olan inovatif davranışların görülme sıklığı da bu sayede artabilir. İş dışı yaşamlarında gerek zaman faktörü açısından, gerekse de yeterli bilgi ve iletişim olanaklarının eksikliğinden dolayı, çalışanların yeni öğrenme ortamları ile karşılaşma fırsatları çok az oluyor. Bu ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir ofis ortamı ise oldukça uygun bir fırsat. Çünkü bu ortamlar bir nevi, çalışanları kişisel yaşamının sorunlarından, heyecanlarından, kuşkularından ve diğer birçok duygularından geçici bir süre uzaklaştıran alanlardır. Aslına bakılırsa, günün en aktif zamanının harcandığı yerlerdir. Bu zaman diliminde yeterli bilgisayar ve internet olanakları ile donatılmış bir iş ortamı, çalışana işlerini yaparken araştırmak istediği konuları

KARAR TARİHLERİNE GÖRE YARGITAY KARARLARI



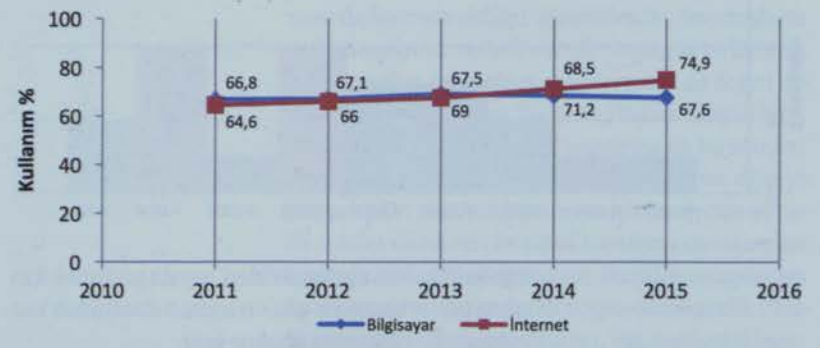
öğrendiği, aklına gelen fikirleri hayata geçirmek için uğraştığı ve bazen de ofis ortamının stresinden kurtulduğu bir cazibe alanı haline gelir.

Bu Davranışları Yapmak Kötü Bir Şey Değilse, Peki O Zaman Bunun Aması Ne?

Aması, hukuk ve bu davranışların kanunlardaki yeri. Çünkü Bora Yıldız ve Harun Yıldız'ın 2015 yılında yaptıkları araştırmada da görüleceği gibi bu davranışların ulusal hukuk içerisinde nasıl değerlendirilebileceği konusu önemli. Çalışanlar ve yöneticiler genel olarak bu davranışların hukuktaki yeri konusunda yeterli bilgiye sahip değil. Bu davranışları yapmanın özellikle çalışanlar açısından iş sözleşmesinin feshine kadar gidebilecek ağır sonuçları var. Bu nedenle çalışanların işvereninin sunduğu internet ve bilgi teknolojilerini hukuki anlamda hangi koşullarda (örtülü izin gibi) kullanılabileceği önemli. İşverenin ise hangi koşullarda haklı olacağını veya derhal fesih sebebi ile iş sözleşmesini sonlandırabileceğini bilmesi, temel amacı kâr elde etmek olan bir işletmenin sürekliliği için uygun kararların alınmasını sağlar. İlgili araştırma incelendiğinde, bu davranışların özellikle Yargıtay kararları, İş Kanunu ve Türk Ceza Kanunu bağlamında değerlendirildiği görülmüştür. Bu kapsamda, Yargıtay 9. Hukuk Dairesi tarafından alınan, Grafik 2'deki karar tarihi 1997-2012 yılları arasındaki 22 emsal karar, öncelikle 4857 sayılı İş Kanunu ve daha sonra da 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun ilgili maddeleri araştırma kapsamında değerlendirilir.

Yargıya intikal eden bu davalarda, çalışanların, işletmenin müşteri bilgilerini paylaşma, müstehcen içerikli sitelere girme, lisanssız mp3 indirme gibi davranışları, iyi niyet ve ahlâk kurallarına uymayan önemli ve işverene zarar veren durumlar olarak değerlendirilir ve bu nedenle güven temelinin çöktüğüne vurgu yapılarak, işverene 4857 sayılı İş Kanunu'nun 25. maddesine göre haklı nedenle

İŞ GÜCÜ DURUMU MAAŞLI, ÜCRETLİ VEYA YEVMİYELİ OLANLARIN SON 5 YILLIK BİLGİSAYAR VE INTERNET KULLANIM ORANLARI

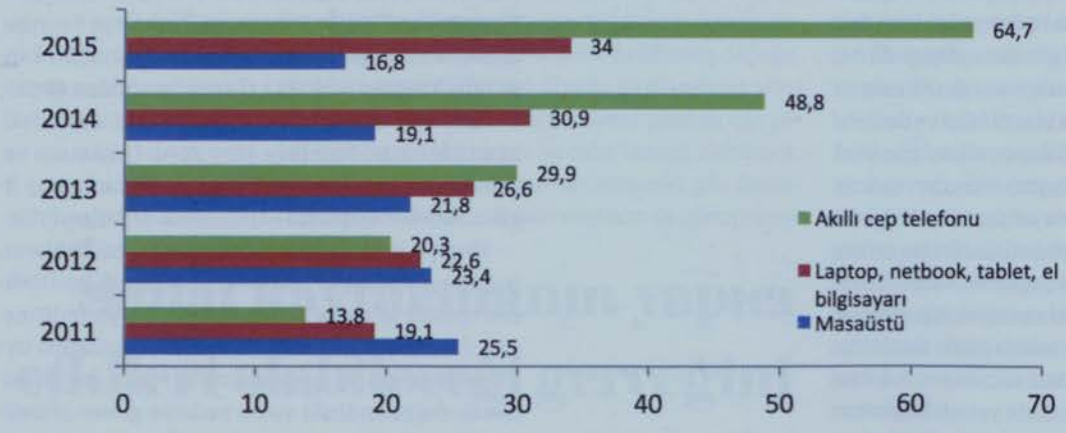


Kaynak TUİK Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması

derhal fesih hakkı tanınır. Ancak çalışanın amaçdışı sanal davranışları, haber sitelerini okuma, iş dışı e-mail alma, gönderme gibi güven temelini bozacak ağırlıkta değil, fakat işin normal işleyişini bozan, işyerindeki uyumu olumsuz yönde etkileyen nitelikteyse - ancak bunlar nedeniyle de işverenin iş ilişkisini yürütmesi normal olarak beklenemiyorsa - bu durumda işverene 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesine göre geçerli fesih hakkı tanınır. İlgili kanun maddelerinde işverenin yönetim hakkı kapsamında iş amaçları için sunduğu ve bedelinin işverence karşılandığı bu olanakları çalışanların bireysel amaçları için kullanamayacağı açıktır. Bu kanunlarda özellikle dikkat çekebilecek bir nokta da örneğin işverence sunulmuş e-mail adresleri ile özel e-mail adreslerinin bile yönetim hakkı bağlamında kontrol edilebilme hakkının işverene tanınması. Bu durum 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun (2004) 136. maddesinde yer alan, "Kişisel verileri, hukuka aykırı olarak bir başkasına veren, yayan veya ele geçiren kişi, bir yıldan dört yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır." hükmü ile çelişiyor. Ceza Kanunu, çalışanın bilgisi dışında elde edilen delilleri hukuka aykırı olarak değerlendirdiğinden bu yoldan delil elde etme girişiminde bulunanların cezalandırılacağını ifade ediyor. Bu durumda işverenlerin yönetim haklarını etkin bir şekilde kullanabilmesi, kendisinin sunmuş olduğu bu olanakları iş amaçlarına yönlendirebilmesi ve Ceza Kanunu'na göre de sorumlu duruma düşmemesi için internet ve bilgisayar kullanım politikalarını belirlemeleri ve bunları iş sözleşmesi ve diğer yan yükümlülükler içerisine aktarmaları gerekiyor.

Çalışanların ise işverence sunulan bilgisayar ve internet teknolojilerini kullanırken bazı noktaları bilmesinde yarar var. Örneğin bir çalışan "işlerimi yetiştiriyorum, boş zamanlarımda da internette sörf yayıp, vakit geçiriyorum" diyerek bu kanunlardan sıyrılamaz. Çünkü burada esas olan güven temeline dayanan sadakat yükümlülüğü ve etik kuralların ihlali. Ancak acil durumlarda sınırsız olmasa da özel izin alınıp bu olanaklardan faydalanılabilir. Bu arada özel amaçlı kullanımlar için resmi izin prosedürlerinin dışında örtülü izin de mümkün. Örtülü iznin

SON 5 YILLIK İNTERNETE BAĞLI MOBİL TEKNOLOJİ ARAÇLARINI KULLANIM ORANLARI



Kaynak TUİK Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması

temeli ise 6 ay boyunca işverenin özel amaçlı kullanımı bilmesine rağmen ses çıkarmamasına dayanıyor. Bu şekilde işverenin, çalışanının bu kullanımına gelecekte de göz yumacağına dair haklı güveninden söz edilebilir.

İşveren de Bu Davranışların Temel Kaynağı Olabilir

Bu konuya farklı bir perspektiften bakarsak, işverenin de bu davranışların temel kaynağı olabileceğini göz önünde bulundurmak gerekiyor. Çünkü Harun Yıldız, Bora Yıldız ve N.Öykü İyigün'ün 2016 yılında yaptıkları araştırmada, işlemsel psikolojik sözleşme algısının önemli sanal davranışları (harcanan sürenin yüksek olduğu müzik indirme gibi davranışlar) pozitif olarak etkilediği belirleniyor. Yani iş sözleşmelerindeki boşluk ve belirsizlikler, ekonomik değişime ve maddi kazanımlara dayanan, daha dar kapsamlı ve kısa vadeli ilişkileri gerektiren işlemsel psikolojik maddeler ile doldurulduğunda, bu durum çalışanlarda işletmeye yönelik önemli sayılabilecek sanal davranışlara neden oluyor. Bu nedenle işverenlerin ilişkisel psikolojik sözleşmeye/anlaşmaya yönelik ilişki kurması ve bu şekilde iş sözleşmesindeki boşlukları kapatması önemli. Böylece sosyal değişime ve manevi kazanımlara odaklanan ilişkisel psikolojik sözleşme ile çalışanlar işletmelerinin üyesi oldukları hissini tadıp, işletme değerleri doğrultusunda eyleme geçebilirler. Bununla birlikte çalışanlar sanal davranışların ciddiyeti, harcanan zamanın işletme için yarattığı kayıplar ve hukuki yaptırımlar konusunda daha hassas davranarak, bu eylemleri işletme ve kendileri yararına yönlendirebilirler.

Bu bilgilerin ışığı altında, yukarıda da ifade edildiği gibi bilgisayar ve internet teknolojileri iş ve özel yaşamımıza girerek, bizi farklı noktalarda olumlu ya da olumsuz yönde etkiliyor. Özellikle günümüz iş dünyasının genç çalışanları olan Y kuşağı (1980-1999 arası doğanlar) çalışanları açısından internet ve bilişim teknolojileri, iş ve sosyal yaşantının ayrılmaz bir parçası. Grafik 3'de de görüldüğü üzere bilgisayar ve internet kullanımı özellikle teknolojik adaptasyonu ve bilgisayar okuryazarlığı yüksek olan bu çalışanlarca yoğun bir şekilde kullanılıyor. Ayrıca bu kullanım oranına Grafik 4'de yer alan mobil (taşınabilir) teknoloji kullanım oranları de dahil edildiğinde, gerek Y kuşağı çalışanları gerekse de diğer kuşaklardaki çalışanlar (X kuşağı gibi- 1965-1979 arası doğanlar) tarafından bu teknolojiler yoğun bir şekilde kullanılıyor ve kullanılmaya da devam edecek. Bu nedenle bu teknolojilerin, insanların iş ve özel hayatındaki yerini daha iyi anlamak gerekir. Ancak geçmişteki uygulamaya dönük araştırmalarda ortaya çıkan sonuçları da reddetmeyerek, içinde bulunduğumuz bilgi çağında, bu davranışların sınırlarını belirleyip desteklemek gerekir . Örneğin Google, çalışanların sanal kaytarma davranışlar yapmasını destekliyor. Google gibi modern sonrası yönetim yaklaşımlarını izleyen işletmeler, temel vizyonları çerçevesinde, küresel bir köy haline gelen dünyadan düzenli olarak tüm bilgiyi topluyor ve bunu kullanıcılara erişilebilir bir şekilde sunuyor. Ancak bu durumun, bilgiye tam erişimi olan çalışanlar ile mümkün olacağının farkında. Dolayısıyla, bu amacı benimseyen işletmelerde sanal kaytarma veya rol-dışı sanal davranışların desteklenmesi kaçınılmazdır. Bu bağlamda, Google özelinde bu davranışların diğer işletmelerde de yaygınlaştırılması için her iki tarafın (işveren ve çalışan) da işletme hedefleri doğrultusunda hareket ederek, işletmeyi hukuki yaptırımlara sokmayacak çözüm noktalarında birleşmesi gerekir.

Ne Yapmak Gerekli?

Politika Oluşturun ve Sözleşmeye Ekleyin. İşyerinizdeki bilgisayar ve özellikle de internet kullanım politikalarını (öğrenmeyi destekleyici yönde) yazılı hale getirip, bunu çalışanlara bildirin. Katı bir politika izliyor olsanız bile, bu davranışların önemsiz olarak değerlendirilebilecek türleri (online haber okuma gibi) konusunda serbestlik tanımaya özen gösterin veya yapılabilmesi için uygun bir zaman aralığı belirleyin. Belirlediğiniz ve tebliğ edebileceğiniz bu kullanım düzenlemelerini iş sözleşmesi veya iş sözleşmesinin ek yükümlülükleri içerisine dâhil edebileceğinizi ve dâhil etmediğiniz yükümlülüklerin zamana ve kişiye göre değişen psikolojik sözleşme ile tamamlanacağını da (bu durum istenmez) unutmayın.

Örtülü İzin Verdiğinizi Unutmayın. Ortak kullanıma açık bilgisayar ve internet erişiminin 6 aydan daha uzun bir süre çalışan hizmetine sunulduğunda, çalışana bu konuda örtülü olarak izin vermiş sayılacağınızı hatırlayın.

Web Güvenlik Araçlarını Kullanın. Önemli olarak değerlendirdiğiniz bilgilere erişimi engelleyecek ya da gezinmesini istemediğimiz Internet adreslerini kısıtlayacak web filtreleme veya güvenlik araçlarını bilgisayarınıza kurun.

Eğitim Verin. Çalışanlara sanal davranışlarının olumlu ve olumsuz yönleri konusunda bilgi verin, eğitim programları düzenleyin. Bu nedenle yasaklayıcı bir tutumdan ziyade bilgiye erişim özgürlüğünü inşa edici tutum sergileyin.

Odak Grup Görüşmeleri Yapın. Çalışanlarınızın neden bu davranışlarda bulunduğunu belirlemeye yönelik araştırmalar yapın ve karşılıklı müzakere ile bu davranışları etkin bir şekilde yönetecek tedbirler alın.

Uygulamalı Olarak Araştırın. Sanal kaytarma davranışları ile kurumsal yaratıcılık davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyin. Ayrıca kurumsal güven ile sanal kaytarma davranışları arasındaki ilişkide yönetsel destek algısının düzenleyici (arabulucu) etkisini araştırın.



Makalede geçen referansları **www.hbrturkiye.com** adresinden makalenin dijital versiyonunda görebilirsiniz.