

Özay Çakmak

<https://orcid.org/0000-0002-7933-514X>

Çevre Şehircilik Bakanlığı, Niğde Milli Emlak Müdürlüğü, Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği İl Müdürlüğü,
Niğde / TÜRKİYE

Dijital Dönüşümlerin, Çalışanların İş Tatminine Etkileri

The Effects of Digital Transformations on Employees' Job Satisfaction

ÖZET

Bu çalışmanın amacı piyasalarda söz konusu olan dijital dönüşümlerin işletmelerdeki çalışanların iş tatmini olan etkilerini incelemektir. Bu kapsamda çalışmanın problemi; dijital dönüşümlerin çalışanların iş tatmininde ne gibi etkileri olmaktadır? Dijital dönüşümlerin başarıyla işletmelerde uygulanması için kişisel gelişimlerin, kariyer gelişimlerinin ve iş verimliliğinin etkisi var mıdır? Dijital okur-yazarlığın geliştirilmesinin dijital teknolojilerin uygulanması açısından önemi nedir? Dijital teknolojilere adapte olan işletmelerin, diğer işletmelere yönelik rekabet üstünlüğü söz konusu mudur? Dijital teknolojileri işletmelere uyarlamamanın ne gibi avantajları olacaktır? Dijital teknolojilerin işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanması ve çalışanların iş tatminlerinin artması, işletmelerin sürekliliği açısından önemli midir? Dijital teknolojilerin, işletmelerde verimli bir şekilde kullanılması ve çalışanların adaptasyonun sağlanması için neler yapılmalıdır? şeklinde sıralanabilir.

Bu kapsamda çalışmada dijital dönüşümlerin işletmelerin verimliliğini, performansına, rekabet üstünlüğüne; çalışanların motivasyonuna, iş tatminine ve verimliliğine olan etkilerine yönelik konular ele alınmış, daha önceki yapılan çalışmaların bulguları incelenerek karşılaştırılmış ve elde edilen bulgular, araştırmacılar, işletmeler, kurumlar, sivil toplum kuruluşları ve toplumun yararına sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, İş Tatmini, Motivasyon, Verimlilik, Sürdürülebilirlik.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effects of digital transformations in the markets on the job satisfaction of employees in enterprises. In this context, the problem of the study; What effects do digital transformations have on employees' job satisfaction? Do personal development, career development and work efficiency have an impact on the successful implementation of digital transformations in enterprises? What is the importance of developing digital literacy in terms of the implementation of digital technologies? Do businesses that adapt to digital technologies have a competitive advantage over other businesses? What are the advantages of adopting digital technologies to businesses? Is the successful implementation of digital technologies in enterprises and the increase in employees' job satisfaction important for the continuity of enterprises? What should be done to ensure the efficient use of digital technologies in enterprises and the adaptation of employees?

In this context, in this study, issues related to the effects of digital transformations on the productivity, performance, competitive advantage of enterprises; the motivation, job satisfaction and productivity of employees were discussed, the findings of previous studies were examined and compared, and the findings obtained were presented for the benefit of researchers, enterprises, institutions, non-governmental organisations and society.

Keywords: Digital Transformation, Job Satisfaction, Motivation, Productivity, Sustainability.

1. GİRİŞ

Bu çalışmada, dijital dönüşümlerin işletmelerdeki çalışanların iş tatmini olan etkileri konusu ele alınmıştır. İş tatmini, bir çalışanın genel işine ve çalışma ortamına verdiği pozitif tepki olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda iş tatmini, çalışanın işinden memnuniyet veya memnuniyetsizlik düzeyini temsil etmektedir (Özdemir, 2006). Yapılan işin kalitesi, çalışanın işe ilişkin beklentileriyle ne kadar eşleşirse, iş tatmini de o kadar yüksek olmaktadır. Dijital teknolojiyi başarılı bir şekilde kullanabilen profesyoneller, yazılımlar sayesinde görevlerini çok hızlı ve kolay bir şekilde tamamlayabilmekte; ortaya çıkan sorunlara çözüm bularak kendilerini yetkin görebilmektedir. Dijital teknolojileri kullanma konusunda tecrübesiz olan, görevlerini gereği gibi yerine getiremeyen, yazılım ve bilgi sistemleri ile ilgili sorunlara çözüm üretemeyen profesyoneller kendilerini yetersiz hissetmekte ve yaptıkları işten tatminsizlik yaşamaktadır (Emer, 2022).

Günümüzün küreselleşen dünyasında kaliteli insan sermayesi zenginliğin ötesinde bir zorunluluk haline gelmektedir. Dolayısıyla insan sermayesi, bir kuruluşa memnuniyet ve iş tatmini getirdiği için başarısı başlı başına bir hedef olarak görülen ilham, refah, öğrenme ve beceriler olarak nitelendirilmektedir. Bu aynı zamanda hem somut hem de soyut kaynaklar yaratma ve sürekli öğrenme ve düşünme dönemini temsil eden bu dijital sürece katkıda bulunarak kaynakları yaratmakta temsili yetenek olarak da adlandırılmaktadır. Temelde işletmelerin, her zamankinden daha müşteri odaklı, daha yenilikçi, çok daha nitelikli, daha uyumlu ve daha kapsayıcı profesyonellerden oluşan bir uygulamaya ihtiyacı bulunmaktadır (Dzenopoljac vd., 2017).

Bu bağlamda çalışmanın giriş bölümünde, dijital dönüşüm, dijital okulda yazarlık ve iş tatmini tanımlarına yer verilmiştir. Dijital dönüşümün boyutları başlığı altında kişisel gelişim, kariyer gelişimi ve işverenliği konuları izah edilmiştir. Daha sonra iş tatmini başlığı altında, dışsal tatmin ve ister tatmin konuları incelenmiş ve son olarak dijital dönüşümler ve iş tatmini arasındaki ilişki anlatılmıştır.

Tümdengelim yöntemi ile konu ile ilgili ikincil kaynakların taranması ile oluşturulan bu nitel çalışma sonucunda; dijital teknolojilerin İşletmeleri tarafından çok daha verimli bir şekilde kullanılması, çalışanların yeni teknolojilere uyumlarının en iyi şekilde sağlanması, bu türden bilimsel çalışmalarda sunulan önerilerle; işletmelerin verimliliğinin artması, rekabet gücünün yükselmesi, çalışanların iş tatminin artması, motivasyonlarının yükselmesi, tüketicilerin memnuniyetinin artması, tedarikçilerin Devamlılığı, kurumsal kimlik kazanılması ve işletmelerin süreklilik sağlanması açısından önemli faydalar sağlayacağı düşünüldükten bu çalışmanın yapılması planlanmıştır.

Dijital dönüşüm (DD), en genel anlamıyla yapay zeka, nesnelerin İnterneti, ileri analitik, robotik sistemler ve katmanlı imalat gibi ileri üretim teknolojilerinin üretim alanındaki çeşitli kullanımlarını ifade etmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde büyük gelişmelere zemin hazırlayan en önemli gelişme bilgisayarın icadı olmaktadır. Daha sonra internetin, bireysel bilgisayarların ve cep telefonlarının icadı büyük değişiklikleri hızlandırmaktadır. Kişilerin, işletmelerin, kuruluşların ve sistemlerin mekan ve zamandan bağımsız olarak birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmalarını sağlayan bu dijital gelişmeler, bir yandan küresel yaşam standartlarını iyileştirirken, diğer yandan Masu gibi sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu gelişmelere ışık hızıyla uyum sağlamaya çalışan bireyler, işletmeler, kuruluşlar ve sistemler yok olmaktadır. Bu süreçte yaşanan gelişmeler nedeniyle bugünkü durum tüm bu tarafların son derece çevik ve hızlı olmasını gerektirmektedir (Pakdemirli, 2016).

DD, değer yaratımı, üretkenlik ve toplumsal refahı iyileştirmek için yeni teknolojilerin getirilmesiyle ilgili süreçleri içermektedir. DD, sistematik altyapıya sahip yazılımlar kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Ayrıca hizmetler, veri analizi, bulut görselleştirme, yakınsak etkileşim, , depolama, yapay zeka ve simülasyon makine öğrenmesi, örüntü tanıma, artırılmış gerçeklik, BT ve tüm sistemler çeşitli alan ve hizmetlerde kullanılmaktadır. Bu hizmetlerin arasında esnek sistemler için çevik geliştirme, dağıtılmış işlem güvenliği, güven oluşturmak için blockchain, yazılım mimarilerini desteklemek için Hyperledger, açık API'ler ve mikro hizmetler gibi destekleyici araçlar yer almaktadır (Ebert ve Duarte, 2016).

İş tatmini, insanların iş ve kişisel hayatlarının duygusal, davranışsal ve bilişsel yönlerine etki eden farklı ve kronik bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifadeyle örgütsel davranış açısından bakıldığında işsel tatmin genel olarak çalışanın kişisel becerilerinin tanınması, geliştirilmesi, kullanılması, başarılması, terfi ettirilmesi ve sorumluluğun paylaşılması gibi işsel duygularının tatmini şeklinde tanımlanmaktadır (Judge vd.,2020).

Dijital okuryazarlık; çevrimiçi kaynakları kullanarak okuma ve yazma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca dijital okuryazarlığın ilgili kaynakları seçme, bilgiyi tutarlı bir mesaja entegre etme ve hedefleme yeteneğini içerdiğini ifade etmektedir (Bulger vd., 2014). Dijital okuryazarlık, interneti ve dijital teknolojiyi kullanarak içeriğe erişme, değerlendirme, kullanma, eleştirme, oluşturma ve paylaşma yeteneği olarak tanımlanmakta ve yalnızca okuma ve yazma becerilerine odaklanan geleneksel okuryazarlıktan farklı olmaktadır. Hayatın her alanının sürekli gelişen ve giderek görünür hale gelen dijitalleşmesi, dijital yeterliliği dinamik bir süreç ve hayat boyu öğrenmenin konusu haline getirmektedir. Ülke ekonomilerinin giderek dijitalleşmeye dayalı hale gelmesi ve dijital teknolojilerin bireysel kullanımın bir parçası haline gelmesi, dijital okuryazarlığı hem bireyler hem de toplum açısından önemini artırmaktadır. Ülkemizde dijital okuryazarlığın önemi son dönemde giderek daha fazla anlaşılmakta ve daha fazla araştırmaya konu olmaktadır (Özkaya ve Erat, 2022).

İş tatmini, belli bir işi yapmaktan elde edilen memnuniyeti ifade eden, insanları etkili bir şekilde çalışmaya motive eden, onların işleri ve çalışma ortamı hakkındaki duygu ve inançlarıyla ilişkili önemli bir değer olarak tanımlanmaktadır (Bruck vd., 2002). İş tatmini, ücretlendirmeyi, gelişim fırsatlarını, iş ilişkilerini ve fiziksel çalışma koşullarını ve işin kendisini içermektedir. İş tatmini doğası gereği, çalışanların işin farklı yönlerine yönelik tutumlarını yansıtan çok boyutlu bir yapı olarak adlandırılmaktadır. Bu çok boyutlu yapı, bireyin işe yönelik tutumuna dayalı olarak tanınmakta ve genel olarak ölçülebilmektedir (Spector, 2022).

İş tatmini, kişisel özelliklerden etkilenen bir olgu, aynı zamanda kariyer seçimlerinin ve bireylerin hedeflerine ulaşmaya yönelik tutumlarının ardındaki itici güç şeklinde tanımlanmaktadır. İş yükü, çalışma koşulları, ücretin eşitsiz dağılımı, kişisel ve iş yaşamı arasındaki çatışmalar, stres gibi faktörler iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmini bireysel ve organizasyonel performans için önem taşımakta, aynı zamanda işyerinde devamsızlığı ve işten ayrılmayı da azaltmaktadır (Çavuş ve İmadoğlu, 2017).

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN BOYUTLARI

Dijital araçların çoğalması tüm dijital dönüşüm sürecini hızlandırmaktadır. Ancak son dönemde teknolojinin gelişmesi ve iş ortamlarında dijitalleşmenin değerinin artmasıyla birlikte, dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi daha da önemli hale gelmiştir. Dijitalleşmenin esas olarak artan üretkenlik, verimlilik, müşteri memnuniyeti, Pazar genişliği ve daha ilgi çekici işler sebebiyle iş tatmini ile olumlu bir ilişkisi bulunmaktadır. Ancak artan zaman baskısı, yeni teknolojilerin kabulü, çalışanların teknoloji yeniliklere uyumu, yeni finansal kaynaklar ve zayıf iş-yaşam dengesi gibi unsurlar iş tatminini azaltmaktadır. Ayrıca dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini üstündeki etkisinin; gençler, yaşlılar, yöneticiler, çalışanlar ve kadınlar gibi çalışan gruplarına göre değişiklik göstermesi de diğer karşılaşılabilecek muhtemel zorluklar arasındadır (Bolli ve Pusterla, 2022).

2.1. Kişisel Gelişim

Dijital dönüşüm özellikle kişilerin değişik yetenek ve yönelimler meydana getirilmesi hususunda çalışanların performansına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle dijital okuryazarlığı olan çalışanlar, elde ettiği tecrübe ve yeteneklerle kendi bireysel gelişimini daha kısa zamanda artırmaktadır. Bu sebeple dijital dönüşümün gerçekleştiği çağımızda dijital okuryazar insan sayısının çok daha fazla olduğu görülmektedir (Atoy vd., 2020).

Dijital okuryazarlık unsuru tek başına uzmanlaşmış bilgi becerileriyle açıklanamamaktadır. Birçok bileşeni dahil ederek kullanıcılara dijital ortamda etkili ve verimli çalışmak için çeşitli teknik, bilişsel ve sosyal etki becerileri sağlamaktadır. İnsanların bireysel gelişimini en üst düzeye çıkarmak ve çeşitli yetenekler kazanmak, çalışanların görevlerini en iyi şekilde yapmalarına destek olmaktadır (Sağiroğlu vd., 2020).

Toplumun gereksinimlerinde değişiklikler meydana gelmekte bu nedenle de dijital dönüşüm kapsamında çalışanların bireysel ve toplumsal gelişim açısından dijital beceriler kazanmaları son derece önem taşımaktadır. Kişisel gelişim açısından çalışanların yenilikleri benimseyerek ve güncel gelişmeleri takip ederek kendilerine fayda sağlamaları gerekmektedir. Bu kapsamda öğrenenlerin öğrenme alışkanlıklarında farklılıklar olabileceği dikkate alınmalı ve dijital teknolojileri öğrenenlerin farklı yaş, uzmanlık, yetenek, bilgi, beceri ve eğitim seviyesinde olabileceği ve farklı öğrenme stillerinin ortaya konulmasının gerekliliği dikkate alınmalıdır (Tohara, 2021).

Dijital teknolojileri kullanma olanakları; sosyal uyumun güçlendirilmesine, bireysel gelişimin desteklenmesine ve kültürler arası diyalogun teşvik edilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle yaşam boyu öğrenme, sürekli eğitim programları, coğrafi sınırlara bakılmaksızın farklı sosyal statüdeki insanlara ulaşmak ve özel durumları nedeniyle bu teknolojileri kullanamayanları da kapsayacak şekilde tasarlanmalıdır. Bu doğrultuda toplumda dijital dönüşüm fırsatlarının değerlendirilmesinin önemini yaygınlaştıracak, teknolojinin sağladığı kolaylıkları tanıttak, yaşam boyu öğrenmeyi teşvik edecek, eğitim ve yetenek keşfi yoluyla dijital teknolojiye faydalanacak uygulamalar yürütülmesi ve bu teknoloji alanının ve uygulamaya konulmasının kalıcı olması gerekmektedir (Carretero, vd., 2017).

2.2. Kariyer Gelişimi

Kariyer geliştirme, genel olarak insanlar yaşamları boyunca iş tecrübeleriyle ilgili kişisel deneyimler kazanması ve özellikle gelişimlerini destekleyecek faaliyetlerde bulunmasıdır. Buna karşılık kariyer kaygısı, kişinin kariyerine ilişkin belirsizlikle veya iş yaşamını tehdit eden faktörlerle karşı karşıya kalması durumunda ortaya çıkmaktadır. İnsanların kariyerleri hakkında olumlu ya da olumsuz düşünceler oluşturmaya başladıkları dönem, iş hayatlarının da başlangıcı olmaktadır (Pisarik vd., 2017). Kendisini geliştirmek isteyen çalışanlar, başarılarının karşılığı olarak daha yüksek bir kariyere ulaşmayı

arzulayabilmekte, ancak belirledikleri hedefe ulaşmalarını, onların kişisel kendini gerçekleştirme duygularını olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla kendi ideallerini gerçekleştirilmeyen çalışanlar, kariyer gelişimi konusunda güvensizlik yaşayabilmektedirler (Agun vd., 2021). Bu bağlamda küreselleşen dünyasında ekonomi, teknoloji ve çalışma hayatındaki radikal ve hızlı gelişmeler insanların hayatlarını etkilemektedir. Bu değişim süreci bir çalışan açısından değerlendirildiğinde, çalışanlar açısından en önemli zorluk yeniliklere uyum nedeniyle iş kaybı riskiyle karşılaşma durumudur (Fiori vd., 2015).

Dijital kariyer gelişimi, edinilen yeteneklerin uygulama alanlarına uyarlanması, dijital farkındalığın yaygınlaştırılması, dijital faydaların; kişisel bir yaşam tarzı ve mesleki ilerleme haline dönüşmesidir. Diğer bir ifadeyle dijital kariyer gelişimi, bireyin sosyal bağlamda kimliğinin oluşmasına önemli katkı sağlayan faktörlerden birisidir (Martin, 2008).

Kariyer güvenliğinin ve hayat boyu istihdamın sağlanması için bireylerin yeni teknolojik gelişmelere uyum sağlamasını ve sürekli gelişmesini gerektirmektedir. Bir taraftan, dünyadaki üretim işçileri, üretim süreçlerinin dijitalleşmesi ve otomasyonu sebebiyle benzeri görülmemiş mesleki zorluklarla karşılaşmaktadır. Eğitimsiz el emeğine olan talep hızla azalırken, yüksek vasıflı, bilgili, eğitilmiş ve teknik işçilere olan talep artmaktadır. (Rafiq ve Chin, 2019).

2.3. İş Verimliliği

DD'nin amacı, iç süreçleri akıllı teknolojilerle birleştirerek tam entegre bir siber-fiziksel yapıya dönüşmek ve işletme verimliliğini artırmaktır. Bu durum; "dijital ikizler" veya "siber ikizler" iş süreçlerinin dijital olarak haritalanabileceği, yönetilebileceği ve düzenlenebileceği anlamına gelmektedir. Bu dönüşüm, işletme yönetimine, iş modellerine, iş süreçlerine büyük değişiklikler getirmekte ve işletme verimliliğini önemli ölçüde artırmaktadır. İşletmeler için optimize edilmiş karar verme yeteneği, kaynak verimliliği ve üretkenliği; yeni hizmetler aracılığıyla katma değerli fırsatlar yaratılması, değişen tüketici taleplerin karşılanması, iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesi ve bireysel müşteri isteklerinin karşılanması gibi önemli faydalar sağlamaktadır (Şenyüz vd., 2021). Bu kapsamda yenilikçi teknolojilerin kullanımı, hem kazaları önlemekte, hem de üretim birimlerindeki harcanan zamanı önemli ölçüde azaltmakta ve önleyici tedbirlerin alınmasını sağlamaktadır (Tarasov, 2018).

Rüßmann vd.'nin (2015) çalışmalarında dijital dönüşüm teknolojilerinin Alman üretim sektörünün verimliliği üzerindeki etkisi araştırıldığında özellikle otomotiv sektöründe verimliliğin arttığı, üretim yapan işletmelerin verimliliğinin oldukça yükseldiği belirtilmiştir. Tüm bu avantajların gelecek yıllarda bu teknolojileri daha da popüler hale getirmesi beklenmektedir. Bu sebeple işletmeler; dijital dönüşümlerinin bir parçası olarak kendi stratejilerini belirleyerek ve yönergeleri takip ederek pazarda rekabetçi kalmanın ve Endüstri 4.0 uygulamalarının avantajlarından yararlanmanın yolunu aramaları gerekmektedir.

Dijital dönüşüm, bir kuruluştaki pazarlama, ürün geliştirme, BT, insan kaynakları, strateji ve yönetim dahil olmak üzere birçok iş alanını ve birçok paydaşı etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler, ürünleri kişiselleştirmek, verimliliği artırmak, üretim süreçlerini iyileştirmek, ve müşteri memnuniyetini artırmak için dijital dönüşümleri takip etmekte ve uygulamaktadır (Peillon ve Dubruc, 2019).

3. İŞ TATMİNİNİN BOYUTLARI

İş tatmini kısaca, çalışanların işlerini ne ölçüde sevdiğini şeklinde nitelendirilmektedir. Ancak, çalışanların memnuniyet duyguları olduğu için, memnuniyetsizlik duygularının da olması kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların iş tatmini, çalışanın ne yaptığına bağlı olarak olumlu ve olumsuz durumlara ayrılabilir. Eğer çalışan işinin iyi olduğunu hissediyorsa, bu işinden memnun olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş tatmininin yüksek veya düşük olması, bir dereceye kadar çalışanların işlerinin tüm yönlerindeki durumunu yansıtmaktadır. Örneğin, daha yüksek iş tatmini daha iyi iş performansı sonuçlarına yol açabilirken, daha düşük bir iş tatmini seviyesi çalışanların işten ayrılma olasılığını artırabilmektedir (Jalagat, 2016). İş tatmini ile alakalı mevcut literatür incelendiğinde iş tatmininin dışsal tatmin ve içsel tatmin şeklinde iki alt boyutu bulunmaktadır (Kaya, 2013).

3.1. Dışsal Tatmin

Bireyin kararlılığı, iradesi ve başarıya yeteneği yaptığı işten tatmin olması için yeterli olmamaktadır. İş tatmininin unsurları dış kaynaklardan üretildiğinde bu durum dışsal tatmin olarak adlandırılmaktadır. Bazı bireysel ihtiyaçlar yalnızca dış çevre tarafından karşılanabildiğinden, destekleyici çevresel faktörlerin oldukça niteliksel ve niceliksel olması gerekmektedir. Uygun fiziksel çalışma ortamının varlığı, uyumlu bir ekibin varlığı, iş arkadaşları ve üstler tarafından tanınma, proje odaklı ve baskıcı olmayan yönetim gibi faktörler iş tatminini destekleyen çevresel faktörler olmaktadır. İçsel tatmin ancak uygun ve etkili dışsal

araçlarla sağlanabilmekte ve sürdürülebilmektedir. Dışsal faktörler cezadan kaçınmak, ödül almak ve profesyonel bir kariyer oluşturmak gibi hedeflerle ilgili olmaktadır. Liderlere dış iş tatmininin sağlanmasında önemli bir sorumluluk düşmektedir. Yöneticilerin, çalışanları işe yönlendirmek için en iyi araçları bulması ve kullanması gerekmektedir. İnsanların temel motivasyonunun “ihtiyaçlar” olduğu düşüncesi kabul edilmektedir. Bu sebeple lider, çalışanların gereksinimlerini doğru tanımlamakta ve bu gereksinimlerin karşılanması için gayret göstermektedir (Galia, 2008).

İş tatmini, çalışanların işlerine ilişkin genel değerlendirmelerine özgü pozitif ya da negatif duygularını içermekte ve kişiye diğer çalışanlar, üstler ve organizasyon tarafından verilen ödüllere (örneğin, tanınma, statü, maaş, terfi vb.) değer verilmesinden kaynaklanmaktadır. Kapsam olarak iş tatmini çalışanların beklenti ve algılarındaki değişiklik şeklinde ifade edilmekte olup, işyerinin çalışanlar için en önemli özellikleri olan ücret, işin kendisi, yöneticiler, ilerleme fırsatları ve çalışma arkadaşları gibi faktörleri içermektedir. Bu unsurlar göz önüne alındığında iş tatmini ‘iç tatmin ve dış tatmin’ olarak iki boyutta ele alınmaktadır (Herrbach ve Mignonac, 2004).

3.2. İçsel Tatmin

İçsel tatmin; çalışanların bir organizasyon içerisinde işlerini yaparken hissettikleri memnuniyet olarak tanımlanmaktadır. İçsel tatmin, işin içsel doğasından duyulan memnuniyetle ilgili faktörlerden oluşmaktadır. Bu kapsamda başarı, tanınma, işin kendisi, iş sorumlulukları, terfiler ve ilerlemeye bağlı kariyer değişiklikleri gibi işin içsel özelliklerine özgü tatminkarlık ile ilgili öğeler şeklinde sıralanmaktadır (Uçar vd. 2016).

İçsel tatmin kavramı Herzberg’in kullandığı ve ikili faktör teorisinde açıkladığı bir kavramdır. Bu teoriye göre iş tatmini ancak içsel faktörlerin tatmin edilmesiyle sağlanmaktadır. Dış faktörlerin yokluğu tatminsizliğe neden olmakta, ancak dış faktörlerin varlığı tek başına iş tatmininin sağlanması için yeterli olmamaktadır. Çalışanlar zamanlarının çoğunu iş yerinde geçirmekte; dolayısıyla içsel tatmin beklentilerinin karşılanması çalışanların motivasyonunu artırmaktadır (Baş ve Ardıç 2002).

Çalışanlar içsel faktörlerden memnun olduklarında işlerini etkili ve verimli bir şekilde yapma konusunda daha fazla motive olmaktadır. Ancak çalışanların içsel faktörlerden memnun olmaması iş performansının düşmesine neden olabilmektedir. İş tatmini araştırmalarında pek çok bilim insanı içsel ve dışsal tatmini ve iş motivasyonunu ayrı fakat birbiriyle ilişkili kavramlar olarak ifade etmiştir. Bu kapsamda bir yöneticinin çalışanları içsel ve dışsal olarak tam olarak tatmin etme yeteneği, yüksek iş motivasyonuna yol açmaktadır. Bu durum, araştırmacıları iş tatmini yönetiminin iş motivasyonu üstündeki etkisini değerlendirerek bu boşluğu doldurmaya teşvik etmektedir (Seebaluck ve Seegum, 2013).

4. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

4.1. Kişisel Gelişimin Çalışan Tatmine Etkileri

İşletme çalışanları, görevlerini yerine getirmek için bilgi ve becerilerini kullanırken bağımsız olarak çalışmak istemektedir. Bu fırsat verildiğinde kendilerini işletmenin bir parçası olarak görerek işi daha iyi anlamakta, motivasyonları ve çalışanların iş tatminleri artmaktadır. Her çalışan çalıştığı işletmede becerilerini geliştirmek ve başarılı bir çalışan olarak görülmek istemektedir. Çalışanların kişisel gelişimini teşvik eden ve aynı zamanda başarılı olmalarını sağlayan faktörler iş tatminini artırmaktadır. Yeni çalışanların çalıştıkları işletmeye hızlı bir şekilde alışmalarını sağlayacak özel tavsiye vb. uygulamalar, çalışanları çok hızlı motive ederek iş tatminini artırmaktadır. İşletmedeki çalışanların mesleki ve teknik gelişimlerine katkıda bulunmak, bilgi ve becerilerini genişletmek, yeni teknikler öğrenerek büyümelerini sağlamak, kişisel becerilerini en üst seviyeye taşıyacak şekilde eğitmekte ve çalışanların mesleki ilerlemesini ve iş tatmin seviyesinin artmasını sağlamaktadır (Altıntaş, 2020).

Çalışan gelişimi, çalışanların işinde etkili bir şekilde işlev görme kapasitesinin artmasını, değer görmesini ve sonrasında iş tatminini içermektedir. Kişisel gelişimler, bireysel kariyer ilerlemesinin ve kurumsal rekabet avantajının temel bir bileşeni olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların memnuniyeti ve işletmeler için giderek daha değerli hale gelen, bir işletmeye ekonomik değer sağlayan bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi kritik bir yetenek yönetimi girişimini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, çoğu işletme İK stratejisinin bir parçası olarak eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmaktadır (McCauley ve Hezlett, 2001).

Kişisel gelişim faaliyetleri, örgün eğitimi, iş deneyimlerini, profesyonel ilişkileri ve çalışanların profesyonel olarak büyümesine yardımcı olan kişilik, beceri ve yeteneklerin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu kapsamda gelişim programları, belirli amaçlar, öğrenme hedefleri, değerlendirme

araçları ve beklentilerle sistematik olarak tasarlanmış oriyantasyon eğitimlerini, çevrimiçi kursları, performans artırma faaliyetlerini ve mentorluk programlarını içermektedir (Chen ve Klimoski, 2007).

Ücret faktörlerine ek olarak, amir desteği, iyi bir çalışma ortamı, yüksek iş güvenliği seviyeleri, iş-yaşam dengesi, kariyer fırsatları ve terfi, çalışan eğitimi ve gelişim fırsatları gibi faktörler de iş tatmini üzerinde önemli etkilere sahip olmaktadır (Neog ve Barua, 2014). Sowmya ve Panchanatham'da (2011) ücret ve terfinin çalışanların iş tatminini etkileyen başlıca faktörler olduğunu, bunu işe uygunluk, çalışma koşulları ve çalışan ilişkileri gibi faktörlerin izlediğini ve bunların da iş tatmini seviyesinin korunması için önemli olduğunu belirtmektedir. İş tatmini, bireylerin işlerini sevmeye veya sevmeme derecesini ifade etmekte; dolayısıyla, bireyin işte yetkin bir şekilde performans gösterme yeteneğinin bir ölçüsü olmaktadır. Bunun nedeni, mevcut kaynakları artırmak için iş yerini değiştiren, aktif olarak iş becerikliliği davranışları sergileyen kişilerin iş yerlerinden daha memnun olmaları ve çalışanların iş tatmininin artması şeklinde nitelendirilmektedir (Ogbuanya ve Chukwuedo, 2017).

4.2. İş Verimliliğinin Çalışan Tatmine Etkileri

İşletmelerin ana kaynaklarından biri olan çalışanların yüksek düzeyde faydalanması, iş tatmini, çalışan verimliliği, gelişen teknoloji ve dijitalleşme; ele alınması en karmaşık ve zor konular arasında yer almaktadır. İşletmelerin ana kaynaklarından biri olan insan kaynaklarının verimliliği ve çalışanların performansını artıran itici güçlerin ana hatlarını çizmek için bilim ve uygulama alanında yeni çalışmalar yapılmaktadır. Yönetim biliminin bir alanı olarak insan kaynakları yönetimi, çalışanlara ve onların işverenlerle olan etkileşimlerine odaklanmaktadır. Çalışma ortamındaki tutum, çalışanların bağlılığı ile tetiklenirken, liderliğin çalışanların duyguları, algıları ve beklentileri hakkında ayrıntılı ve tam bir veri elde etmesini sağlamak için işletmelerde çalışan tutum, tatmin ve bağlılık türünde anketleri kullanılmaktadır. Bu araçlar, yönetimin istikrarlı bir çalışma ortamı sağlama, çalışanların temel ve güvenlik ihtiyaçlarına cevap verme ve çalışanların potansiyelini tam olarak kullanma seviyesine kadar gelişim için fırsatlar sağlama konusundaki eylemleri ve kararları hakkında çalışanlardan geri bildirim istenmektedir (Yaneva, 2018).

İş tatminsizliğinin sonuçları bir işletme için çok önemli olmaktadır. Çalışanların iş tatmini veya tatminsizliği, çalışanın işte kalması veya istifası üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkiye sahip olabilmektedir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar işlerinden keyif almakta, ancak işten kaçmayı veya işten ayrılmayı düşünmemektedir. İşinden memnun olmayan, iş tatminsizliği yaşayan kişiler işlerinden kaçmayı düşünebilmektedir. Ancak bu durum ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Ekonomik açıdan zayıf olan ülkelerde, çalışanlar işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalsalar bile zorunluluklar nedeniyle çalışmaya devam etmektedir. Çalışanlar işlerinden memnun olmadıklarında davranışsal sorunlar ve psikolojik tükenme durumları ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle iş tatmini oldukça önemli olmakta ve işletmelerin iş tatminini sağlaması gerekmektedir. Rekabette başarılı olan işletmelerde; verimlilik, performans, uzmanlık ve işe devam gibi faktörler işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önemli rol oynamaktadır (Türk, 2007).

4.3. Kariyer Gelişiminin Çalışan Tatminine Etkileri

Kariyer gelişimi, performans geri bildirim, beceri eğitimi, mentorluk ve sürekli eğitim gibi kurumsal uygulamaların desteğiyle uygulanan uygun kariyer planlaması yoluyla çalışanların kariyer hedeflerine ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, iş yerinde performans gelişimlerini etkin bir şekilde ele alan Performans Geri Bildiriminin PGB sistemlerinden memnun olan çalışanların, kariyer gelişimine ilişkin olumlu algılara sahip olmaları beklenmektedir. Ayrıca rol teorisi; çalışanlara iş rollerinin verilmesinin, etkin performansın sağlanması için onlardan beklenen davranışı belirlediğini ifade etmektedir. İşletme içinde kendilerine verilen rolleri kabul eden çalışanların başarılı bir performans sergilemesi muhtemel olmakta ve bu da kariyer gelişimi için onları daha iyi bir konuma getirmektedir. Aksine, rolleri belirsiz olan çalışanlar genellikle daha düşük düzeyde memnuniyet, üretkenlik, örgütsel bağlılık, daha yüksek düzeyde devamsızlık gibi iş üzerinde olumsuz sonuçlar sergilemektedir (Okurame, 2014). (PGB) başlıca kaynağı olan performans değerlendirme, çalışanların kariyer gelişim ihtiyaçlarını tanımlamakta ve kariyer yollarını belirlediği için kariyer gelişim başarıyla doğrudan ilişkili olmaktadır. Başka bir deyişle, kariyer gelişimi, çalışanların genellikle işteki güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgilendirildiği başarılı PGB sistemlerinde önemli bir bileşeni temsil etmektedir (Cummings ve Worley, 2005).

Çalışanların iş tatminini veya tatminsizliğini etkileyen faktörler; kariyer gelişimi, ücret, çalışma koşulları, iş türü, politikalar, ve işletme imajı gibi organizasyonel unsurlardır. Bu unsurlar, işletmelerdeki verimliliğin hem başlangıç noktasını hem de çözüm noktasını oluşturan ihtiyaçlar, istekler gibi bireysel faktörler ile meslektaşların ve üstlerin tutumu gibi grup faktörleri şeklinde sınıflandırılmaktadır. Faktörler

ne olursa olsun, çalışanların işten memnuniyetsizliği şirket için önemli kayıplara neden olmaktadır. Bu bağlamda işinden memnun olan çalışanların verimliliğinin ve performansının artırmakta, örgütün verimliliği ve performansı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır. Dolayısıyla grup faktörleri, çalışanların verimliliğinin, performansının artırılmasında ve iş tatmininin sağlanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Bunu yapmamak, kaçınılmaz olarak düşük performans gösteren, tatminsiz bir organizasyona, artan iş memnuniyetsizliğine, yüksek devamsızlığa ve artan personel devrine yol açmaktadır. Bu açıdan kişisel ve örgütsel faktörler analiz edilirken önemli başarı faktörlerinden olan verimlilik, performans, motivasyon; iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır (Tekin, 2019).

İş tatmini, çalışma ortamı, liderlik tarzı, çalışan içi iletişim, eğitim, kariyer gelişim fırsatları, ücret, işletme kültürü, iş yapısı ve iş ortamı güvenliği gibi birçok faktörden etkilenmektedir (Handoyo ve Setiawan, 2017). İş tatmini, örgütsel değişikliklerin, özellikle de tüm örgütsel unsurları kapsayan büyük değişikliklerin başarılı bir şekilde uygulanmasında rol oynamaktadır (Noviaryd ve Aliya, 2020). İş tatmini, çalışan sadakati, çalışan memnuniyeti ve çalışan örgütsel davranışı gibi önceki kavramlardan bir evrim olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmede aktif olarak yer alan çalışanlar, işletmede iyi bir çalışma atmosferinin olduğunu göstermektedir. Çalışanlar işletmeden iyi bir takdir aldıklarında işleri konusunda hevesli olmaktadır. Bu durumda, çalışanlar önemli görevleri yerine getirebildikleri ve bunları iyi yaptıkları için gurur duymak, başarıları için takdir almak ve işletmenin başarabildiklerinden memnun olmak istemektedir (Ramadhan ve Sembiring, 2014).

Kariyer gelişimi ilgili birçok kavram, çalışanların beklentilerini karşılamaya ve dolayısıyla bireysel tatmini artırmaya yönelik süreçlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca iş tatmini, bir işletmenin verimli bir şekilde ayakta kalmasına yardımcı olan süreçleri içermektedir. İş hayatı incelendiğinde çalışanların kariyerlerinden memnun kalmalarının ve iş tatminlerinin ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Çünkü insanların kariyerlerinden memnun olması; bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışanlar kariyerlerini planlarına göre geliştirmeyi istemektedir. Çalışanlar, iş tatmin düzeyine ulaşmak istiyorlarsa kariyerlerinden memnun olmaları önem arz etmektedir. Kariyer tatmini arayan çalışanlar, iş tatminini, işteki başarı ve ödüllerle, hedefler doğrultusunda büyüme yeteneğiyle, maaş hedeflerini tutturabilme becerisiyle, arzu edilen yatay veya dikey terfilerle ulaşarak kariyer ilerlemesiyle sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların kariyerlerinden arzuladıkları ve bekledikleri bir amaç olarak tanımlanabilmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013).

Kariyer geliştirme, işletmenin desteğinin ve fırsatının sonucu olmakta ve ideal olarak işbirliğine dayalı bir süreç şeklinde ifade edilmektedir. Çalışanların rekabetçiliğine ve uzun vadeli kariyer güvenliğine değer veren işletmeler, kişisel kariyer gelişimini teşvik etmekte ve şirketin ihtiyaçlarına hizmet etmektedir. Kariyer, bireyin süreç içinde gelişen iş deneyimleri dizisi olarak tanımlanmaktadır. Kariyer, bir işten çok daha fazlası olmakta; bireyin iş yaşamında belirli kariyer hedeflerine ulaşmasını sağlayan süreçleri, tutumları, davranışları, tatminleri ve koşulları ifade etmektedir. Her işletmenin organizasyonel büyümeyi ve bireysel mesleki gelişimi sağlamak için çeşitli faaliyetlere odaklanması gerekir. İşgörenleri elde tutma ve geliştirme yoluyla rekabet avantajı yakalamak, etkili kariyer geliştirme uygulamalarını gerektirmektedir. Kariyer gelişimi hem kişileri hem de işletmeleri içermektedir (Chetana ve Mohapatra, 2017).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Cijan vd., (2019), çalışmalarında dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonuçları, dijital dönüşümün çalışanların iş tatminini artırdığını ve iş-yaşam dengesini etkilediğini göstermiştir. Ratna ve Kaur ise (2016) araştırmalarında teknoloji kullanımının iş-yaşam dengesi, iş performansı, işyeri sağlık ve güvenliği, iş tatmini ve üretkenlik üzerindeki etkisini araştırmakta ve yeni teknoloji kullanımının iş performansını önemli ölçüde etkilediği sonucuna varmışlardır. İstihdam kalıplarında değişikliklere yol açan ve ileri teknolojileri bünyesinde barındıran yeni üretim süreçleri, çalışanların beklentilerini yükseltmiş ve dijitalleşmenin iş dünyasına etkisi konusunu araştırmacılar için çekici hale getirmiştir. Bu nedenle, dijital bir çalışma ortamında araştırmalar, çalışanların dijitalleşme algılarının genellikle iş performansları, iş tatminleri ve kurumsal bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Dijital dönüşümlerin çalışanların iş yaşamına etkileri üzerine yapılan araştırmalar, dijital teknolojinin işyerine entegre edilmesinin çalışanların genel iş tatminini olumlu ya da olumsuz nasıl etkilediğini göstermiştir. Çalışanların bilgi ve iletişim teknolojisi algılarının iş-aile dengesi, tükenmişlik ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran çalışmada, bilgi teknolojisi unsurlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olmasına rağmen bilgi teknoloji gereksinimlerinin iş üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Ninaus ve diğerleri, 2021).

Farivar ve Richardson'un (2021) araştırmalarında iş yeri dijitalleşmesi ile iş-yaşam tatmini arasındaki ilişkide, sosyal medya kullanımının iş-yaşam çatışmasıyla pozitif yönde ilişkili olduğu ve işler ile iş-yaşam tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle iş yerinin dijitalleşmesi, özellikle sosyal medya platformlarının çalışma saatleri dışında kullanımı dolayısıyla iş tatminini olumsuz etkilemiştir.

Çalışma saatlerinin ayarlanması aynı zamanda iş ve özel hayat arasındaki dengeyi de geliştirmektedir. Bu temelde çalışan bilgisine ve performansına değer veren işletmeler, yetenekli çalışanları işe almak, işletmeye çekmek, ve elde tutmak için esnek çalışma modelleri geliştirmektedir (Eysel ve ztrk, 2021). Bu açıdan esnek çalışmaya olanak tanıyan işletmeler, kaynakları daha iyi kullanmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Çalışanların iş tatminleri, mutluluk duyguları ve zamanlarını kullanma biçimleri artarak yüksek motivasyon göstermeleri daha kolay olmakta, çalışan verimliliği artmakta ve faaliyetleri gerçekleştirirken oluşabilecek hata oranını azaltmaktadır (Öztürkoğlu, 2013). Bu kapsamda işletmeler, ücretleri ve ulaşım maliyetlerini azaltan, daha az çalışma ortamı faktörü getiren ve maliyet tasarrufu sağlayan, önceden geliştirilmiş esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanmaktadır (Possenriede vd., 2014). Bu nedenle modern çalışma dünyası, çok sayıda teknolojik pazar ve sosyal gelişmenin sonucu şeklinde meydana gelen çalışma süresi düzenlemeleri ve esneklikle karakterize edilmektedir. Teknolojik olanakların gelişmesi, olağan çalışma saatleri ve mekanları dışında da çalışmayı mümkün kılmaktadır. Bu fırsat ve değişimler çalışma koşullarına da yansiyarak esnek istihdam ilişkilerinin oluşmasına, daha esnek ve özerk çalışma modellerinin yaygınlaşmasına yol açmaktadır (Dettmers ve Uglanova, 2018).

Kaldırmacı (2019) alışmasında çalışanların yenilikçi özellikleri, iş tatmini ve dijital teknolojilere yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İki yüz idari çalışan ile gerçekleştirilen bir çalışma, çalışma ortamında dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Aynı alışma, çalışanların teknolojiye yönelik tutumları, ilgi alanları ve teknik becerileri gibi değişkenlerin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varmaktadır.

Dijital uygulamalar çalışanların zaman yönetimi iyileştirmekte ve verimliliği artırmaktadır. Mobil erişim, çalışanların işe ilgili bilgilere ve iletişimlere her zaman, her yerden erişmesine olanak tanımaktadır. Eğitim ve etkinlikler düzenleyerek çalışanların iş-yaşam dengesi konusunda farkındalıklarının artırılması, çalışanlarda dijital okuryazarlık seviyelerinin artırılması ve dijital teknolojinin etkin şekilde kullanılması önem arz etmektedir. Dijital iletişim ögeleri, işgörenler arasındaki iletişimi geliştirerek ekip işbirliğini desteklemektedir. Dijitalleşmenin iş tatmini ve iş-yaşam dengesi ve üzerindeki uzun vadeli etkisinin araştırılması, bireysel farklılıkların dikkate alınması olumsuz etkilerin en aza indirilmesinde önemli bir adım olmaktadır. Örgüt iklimi, iş tatmini, performans gibi faktörler; dijitalleşme, iş-yaşam dengesi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkileyebilmekte ve bu nedenle dikkate alınması gerekmektedir. Bu yöntemler esnek çalışma politikalarının uygulanmasını, zaman yönetimi eğitimlerinin verilmesini ve çalışanların mesai saatleri dışında işten izin almasını teşvik eden bir kültürün geliştirilmesini içermektedir. Bu tür girişimler; genel iş tatmin düzeyini yükselterek, çalışanların mutluluğunun ve üretkenliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Cazan, 2020).

Bu kapsamda yapılacak araştırmalara öneri olarak; konu kapsamının, insan kaynakları yönetimi, örgütsel yönetim, liderlik, örgüt iklimi, motivasyon faktörleri, kişisel gelişim, kurum kimliği gibi konularla genişletilmesi, Ayrıca bu kapsamdaki çalışmaların bölgesel, ülkesel ve Uluslararası seviyede Anket uygulamalarının yapıldığı bilimsel çalışmaların yapılması alana çok daha fazla katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Agun, H., Üçok, D. I., & Küçük, B. A. (2021). Kariyer dönemlerinin değişmeyen gerçeği: Kariyer endişesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 59-72. <https://doi.org/10.18394/iid.807278>
- Altıntaş, M. (2020). Psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin iş tatminine etkisi: havayolu sektöründe bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi (İKTİSAD)*, 5(13), 217-239. <https://doi.org/10.25204/iktisad.742480>
- Atoy Jr, M. B., Garcia, F. R. O., Cadungog, R. R., Cua, J. D. O., Mangunay, S. C., & De Guzman, A. B. (2020). Linking digital literacy and online information searching strategies of philippine university students: The moderating role of mindfulness. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(4), 1-13. <https://doi.org/10.1177/0961000619898213>
- Baş, T. & Ardıç, K. (2002). A comparison of job satisfaction between public and private university academicians in Turkey. *METU Studies in Development* 29(1-2):27-46. doi: <http://dx.doi.org/10.60165/metusd.v29i1.2>
- Bolli, T., & Pusterla, F. (2022). Decomposing the effects of digitalization on workers' job satisfaction. *International Review of Economics*, 69(2), 263-300. <https://doi.org/10.1007/s12232-022-00392-6>
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1836>
- Bulger, M. E., Mayer, R. E., & Metzger, M. J. (2014). Knowledge and processes that predict proficiency in digital literacy. *Read Writ*, 27(9), 1567-1583. doi:10.1007/s11145-014-9507-2
- Carretero, S., Vuorikari, R., and Punie, Y. (2017). *The Digital Competence Framework for Citizens With Eight Proficiency Levels and Examples of Use*, Publications Office of the European Union, 10-21.
- Cazan, A. (2020). The digitization of working life: challenges and opportunities. *Psihologia Resurselor Umane*, 18(1), 3-6. <https://doi.org/10.24837/pru.v18i1.457>
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2007). Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong?. *Human Resource Management Review*, 17(2), 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.004>
- Chetana hetana, N., & Mohapatra, A. D. (2017). Career planning and career management as antecedents of career development: A study. *Asian Journal of Management*, 8(3), 614-618. doi : 10.5958/2321-5763.2017.00098.1
- Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A., & Stemberger, J. (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic Relationships Management Journal*, 8(1), 3-12. <https://doi:10.17708/DRMJ.2019.v08n01a01>
- Cummings, T, & Worley, C, 2005, *Organization development and change*. SouthWestern College, Cincinnati.
- Çavuş, M., & İmadoğlu, T. (2017). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları kariyer tatmini ve iş performansını etkiler mi? Osmaniye organize sanayi bölgesinde bir araştırma. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(12), 98-103.
- Demirdelen, D., & Ulama, Ş. (2013). Demografik değişkenlerin kariyer tatminine etkileri: Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.
- Dzenopoljac, V., Yaacoub, C., Elkanj, N., & Bontis, N. (2017). Impact of intellectual capital on corporate performance: Evidence from the Arab region. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 884-903. <https://doi.org/10.1108/jic-01-2017-0014>
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2016). Requirements Engineering for the Digital Transformation: Industry Panel. In *2016 IEEE 24th International Requirements Engineering Conference (RE)*, 2-16 September, Beijing: IEEE, 4-5.
- Emer, M. A. (2022). Teknoloji kullanım düzeyinin iş tatmini üzerine etkisi: muhasebe meslek mensupları üzerinde bir araştırma. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 22(66), 219-238. <https://doi.org/10.55322/mdbakis.959809>

- Farivar, F., & Richardson, J. (2021). Workplace digitalisation and worknonwork satisfaction: the role of spillover social media. *Behaviour & Information Technology*, 40(8), 1-12. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1723702>
- Fiori, M., Bollmann, G. & Rossier, J. (2015). Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: the role of affect. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 1-33. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.08.010>
- Galia, F. (2008). Intrinsic-extrinsic motivations and knowledge sharing in french firms. *The Icfai Journal of Knowledge Management*, 6(1), 56-72.
- Handoyo, A. W. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1).
- Herrbach, O. and Mignonac, K. (2004), How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14: 76-88. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00134.x>
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. 1st Edition. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, Routledge, 207-241.
- Kaldırımçı, A. (2019). *Çalışanların inovatif özellikleri ve dijital uygulamalara yönelik tutumları ile iş tatmini ilişkisi: İMMİB örneği*, [Yüksek Lisans Tezi], Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Kaya, N. (2013). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir uygulama*, [Yüksek lisans tezi], Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Marmara Üniversitesi.
- Martin, A. (2008). Digital literacy and the “digital society”. *Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices*, 30(151), 1029-1055.
- McCauley, C. D., & Hezlett, S. A. (2001). *Individual development in the workplace*. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of industrial, work & organizational psychology*, Sage Publications.
- Neog, B. B., & Barua, M. (2014). Factors influencing employee’s job satisfaction: An empirical study among employees of automobile service workshops in Assam. *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM)*, 2(7), 305-316.
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652-666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007>
- Noviardy, A., & Aliya, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit. *Mbia*, 19(3), 258–272. <https://doi.org/10.33557/mbia.v19i3.1143>
- Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education programme: Do work engagement and commitment matter? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 165-173. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.09.003>
- Okurame, D. E. (2014). Individual factors influencing career growth prospects in contexts of radical organizational changes. *International Business Research*, 7(10), 74-87. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v7n10p74>
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana Çukurova Üniversitesi.
- Özkaya, Y., & Erat, V. (2022). Türkiye’de dijital okuryazarlık çalışmaları: literatüre dayalı nitel bir araştırma. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12. (Dijitalleşme), 240-256.
- Öztürk, E. B., & Eyel, C. Ş. (2021). Esnek çalışmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Telekomünikasyon sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 5(9), 17-32.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri, *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.

- Pakdemirli, B. (2016). *Dijital dönüşümün ekonomik büyümeye etkisi: Türkiye örneği*. [Yayınlanmamış doktora tezi], Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa Celal Bayar Üniversitesi.
- Peillon, S., and Dubruc, N. (2019). Barriers to Digital Servitization in French Manufacturing SMEs, *Procedia CIRP*, 83, 146-150.
- Pisarik, C. T., Rowell, P. C., & Thompson, L. K. (2017). A phenomenological study of career anxiety among college students. *The Career Development Quarterly*, 65(4), 339-352. <https://doi.org/10.1002/cdq.12112>
- Possenriede, D., Hassink, W., & Plantenga, J. (2014). Does temporal and locational flexibility of work increase the labour supply of part-timers. *Discussion Paper Series/Tjalling C. Koopmans Research Institute*, 14(11), 2-15. <https://doi.org/10.1186/s40173-016-0072-y>
- Rafiq, M., Wu, W., Chin, T., & Nasir, M. (2019). The psychological mechanism linking employee work engagement and turnover intention: A moderated mediation study. *Work*, 62(4), 615-628. doi: 10.3233/WOR-192894
- Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2014). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan di human capital center pt. telekomunikasi indonesia, tbk. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 14(1), 47-58. doi: <https://doi.org/10.25124/jmi.v14i1.351>
- Ratna, R., & Kaur, T. (2016). The impact of information technology on job related factors like health and safety, job satisfaction, performance, productivity and work life balance. *Journal of Business & Financial Affairs*, 5(1), 2-9. doi: 10.4172/2167-0234.1000171
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. *Boston consulting group*, 9(1), 1-14.
- Sağiroğlu, Ş., Bülbül, H. İ., Kılıç, A. & Küçükali, M. (2020). *Dijital okuryazarlık: Araçlar, metodolojiler, uygulamalar ve öneriler*. Nobel Yayınevi.
- Seebaluck, A. K., & Seegum, T. D. (2013). Motivation among public primary school teachers in Mauritius. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 446 – 464. doi:10.1108/09513541311316359
- Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*, 3(5), 76-79.
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003250>
- Şenyüz, D., Gedik, G., Çakır, E. U., & Mert, A. (2021). Dijitalleşme sürecinin Türk vergi sistemine etkileri. Online Sempozyum (22 Mayıs 2021).
- Tarasov, I. V. (2018). Industry 4.0: Technologies and their impact on productivity of industrial companies. *Strategic Decisions and Risk Management*, (2), 62-69. <https://doi.org/10.17747/2078-8886-2018-2-62-69>
- Tekin, E. (2019). Paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi üzerine bir araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 178-204. doi:10.15659/3.sektor-sosval-ekonomi.19.03.1087
- Tohara, A. J. T. (2021). Exploring digital literacy strategies for students with special educational needs in the digital age. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(9), 3345-3358. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i9.5741>
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Gazi Kitabevi.
- Uçar, N., Aygin, D. & Uzun, E. (2016). Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik ve İş Doyumunun Değerlendirilmesi. *Online Türk Sağlık Bilimleri Dergisi* 1(4): 18- 37.
- Uglanova, E. & Dettmers, J. (2018). Sustained effect of flexible working time arrangements on subjective well-being. *Journal of Happiness Studies*, 19(6), 1727-1748. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9894-6>
- Yaneva, M. (2018). Employee satisfaction vs. employee engagement vs. employee NPS. *European Journal of Economics and Business Studies*, 4(1), 221-227. doi: 10.2478/ejes-2018-0024