

# Dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi

## *The Effect of Digitalization on Human Resources Management*

### **Beste DEMİRCİ**

Master Öğr., Çağ Üniversitesi, SBE,  
İşletme Yönetimi A.B.D., [bestedemirc@gmail.com](mailto:bestedemirc@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-6494-9918>

Makale Başvuru Tarihi: 26.01.2022

Makale Kabul Tarihi: 29.04.2022

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### **Mustafa ATSAN**

Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi,  
Anamur MYO, [mustafaatsan@mersin.edu.tr](mailto:mustafaatsan@mersin.edu.tr)  
<https://orcid.org/0000-0001-6221-7342>

### **Sultan ÇETİNKAYA**

Öğr. Gör., Mersin Üniversitesi,  
Anamur MYO, [ctnkyasultan@gmail.com](mailto:ctnkyasultan@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-0380-2717>

### **Emine ATSAN ÖĞÜT**

Dr. Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler MYO, [emineogut@selcuk.edu.tr](mailto:emineogut@selcuk.edu.tr)  
<https://orcid.org/0000-0001-8321-0262>

## **ÖZET**

### **Anahtar Kelimeler:**

İnsan Kaynakları  
Yönetimi,

Stratejik İnsan  
Kaynakları  
Yönetimi,

Dijitalleşme,

Her geçen gün teknolojide yeni gelişmeler yaşanmaktadır. Teknolojide atılan büyük adımlarla beraber sadece bireyler değil kuruluşlar ve departmanları da köklü değişimler geçirmektedir. İçinde bulunulan çağ, “dijital çağ” olarak adlandırılmaktadır. Gündelik hayatı ve iş süreçleri önemli ölçüde etkileyen dijitalleşme, kurumsal işletmelerin olmazsa olmazlarından olarak görülen İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) departmanını ve uygulamalarını da etkilemektedir. Küreselleşme ile artan rekabet ortamında şirketler, hızlı ve güvenli bir şekilde karar alıp uygulamaya geçirme ihtiyacı hissetmektedir. Bu, dijitalleşmenin sağladığı imkanlar dâhilinde mümkün olmaktadır. Rakiplerin gerisinde kalmamak ve başarıya ulaşabilmek için, İKY uygulamalarına yeni teknolojilerin adapte edilmesi gerekmektedir. İlaveten, bütün bunları stratejik boyutta ele alacak birime ihtiyaç duyulmaktadır. Her konuda olduğu üzere dijitalleşmede de olumlu ve olumsuz etkiler mevcut bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, dijitalleşmenin İKY uygulamalarına etkisini incelemektir. Büyük oranda olumlu etkiler gözlemlenmiştir fakat bu bazı risklerin var olmadığı anlamına gelmemektedir. Bu amaç doğrultusunda geçmiş çalışmalar incelenmiştir ve farklı bir açıdan bakılarak mevcut literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

## **ABSTRACT**

### **Keywords:**

Human Resources  
Management,

Strategic Human  
Resorces  
Management,

Digitalization,

New developments in technology are taking place every day. With the big steps taken in technology, not only individuals but also organizations and departments are undergoing radical changes. The current era is called the “digital age”. Digitalization, which significantly affects daily life and business processes, also affects the Human Resources Management (HRM) department and its practices, which are considered to be indispensable for corporate businesses. In the increasingly competitive environment with globalization, companies feel the need to take decisions and implement them rapidly and safely. This is possible within the possibilities provided by digitalization. In order not to lag behind the competitors and to achieve success, new technologies must be adapted to HRM practices. In addition, there is a need for a unit that will handle all these in a strategic dimension. As in every subject, there are positive and negative effects in digitalization. The purpose of this study is to examine the effect of digitalization on HRM practices. Positive effects have been observed, but this does not mean that some risks do not exist. For this purpose, past studies were examined and it was thought that it would contribute to the current literature by looking at it from a different perspective.

## 1. GİRİŞ

Dijitalleşme, iş süreçlerini ve örgütsel sınırları sıradışı biçimde etkilemektedir. Günümüz iş gücü piyasasında deneyimlenen dinamik ve devingen sürecin ana hatları, dijitalleşmeyi “*yeni normal*” statüsüne kavuşturan yenilikçi teknolojiler tarafından oluşturulmaktadır. Dinamik iş gücü piyasasının gereksinimlerini karşılamak için her geçen gün yeni alanlar oluşturulmakta ve var olan alanlar geliştirilip güncellenmektedir. İş gücü piyasasının üzerinde bu denli durulmasının nedeni gittikçe artan rekabet ortamıdır. İşletmelerin ekonomik güce ve en yeni teknolojiye sahip olması artık yeterli gelmemekte, bunun yanı sıra nitelikli iş gücüne de sahip olması gerekmektedir. Çin ve Japonya gibi küresel ekonomide önemli yeri olan ülkelerin gelişmesindeki başlıca etkenin nitelikli çalışanlar ve onların çalışmalarının sonucu olduğu bilinmektedir (Çetin vd., 2019).

Küreselleşme, hızlı iletişim ağı sayesinde dünyayı küçültmüş ve küresel bir köy konumuna indirgemıştır. Ticaret uluslararası ölçekte yürütülmektedir ve bu, mal ve hizmetlerin, teknolojinin, yönetim bilgisinin ve sermayenin diğer ülkelere yani ulusal sınırların ötesine transferini içermektedir. Bunun bir sonucu olarak dünya ekonomisi giderek bütünleşmektedir. Daha farklı bir açıdan bakılacak olursa, iş hayatında, dijitalleşen İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin, geleneksel İKY ile karşılaştırıldığında daha önemli bir yönetim işlevi haline geldiği fark edilmektedir. Çünkü bir kuruluşun ayakta kalabilmesi, mevcut insan kaynaklarının kalitesine ve bunun dinamik kullanımına bağlıdır (Tripathi ve Singh, 2017).

İşletmeler, işletmenin maksimum kapasitede performans göstermesi için personel sağlamada, eğitmede ve yönetmeye yardım etmede İnsan Kaynakları (İK) departmanının oldukça önemli bir rol oynadığını düşünmektedir (Goswami, 2018). Bugünün iş dünyasında, İK uzmanları küresel olarak dijitalleşmeye ve İK teknolojisindeki hızlı ilerlemeler için artan rekabete yanıt vermek durumundadır. İK departmanının dijital dönüşümü desteklemesi ve İK politikalarının merkezine iyi uygulamaları koyması gerekmektedir. İK yöneticisinin sorumluluğu, bugünlerde rekabetçi piyasa ortamındaki değişim ve bir organizasyonun başarısında İKY'nin daha stratejik bir işlev üstlenmesi gerektiğinin farkına varılmasıyla beraber gelişmektedir (Indermun, 2014).

Dijitalleşme, iş arama ve işe alma alanlarına yayılma hususunda gerçek bir devrim niteliğindedir ve İKY uygulamaları için sosyal medya platformlarını kullanmak, geleneksel yöntemlere kıyasla daha uygun maliyetli olmaktadır (Bhagat, 2020). Yalnızca maddi anlamda verimlilik kazandırmakla kalmayıp zamandan da tasarruf edilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, iş arama ve işe alma alanlarının yanı sıra maaş çizelgesi, izin kayıtları, özlük dosyası gibi bilgilerin dijital ortamda yürütülmesi, verilecek eğitimlerin çevrim içi ortamda yapılabilmesi, çevrim içi performans değerlendirmelerinin yapılabilmesi ve buna bağlı olarak anında geri dönüşün sağlanması ve benzeri uygulamalar zamandan tasarruf edilmesini sağlamaktadır. Çalışanlar bu konulara kâğıt üzerinde harcayacakları fazladan zamanı daha başka alanlarda kullanabilmektedir (Kılıç Kırılmaz, 2020).

Literatür taraması sırasında, bu alanda yapılmış birçok çalışma ile karşılaşmıştır (Taşköprü, 2019; Tripathi ve Singh, 2017; Küçükköseleci, 2009). Çalışmanın başında da vurgulandığı gibi artan rekabet ortamı ile beraber, konunun önemi giderek artmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların gün geçtikçe artması da bu gerçeği destekler niteliktedir. Geçmiş araştırmalar, İKY uygulamalarının, çalışanları kaybetmemek ve çalışanların performanslarını yükseltmek anlamında önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın ana amacı, dijitalleşmenin İKY uygulamalarına etkisini incelemek ve var olan çalışmalardan yararlanarak, çalışmaların bulguları arasında köprüler kurarak, araştırmacılara yeni farkındalıklar kazandırarak mevcut yazına katkı sağlamaktır. Çalışmanın hazırlanmasında literatür taraması yöntemi ve ikincil verilerin analizi esas alınmıştır. Gerekli araştırmalar sonucunda alt başlıklar belirlenmiş ve bu doğrultuda yazım aşamasına geçilmiştir.

Çalışmanın ana problemi, bu alanda birçok çalışma yapılmasına karşın gerekli bilgilerin hiçbir çalışmada bütünsel biçimde verilmemiş olması ve bu noktada akademik giriş seviyesindeki araştırmacılar için karmaşık bir görüntünün var olmasıdır. Ayrıca konunun özel ve kamusal örgütler nezdinde ne kadar önemli olduğu düşünülünce ve sürekli değişen ve gelişen bir alan olması nedeniyle çalışılma ihtiyacı hissedilmiştir. Bu doğrultuda, çalışmada öncelikle İKY kavramı açıklanmış, sonrasında İKY'nin neden sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olması gerektiği açıklanmış, tarihsel gelişim özetlenmiş ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY)'ne de değinilmiştir. Çalışmanın ana odağı olan dijitalleşme konusu da ayrıntılı biçimde irdelendikten sonra, dijitalleşmenin İKY uygulamalarına etkisi incelenmiştir.

## 2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Her türlü ürün veya hizmetin arkasında insan aklı ve emeği vardır. İnsanların katkısı olmaksızın herhangi bir ürün veya hizmet üretilmemektedir. İnsanlar, bir şey yapabilmek veya kurabilmek için ana kaynak niteliğindedir. İlk kez “*The Practice of Management*” adlı kitapta Peter F. Drucker (1954) tarafından kullanılan “*İnsan Kaynağı*”; koordine etme, birleştirme, yargılama ve hayal etme yeteneği gibi niteliklerle diğer kaynaklardan ayrılmaktadır (Marciano, 1995). Bu nedendir ki her işletmenin önceliği, işletmesini daha ileriye taşıyabilecek yetenekli ve yetkin insanlara sahip olabilmektir.

İKY doğası, entelektüel sınırları ve uygulamadaki kullanımı ile ilgili, literatürde neredeyse yirmi yıldır süregelen tartışmalara rağmen hala bir dizi teorik ve pratik sınırlamayla mücadele etmektedir (Collings vd., 2009). Literatür taraması sırasında birçok İKY tanımına rastlanılmıştır (Armstrong, 1992; Akyüz, 2001; Argon ve Eren, 2004). İKY, işverenlerinin stratejik hedeflerine hizmet eden, çalışan performansını en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış bir fonksiyondur (Rihan, 1998). İKY yalnızca yüksek bağlılıklı bir işgücü yönetimi modeli, belirli bir ideoloji veya yönetim tarzıyla ilişkilendirilmemektedir. İKY politika ve sistemlere odaklanarak, insanların kuruluşlar içerisinde nasıl yönetildiği ile ilgilenmektedir. Ayrıca, kuruluşlardaki istihdam ilişkilerinin yönetimi ile ilgili her şeyi içermektedir. Organizasyonlardaki İK departmanları ve birimleri, çalışan seçimi, çalışanlara verilecek eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme ve çıkış işlemleri gibi birçok faaliyetten sorumludur.

Sürekli ve hızlı değişimlerin yaşandığı bir dünyada, günlük hayat bile fazlasıyla etkilenirken organizasyonlardaki birimler de bazı değişimlere uğramaktadır. İKY de diğer alanlar gibi ilk ortaya çıktığı zamanki hali ile kalmamış, değişime uğramış ve gelişmiştir. Gelişim bazı durumlarda isteyerek, bazı durumlarda ise gereklilik sonucu gerçekleşmektedir. İKY'nin gelişimini gerekli kılan bazı nedenler mevcuttur. Bal (2011) çalışmasında bu nedenleri aşağıdaki gibi belirtmiştir;

- **Küreselleşme:** Kuruluşların, bugünün küresel iş dünyasında hayatta kalabilmek için, farklı bir bakış açısı geliştirmeleri gerekmektedir. Ulusal sınırların dışına çıkmaya zorlayan küreselleşme, işletmelere buna uygun yapılar kurma ve bu yapılar da çalışabilecek işgücüne sahip olma hususunda şans tanımamaktadır. Bunun neticesinde, İK departmanı ihtiyaçları giderecek personele, bilgiye ve uygulamalara mecburi olarak geçiş yapmak durumunda kalmıştır.
- **Artan Rekabet:** Gün geçtikçe işletmelerin ayakta kalmasını zorlaştıran rekabet ortamının artması, İK departmanını yeni yollar aramaya zorlamıştır.
- **Değişen Teknoloji:** Değişen teknoloji ile beraber geleneksel yapılar işlevsiz hale gelmektedir. Geleneksel yapıları değişime zorlayan teknolojiye gelişmeler ile en alt basamakta bulunan çalışan en üstte bulunan yönetici ile doğrudan iletişim imkânı bulabilmektedir. İK, bu aşamalarda çalışanları yeni düzene hazırlama, eğitme anlamında kilit rol oynamaktadır.
- **Artan Bilgi Temelli İşgücü:** Eskiye nazaran işgücünün daha nitelikli olmasına bağlı olarak kalifiye çalışanların artması ile birlikte İK, bu kişileri organizasyona alma ve kaybetmeme hususunda daha yoğun çalışmaktadır.
- **Değişen İşgücü Demografik Yapısı:** Artan dünya nüfusu ve giderek daha fazla kadının iş hayatına girmesinin yanı sıra yaşlı nüfusun artışı gibi gelişmeler büyük bir işgücü piyasasına neden olmaktadır. İK, piyasadaki değişimlerin farkında olmak ve farklı kuşakları yönetebilme becerisine sahip olmak durumundadır.

Öncülerin yazılarından ortaya çıkan İKY'nin özellikleri, çeşitli, entegrasyona vurgu yaparak stratejik, bağlılık odaklı, insanlara beşeri sermaye olarak muamele edilmesi gerektiğine inanması, yönetim odaklı faaliyet ve çalışan ilişkilerine saygı olarak özetlenebilmektedir (Armstrong, 2006). Çalışmanın bir sonraki aşamasında İKY'nin tarihi ele alınmıştır. Daha sonra, prensipleri ve uygulamaları incelenmiştir.

### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Değişimi ve Gelişimi

Bir zamanlar kayıt tutmadan sorumlu olan ve sonrasında muhasebe, pazarlama ve finans gibi bilim dallarıyla karşılaştırılabilir, yönetim statüsünü paylaşan stratejik bir müttefik haline gelen İKY fonksiyonunun gelişimi ile şirket performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu bilinmektedir (Ferris vd., 1999). Bugün, yönetim kurulunda

temsil edilen ve stratejik bir ortak olarak görülen bu departmanın gelişimi bir anda gerçekleşmemiştir. Farklı aşamalardan geçerek bugünkü halini almıştır. Bu nedenle, çalışmada tarihsel gelişimine değinilme ihtiyacı doğmuştur. Bir sonraki aşamada ise Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) olarak nitelendirilen kavram detaylı olarak incelenmiştir.

İKY'nin tarihi çok eskilere uzanmaktadır. Fakat asıl ortaya çıkışı *Endüstri Devrimi* ile olmuştur. Bunun öncesinde de çalışma hayatında çalışanları yönetme, çırak olarak yanında eğitme bağlamında uygulamalar mevcuttur. Sanayi Devrimi ile beraber fabrikalardaki makineleri kullanabilecek daha fazla personele ihtiyaç duyulmuştur. Birinci Dünya Savaşı da, endüstriyel dünyada İKY fonksiyonunun gelişimi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Eilbirt, 1959). Savaşınlar, daha yüksek derecede üretim elde edebilmek için ekonomilerini maksimum savaş üretime yönlendirmeye çalışmışlardır. Savaş üretimi ekonomik patlamaya ve kayda değer biçimde yüksek çalışan devir oranlarına, artan ücret baskılarına ve disiplin sorunlarına neden olmuştur. Bu hususta 1911 - 1930 yılları arasında yetenekli personelleri seçmek, eğitmek gibi İK uygulamaları "*personel departmanı*" tarafından organize edilmiştir (Öge, 2017).

İlerleyen yıllarda Personel Yönetimi (PY) ve İKY büyük ölçüde bir arada ve birbirinin yerine kullanılmıştır. Ancak 1980'lerin başından itibaren iki ayrı düşünce hattı gelişmiştir. Bunlardan ilki geleneği takip edip İKY ile PY'nin aynı konular için büyük ölçüde farklı etiketler olduğunu savunmuştur. İkinci düşünceye göre ise, İKY terimi, geleneksel PY yaklaşımından temelde farklı olan yeni bir yönetim modeli ve felsefesini temsil etmekteydi (Kaufman, 2007). İlerleyen yıllarda, İKY'nin stratejik yönleri üzerine yazma ve araştırma patlamasına tanık olunmuştur ve kısa sürede SİKY adı verilen tamamen yeni bir alt alanın yaratılmasına yol açmıştır (Kaufman, 2009). İKY teriminde olduğu gibi bazı yazarlar SİKY'yi genel bir uygulama/yaklaşım olarak tanımlarken, bazıları daha özel anlamlar yüklemektedir. SİKY, çalışmanın ilerisinde daha detaylı incelenmiştir.

## 2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Prensipleri

Organizasyondan organizasyona, ülkeden ülkeye veya zaman içinde değişebilmelerine karşın, organizasyon etkinliklerinin bir bütün olarak düzenli bir şekilde idare edilebilmesi için geliştirilen ortak prensipler mevcuttur. Doğan (2015) çalışmasında, bu prensipleri aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

- **Liyakat (Yeterlilik) Prensipleri:** Liyakat, çalışanın kendisine verilen işi başarılı bir şekilde yerine getirebilme kuvveti anlamına gelmektedir. Sınırlı bir ifade ile belirlenen pozisyona en çok uyan bireyin seçilmesi, daha kapsamlı bir ifade ile etkili bir çalışan düzeninin oluşturulmasını mümkün kılan prensip olarak da açıklamak mümkündür (Demirci, 2015). İşletmelerde, çalışanların eğitimine, tecrübesine, yeteneğine bakılarak terfi edilmesi ve/veya yeni çalışan işe alınırken aranan niteliklere uygun kişinin, ayrımcılık yapılmadan, bahsi geçen niteliklere dayalı değerlendirmelere tabi tutularak seçilmesi liyakat (yeterlilik) prensibi çerçevesinde gerçekleşmektedir (Tunçer, 2017).
- **Kariyer Prensipleri:** Çalışan bireylerin hemen hemen hepsi kendilerini üst düzeylerde görmek istemektedir. Rekabetin hiç olmadığı kadar arttığı bir dönemde, işletmeler çalışanları elde tutmakta zorluk çekmektedir. Bunun nedeni, çalışanlar bazen kendilerini daha çok geliştirebilecekleri, daha üst düzeyde çalışma hayatında bulunabilecekleri ve buna bağlı olarak daha fazla gelir elde edecekleri işletmeleri tercih edebilmektedirler. Çalışanı elde tutabilmek adına kariyerlerinde ilerleyebilme olanağı sağlanması ve hak edilen pozisyona yerleştirilmeleri gerekmektedir. Bu tarz çalışmalar direkt kariyer prensibi ile ilişkilendirilmektedir. Bunların sağlanması durumunda çalışanın işletmeye bağlılığı arttırılacaktır. Literatürde, "*işe yönelik kariyer sistemi*" ve "*kişiyeye yönelik kariyer sistemi*" şeklinde detaylandırılmaktadır (Gültekin ve Altuntop, 2014).
- **Eşitlik Prensipleri:** Uluslararası hukukun yanı sıra Türk hukuk sisteminde de eşitlik prensibi esas alınmaktadır. Bu ilke gereğince, hiç kimse dili, dini, ırkı, cinsiyeti, politik düşünceleri yüzünden yargılanamamaktadır. İşletmelerde de çalışanlara eşit bir şekilde davranılması, ayrımcılık yapılmaması gerekmektedir. Fırsat eşitliği, yükselme eşitliği işletmelerin çalışanlarına sağlaması gereken ortak prensiplerdendir.
- **Verimlilik Prensipleri:** Diğer bir ortak prensip olarak verimlilik, işletmelerin ana kaynağı olan insandan maksimum seviyede yararlanma anlamına gelmektedir. Çalıştırılabilecek en az sayıda kaynak yani çalışan ile alınabilecek maksimum faydayı ifade etmektedir. Bunun sağlanabilmesi için eksiklikler dâhilinde çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi ve oluşabilecek dikkat dağınıklıklarını önlemek adına çalışma ortamının hazırlanması gerekmektedir.

### 2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

İKY uygulamalarını tam olarak neyin oluşturduğu hususunda bir fikir birliği bulunmamaktadır (Boxall, 2007). Yıllar boyunca, araştırmacılar çok sayıda farklı uygulama listesi önermişlerdir fakat bu listeler üzerinde herhangi bir uzlaşıya varamamışlardır. Buna karşın, uygulamaların çekirdeğini oluşturabilecek nitelikte uygulamalar da mevcut bulunmaktadır. Bunların arasında işe alma, eğitime, ücretlendirme ve performans değerlendirme gibi ana uygulamalar girebilmektedir. Diğer uygulamalar bunlara kıyasla daha düzensizdir ve henüz İKY literatüründe zemin oluşturamamışlardır.

Guest (1997) ise seçim, eğitim, değerlendirme, ödüller, iş tasarımı, katılım ve statü, güvenlik olmak üzere yedi uygulama ortaya koymaktadır. Çalışma için uygulamaların seçimi, literatür incelenirken tespit edilen tekrarlanma sıklığına ve önemine dayanmaktadır. İlaveten, uygulamaların sayısında bir fikir birliği bulunmamasına karşın önemleri konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Ayrıca, bu uygulamalardan bazıları birbirlerine uyumlu bir şekilde uygulanabildikleri için birleştirilebilmektedir.

#### 2.3.1. İşe Alma

İşe alma en önemli İKY uygulamalarından biri olarak görülmektedir. Doğru kişileri bulma, seçme ve seçilen kişiye doğru işi verme sürecidir. Başvuru sahiplerinin etkin bir şekilde seçilmesinde kullanılan ve firmaların karları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan işe alma ve diğer uygulamalar arasında olumlu bir ilişki olduğu bilinmektedir (Hausdorf ve Duncan, 2004). Carroll vd. (1999) işe alım sürecini, boş bir pozisyon için yeni personel işe alma ihtiyacının gözden geçirilmesi, iş analizi, iş tanımı ve adayın özellikleri ve nitelikleri olarak dörde ayırmıştır.

Bugünün teknolojik dünyasında, işe alım uygulaması, hangi pozisyonda ihtiyaç olduğu belirlendikten sonra bunun elektronik ortamda ilan edilmesiyle başlamaktadır. Gerekli ilan açıldıktan sonra başvurular öncelikle özgeçmişleri üzerinden değerlendirilmektedir. Bu pozisyonlara başvuru aşamasında bazen şirketler kendi siteleri üzerinden başvurulmasını tercih etmektedir, bazen ise aracı kariyer siteleri ile bu işlemi gerçekleştirmektedir. Başvurma yöntemleri teknolojik gelişmeler ile beraber değişmekte ve gelişmektedir. Gelişmeler hem aday hem de şirket için, geleneksel yöntemlere kıyasla, daha az maliyetli olmaktadır (Lebekwe ve Güran, 2018).

Bir sonraki aşamada ise ilk etapta pozisyona uygun olabileceği düşünülenlere bazı testler uygulamaktadır. Uygulanacak testler meslekten mesleğe değişebilmektedir ve amaç, adayın işe uygun olup olmayacağına dair ipuçları verecek olan kişilik özelliklerinin ve psikolojik durumunun tespit edilip, değerlendirilmesidir (Demirkol ve Ertuğral, 2007). İşe almanın İK'nın en önemli uygulamalarından birisi olmasının bir nedeni bu sürecin dikkatlice yönetilmesi gerekliliğidir. Seçilen personel işe uygun değil ise çalışma ortamında huzursuzluk, verilen eğitimin maliyeti ve yeni alınacak personele eğitimin yinelenmesi gibi bazı maddi ve manevi maliyetler doğurmaktadır.

#### 2.3.2. Eğitim

Eğitim, organizasyondaki temel İK uygulamalarından biridir ve firmanın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Artan rekabet ortamı ile beraber işin doğası değiştikçe, çalışanların organizasyonlarının başarısı için gerekli olan kapsamlı ve değişken beceriler geliştirmeleri giderek daha fazla talep edilir hale gelmektedir. Buna rağmen bütün çalışanlar bu değişen iş talepleri için gerekli becerilere ve bilgilere sahip olmamaktadır (Salas ve Stagl, 2009).

Grossman ve Salas (2011) eğitimi, belirli bir durumda performansı artırmaya götüren organize bir bilgi, beceri ve tutum görevi olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla kim ile birlikte çalışılacağına karar verip işe alım gerçekleştikten sonraki adım çalışanların eğitimi olmaktadır. Bu süreç, sadece yeni çalışacak personeli değil, hali hazırda çalışan personelleri de içermelidir. Çalışanları dikkatli bir şekilde seçimi, yeni personelin görevleri etkin bir şekilde yerine getireceğini garanti etmemektedir. Bu nedenle firmalar kendilerine verilen görevleri layıkıyla yerine getirebilmeleri için çalışanlara uygun eğitim programları tasarlamalı ve uygulamalıdır.

İK eğitimlerinde farklı çalışanlara farklı eğitim yöntemleri uygulanmaktadır. Bunun nedeni, eğitimden ne beklenildiği ve kime, hangi pozisyona hitap edileceğine bağlı olarak verilecek eğitimin içeriğinin değişiklik göstermesidir (Kester, 2019). Buraya kadar bahsedilenler dışında eğitim ile ilgili bir diğer önemli nokta ise,

bazen şirketlerin bu durumu fazladan maliyet olarak görmesidir. Fakat bunun aksine şirketler gelecek odaklı düşünüp en değerli kaynağı olarak nitelendirilen insana yatırım yapmaktan şirketlerinin geleceği için çekinmemelidirler (Rençber, 2014).

### 2.3.3. Ücretlendirme

Çalışmada birçok defa bahsedilen artan rekabet ortamı, işletmeleri rekabet üstünlüğü sağlayabilecekleri kaynaklar aramaya itmektedir. Daha önce de değinildiği gibi bunu sağlayabilmenin en önemli kaynağını iş gücü oluşturmaktadır. Nitelikli iş gücünü işletmeye kazandırabilmek ve bu konuda alandaki diğer işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına işletmeler yüksek ücretler ödeyebilmektedir. Ancak yüksek ücretler verilme hususunda birbirine yakın görevleri bulunan çalışanlar arasındaki ücretlerin arasında uçurum olmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Fark arttıkça çalışanlar arasında rekabet artacağı için, ücretler arasındaki farklar, şirketler için bir diğer önemli konu olan takım çalışmasını yok etmektedir (Lazear, 1999).

Bir ürün üretildiğinde bu ürünü satıp karşılığında maddi değeri alınmaktadır. Çalışanlar ise gerek fiziksel olarak, gerek sadece bilgisel olarak emek vermektedirler ve bunun karşılığı olan maddi değeri beklemektedirler. Verdikleri emeğin karşılığı olan parayı vermek motive edici bir unsur olmaktadır. Lakin şirketlerin geliştirdiği ücretlendirme sistemleri zaman içinde yeterli gelmemiş ve para dışında komisyon, hisse verme gibi motive edici unsurlardan faydalanılmıştır (Öztürk, 2010). Bu tarz motive edici unsurlardan faydalanılarak verimliliği arttırmak amaçlanmaktadır.

### 2.3.4. Performans Değerlendirme

Armstrong (2009), performans değerlendirmeyi sistematik ve hem organizasyonu hem de organizasyondaki bireyleri iyileştirmeye adanmış bir süreç olarak görmektedir. Süreç içerisinde, sistem, hedefleri ve performans standartlarının gerekliliklerini belirlemektedir. Guest (2011) ise değerlendirmeyi, örgütsel performansı etkileyen ve stratejik bir etkiye sahip olduğunu iddia eden İKY'yi doğrulayan bir İK uygulamaları paketi olarak tanımlamaktadır. Literatürdeki sadece bu iki görüşe dahi bakılarak performans değerlendirmenin şirket için önemini anlamak mümkündür.

Bratton ve Gold (2012), örgütsel performansı belirlemek için işteki bireysel ve ekip katkılarını ölçme ihtiyacını vurgulamaktadır. Bu görüşten yola çıkarak, kuruluşların performans değerlendirmesi dâhil olmak üzere İKY uygulamalarının hepsinin çalışanları nasıl etkileyebileceğini anlamak önem arz etmektedir. Performans değerlendirmesini geliştirebilmek için görüşmenin kalitesinin iyileştirilmesi gerekmektedir (Towell, 2012). Performans değerlendirmesinin temel amaçlarından biri, çalışanların çabaları ve verimlilikleri aracılığıyla örgütsel performansı geliştirmektir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde olumsuz noktaların tespit edilmesinde, ödüllendirmede, işten çıkarım gibi uygulamalarla paralelliği açısından oldukça önemli bir uygulamadır. Aynı zamanda, olumsuz noktaların tespiti aşamasından sonra bunun giderilmesi için verilecek eğitim planları için de önem arz etmektedir (Kuzutürk, 2016).

## 3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bir yönetim uygulama alanı ve işletme okulu çalışma alanı olarak, SİKY alanı, 1980'lerin ortalarından bu yana istikrarlı bir şekilde büyümüştür. SİKY ile ilgili akademik literatürün çoğu son 40 yılda yayınlanırken, alanın zihinsel kökleri ABD'de 1920'lere kadar uzanabilmektedir (Kaufman, 2001). Literatürde "*stratejik insan kaynakları yönetimi*" ve onun ortak terimi olan "*insan kaynakları stratejisi*"nin anlamı hususunda hala önemli bir çeşitlilik bulunmaktadır (Boxall ve Purcell, 2000). Terimleri netleştirmek oldukça önemlidir. Çünkü benimsenen tanımlar, konuyla ilgili temel teorik problemler hakkındaki düşünme şeklini şekillendirmektedir.

Wright ve McMahan (1992) SİKY'yi, kuruluşların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmayı amaçlayan, "*planlanan İK yayımları ve faaliyetleri modeli*" olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda ima edilen iki varsayım bulunmaktadır. Birincisi, kuruluşlar, İKY sayesinde firma düzeyindeki sonuçları etkileyebilmektedir ve ikincisi, İKY'nin firmayı stratejik bir düzeyde etkileme yeteneğini tanımlayan, yalnız uygulamalardan ziyade uyum içinde çalışan İKY faaliyetlerinin kombinasyonu veya sistemidir. SİKY, İK yöneticilerinin diğer işletmelerle yatay olarak ve kuruluşun iş stratejisiyle dikey olarak entegre olan İKY stratejileri geliştirmek için kullandıkları bir süreç olarak da tanımlanabilmektedir.

Küresel rekabet, teknolojinin gelişmesi, iş döngüsünün kısaltılması ve üretimden bilgiye dayalı ekonomiye geçiş, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak kaynak arayışındaki iş dünyasını etkilemektedir (Dyer ve Reeves, 1995). Bu değişiklikler, yeni rekabet avantajı yaratacak kaynakları bulmak için kuruluşlara baskı yapmaktadır. Çalışanlar ve onları yönetmek için kurulan uygulama sistemleri, giderek bu rekabet avantajının kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır (Wright vd., 2001). Bu gibi nedenler ve bunları sağlamak için gerek stratejik yaklaşım SİKY'nin önemi arttırmaktadır.

### 3.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

SİKY, kamu performansına doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunan, uzun vadeli insan sorunlarıyla ve makro endişelerle ilgilenen bir İKY yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Truss vd., 2012). SİKY, reform programları, kariyer geliştirme yolları ve şirket hedefleriyle bağlantılı liderlik geliştirme stratejilerine giderek daha fazla güvenmektedir (Berman, 2015). SİKY, organizasyonun genel başarısına katkıda bulunmak amacıyla, insan yönetimi ile ilgili kritik faktörlerin ele alınması için uygun bir alternatif çözüm ve insan kaynakları ile ilgili konularda uzun vadeli karar verme aracı sağlamaktadır.

Purcell (1998), SİKY'nin bir firmayı rakiplerinden farklı kılan eylemlere daha fazla odaklanma eğiliminde olduğunu vurgulamıştır. SİKY, organizasyonel yapı, kültür, organizasyon performansı, etkililik, kaynakları gelecekteki ihtiyaçlarla eşleştirme, bilgi yönetimi, değişim yönetimi ve çok farklı yeteneklerin geliştirilmesindeki değişikliklerle ilgili bir organizasyondaki değişiklikleri ele alma eğilimindedir. Bu, insan sermayesi ve süreç yeteneklerinin geliştirilmesi kombinasyonu ile işleri etkili bir şekilde yapma becerisidir. SİKY'nin temel amacı, kuruluşun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için ihtiyaç duyduğu yetenekli, kararlı ve iyi motive edilmiş çalışanlara sahip olmasını sağlayarak stratejik yetenek oluşturmaktır (Armstrong, 2006).

Stratejik insan kaynakları yönetiminin alanı geleneksel insan kaynakları yönetimininkinden iki önemli yön açısından ayrılmaktadır. İlk olarak, SİKY, bireysel performanstan ziyade örgütsel performansa odaklanmaktadır. İkinci olarak, bireysel İK yönetim uygulamaları yerine iş sorunlarına çözüm olarak İK yönetim sistemlerinin rolünü de vurgulamaktadır (Becker ve Huselid, 2006). Buradan da anlaşılacağı gibi SİKY, bazı yönleriyle geleneksel yaklaşımdan ayrılmaktadır.

## 4. DİJİTALLEŞME

Teknolojide atılan büyük adımlar ile toplum hızlı ve köklü değişimler geçirmektedir. Bu değişiklikler nedeni ile içinde bulunulan dönem “*dijital çağ*” olarak adlandırılmaktadır. Satın alınmak istenilen hemen hemen her şeye internet üzerinden ulaşılabilir. Dijitalleşme hayatın her alanını etkilemektedir. Son zamanlarda içinde bulunulan salgın dönemi de dijitalleşme sürecini hızlandırmaktadır. Dijitalleşme ile beraber sıkça duyulmaya başlanılan bazı terimler mevcuttur ve bu terimlere başlık altında yer verilmiştir.

### 4.1. Dijitalleşmenin Tanımı

Literatür incelendiğinde, dijitalleşmenin net ve eksiksiz bir tanımının olmadığı görülmektedir. Aslında, çoğu yazar, okuyucunun herhangi bir açıklamaya ihtiyaç duymadan anlayabildiğini varsayarak bu terimi kullanıyor gibi görünmektedir. Bu şekilde, tanımlar vermek yerine, dijitalleşme teriminin sadece genel olarak toplum ve kuruluşlar üzerindeki etkisinin altını çizerek tanıtmaktadırlar. Yönetim bağlamında dijitalleşme kavramı tipik olarak manuel süreçlerin ve fiziksel nesnelerin, bu süreç ve nesnelerin dijital versiyonlarına dönüştürülmesine odaklanmaktadır (Bilgiç vd., 2020). Bu dönüşümler, bulut bilişim ve büyük veri gibi dijital teknolojilerin yardımıyla yapılmaktadır. Bu terimlere Endüstri 4.0 başlığı altında yer verilmiştir.

### 4.2. Endüstri 4.0

“*Dördüncü Sanayi Devrimi*” olarak nitelendirilen Endüstri 4.0 kavramı, 2011’de Almanya’nın Hannover kentinde endüstriyel ileri teknoloji stratejisinin gelecekteki projesi olarak tanıtılmıştır (Glas ve Kleemann, 2016). En gelişmiş teknoloji imal eden ülkelerden olan Almanya, gelişmiş imalat şirketleri ve fabrikalarına sahiptir. İlk üç endüstriyel devrim, makineleşmeyi, elektriği ve bilgi teknolojilerini insan üretimine getirmiştir. “*Dördüncü Sanayi Devrimi*” olarak kabul edilen ve ürünlerin kendi imalat işlemlerini denetleme meylinde olan

Endüstri 4.0 ise, Alman mühendislerin ilk defa görülen paradigmaya dönüştüğünü fark etmesinden beri, dünya endüstrisi ve akademisi arasındaki en popüler konulardan biri olmuştur (Qin vd., 2016).

Birinci sanayi devriminden beri yaşanan devrimler, su ve buharla çalışan aletlerden elektrikli ve sayısal imalata geçilen köklü değişikliklere sebep olmuştur. İmalat aşamaları kendiliğinden çalışabilen duruma gelmiştir. Bunun anlamı insanların makineleri kolayca çalıştırabileceğidir. Endüstriyel imalat, bugün küresel rekabet ve üretimin sürekli değişen pazar taleplerine hızlı bir şekilde uyarlanması ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bu gereksinimler yalnızca mevcut üretim teknolojisindeki köklü gelişmelerle karşılanabilmektedir. Endüstri 4.0, iş ve üretim süreçlerinin entegrasyonunun yanı sıra şirketin değer zincirindeki tüm katılımcılarının entegrasyonuna dayanan umut verici bir yaklaşım olarak görülmektedir (Rojko, 2017).

Endüstri 4.0 ile öngörüldüğü üzere üretimin geleceği, her üretim ögesinin özerk bir şekilde bilgi alışverişinde bulunabildiği, eylemler başlatabildiği ve kendilerini bağımsız olarak kontrol edebildiği yaygın entegrasyonundan oluşmaktadır (Weyer vd., 2015). “Akıllı” terimi, Endüstri 4.0 çerçevesinde merkezi bir hale gelmektedir. Endüstri 4.0, akıllı makinelerin kullanımı ve geleneksel üretim sistemlerinin akıllı fabrikalara dönüştürülmesi yoluyla akıllı ürün ve süreçlerin yaratılmasına büyük ölçüde odaklanan yeni bir üretim paradigmasıdır (Pereira ve Romero, 2017). Çalışmanın bir sonraki aşamasında Endüstri 4.0’ın bileşenlerine özet niteliğinde değinilmiştir.

#### 4.2.1. Endüstri 4.0 Bileşenleri

Endüstri 4.0 çok sayıda teknolojiyi ve ilgili paradigmaları kapsamaktadır. Bu bölümde “akıllı siber fiziksel sistemlerle inşa edilmiş akıllı fabrikalar vizyonu” olan Endüstri 4.0’ın bileşenleri açıklanmaya çalışılmıştır (Thames ve Schaefer, 2016). Vaidya vd. (2018), Endüstri 4.0’ın dokuz ayağı olarak ifade ettiği bileşenlerin, yalıtılmış ve optimize edilmiş pil üretimini tamamen bütünleşmiş, otomatik ve en iyi şekilde kullanılacak bir üretim akışına dönüşüreceğini ifade etmiştir.

- **Siber-Fiziksel Sistemler (CPS):** CPS, bilgisayar ve fiziksel yetenekleri entegre eden yeni nesil sistemlerdir. Siber sistemler ve fiziksel sistemlerin birleşimiyle, kullanıcı anlamsal yasaları izlenebilmekte ve böylece insanlarla iletişim kurulabilmektedir. Siberetik sistemler, mantık ve sensör birimlerinin bir toplamı iken, işletici birimlerinin fiziksel sistemler toplamıdır. Bilgi işlem gücünü, iletişim teknolojilerini ve kontrol mekanizmalarını kullanarak fiziksel dünyanın yeteneklerini etkileşim ve genişletme yeteneği sayesinde, siber-fiziksel sistemler geri bildirim döngülerine, üretim süreçlerini iyileştirmeye ve karar alma süreçlerinde insanların optimum desteğine izin vermektedir (Baheti ve Gill, 2011).
- **Arttırılmış Gerçeklik:** Arttırılmış gerçeklik, üzerine elektronik bilgi katmanları da dahil olmak üzere fiziksel dünyayı genişleten gelişmedir ve son zamanlarda uygulamaların kapsamı tıp, telekomünikasyon vb. alanlar için yeniliği içerecek şekilde genişlemiştir (Nayyar vd., 2018). Arttırılmış gerçeklik gelişmesi, müşterilere sanal bilgileri gerçekle paylaşarak arttırılmış bir dünyayı deneyimleme şansı vermektedir.
- **Büyük Veri ve Analiz:** Sosyal ağ sitelerinin artan kullanımı, büyük veri adı verilen fazla miktarda verinin oluşturulmasında katkıda bulunmuştur. Mesajlar, bloglar, sohbetler, yorumlar, ticari işlemler gibi bilgileri içeren bir veri deposudur. Kişisel büyük veri (kişisel kullanım yoluyla oluşan), sosyal büyük veri (sosyal ağlar üzerinden oluşturulan), profesyonel büyük veri (yetkililer tarafından oluşturulan) gibi oluşturulma kaynağına göre farklı kategorilere ayrılabilir. Akıllı fabrika yönetimi amacı doğrultusunda değerli görüşler sağladığı için Endüstri 4.0’ın önemli bileşenlerinden biri olarak tanımlanan büyük veride, ilgili bilgileri sağlamak için verilerin gelişmiş araçlar ve teknolojilerle işlenmesi gerekmektedir (Sharma ve Pandey, 2020). Sektör kaynaklarından elde edilen verilere “Endüstriyel Büyük Veri” denilmektedir.
- **Nesnelerin İnterneti:** Modern kablosuz telekomünikasyon senaryosunda hızla yer edinmeye başlamış bir örneksemdir. Bu konseptin ana düşüncesi, eşsiz belirleme şemalarıyla birbirleriyle etkileşime girebilen ve ortak amaca ulaşmak için komşularıyla iş birliği yapabilen çeşitli nesnelerin (*sensörler, cep telefonları vb.*) etraftaki yaygın mevcudiyetidir (Hozdic, 2015).
- **Bulut Bilişim:** Yüksek performans ve düşük maliyet sunan bir bilgi işlem teknolojisidir. Sanallaştırma teknolojisi, kaynak paylaşımı, enerji tahsisi, esnek genişletme ve diğer birçok avantaj ile bulut bilişim sağlamaktadır. Depolama ve hesaplama için bir bulut bilgi işlem merkezine büyük miktarda veri yüklenabilmektedir. Bu da üretimi kolaylaştırmaktadır (Xu vd., 2018).



- **Siber Güvenlik:** Endüstri 4.0 ile beraber standart iletişim protokollerinin artan bağlanabilirliği ve kullanımıyla, endüstriyel sistemleri ve üretim hatlarını siber güvenlik tehditlerinden sakınma gereği duyulmaktadır. Bu noktada makineleri ve kullanıcıları gelişmiş tanıma ve ulaşım yönetimi oldukça önemlidir (Vaidya vd., 2018).
- **Yatay ve Dikey Sistem Entegrasyonu:** Yazılım, donanım, diğer sistemler ve alt sistemler gibi sistem bileşenlerini birbirine bağlamakla ilgilidir. Bu bileşenler birlikte çalışmaktadır ve amaçlarına göre çözümler sunmaktadır (Auger vd., 2017). Endüstri 4.0 bağlamında, sistemler genellikle nesnelere, insanlar, servisler arasında bağlantı kurabilmesine, işbirliğine olanak tanıyan nesnelere interneti gibi teknolojiler kullanarak entegrasyonu sağlamaktadır. Yatay entegrasyon, bireysel veya ortak hedeflere ulaşmak için iki veya daha fazla şirket arasındaki iş birliğine dayanmaktadır. Dikey entegrasyon ise, koordine etmelerine, işbirliği yapmalarına izin vermek için bir kuruluş içindeki üretim süreci, uygulama cihazları, insanlar, veriler gibi sistem bileşenlerini bir araya getirmektedir (Sanchez vd., 2020).
- **Otonom Robotlar:** Gerekli yazılımlar sayesinde ve ısı gibi sensörleri anlamlandırarak harekete geçebilen robotlardır (Taşköprü, 2019). Robotlarla üretimde ve günlük ortamlarda giderek artan bir talep bulunmaktadır. Endüstriyel robotlar, kusurların azaltılması, nitelikte artış ve kredibilite, azaltılmış atık ve iyi zemin alanı kullanımı gibi çok sayıda fayda vaat etmektedir. Bu da onları birinci sınıf üreticiler için vazgeçilmez kılmaktadır (Ghobakhloo, 2018).
- **Simülasyon:** Teknoloji odaklı bir devrim olarak Endüstri 4.0, bilgisayar simülasyonunu ve ilgili teknolojileri birçok yönden kullanmaktadır. Simülasyon, sanal modellerle bilgisayarda gerçek dünyadaki olguları yansıtmaktadır. Model kullanılarak, sistemde herhangi bir şeyde değişikliğe gidilmek istendiğinde, güvenli ve kayda değer biçimde daha az maliyetle ürünler elde edilebilmektedir. Simülasyon, CPS'yi ve akıllı fabrikayı kolaylaştırmaktadır ve gelirin artması, ürünlerin kişiselleştirilebilmesi, nitelikli çalışanlarda artış, artırılmış iş güvenliği ve verilerle yeni fırsatlar ortaya çıkarması gibi faydalar ortaya koymaktadır (Günel, 2019).

### 4.3. Dijitalleşme ve İnsan Kaynakları

Geleneksel İKY, internetin hızla gelişmesi sonucunda İK uygulamalarının (*işe almada, performans değerlendirilmede, ücretlendirmede vb.*) dijitalleşmesiyle başka bir boyuta ulaşmıştır. Örnek vermek gerekirse, eğitim, dijitalleşmenin yeni bir dönüşüm getirdiği yenilikçi uygulamalardan biridir. Eğitim için teknolojiden yararlanmanın maliyet açısından faydaları, ulaşım ve konaklama maliyetinde azalma olarak sıralanabilmektedir. Diğer bir açıdan bakılacak olursa, herhangi bir zaman diliminde eğitime katılabilen ve kendi hızını belirleyebilen çalışanlardan söz edilebilmektedir. Bu sayede, çalışanlar geleneksel yaklaşıma nazaran daha esnek eğitim alabilmektedir.

Rekabet gücünü korumak için, kuruluşlar daha hızlı ve daha doğru kararlar almanın yollarını aramaktadır. Bu kapsama ücretlendirme ve tazminat konuları da dâhil olmaktadır. Bunun için gerekli becerilere sahip iş gücünü çekecek, elinde tutacak rekabetçi düzeyde bir ücret belirleyebilmek adına piyasa verileri kullanılmaktadır. Kullanılan ücret yönetimi yazılımı, iş değerlendirmesi, ücret yapısı, maaş anketleri, maaş planlaması, teşvik tazminatı vb. modülleri entegre etmektedir (Tripathi ve Singh, 2017). Teknoloji yoluyla ücret yönetimi, İK yöneticilerinin görüntüleyebilmesine, gerektiğinde değiştirmesine ve katılımına olanak sağlamaktadır. Ayrıca İK uzmanları, iş gücünü yönetmek ve uygun değişiklikleri yapmak için raporlar oluşturmak üzere teknolojiden yararlanabilmektedir.

Çalışmada daha önce de bahsedildiği üzere dijital teknolojiler, özellikle de yüksek miktarda veriyle çalışılırken (büyük veri), bilgisayar destekli eğitimlerde, işe alma ve değerlendirmede yapay zekâ kullanımında, vb. çeşitli İK süreçlerinde kullanılmaktadır. Şu anda, aday seçmekten çalışanın duygu durumunu analiz etmeye kadar, yapay zeka unsurlarına sahip bir yazılım, İK yöneticilerinin karşılaştığı neredeyse tüm sorunları çözebilmektedir (Fedorova vd., 2019). Bu durum işleri kolaylaştırmaktadır. Özellikle kâğıt üzerinde harcanacak emek, dijital ortamda kolayca ve hızlı bir şekilde yapıldığında ihtiyaç duyulan zaman başka alanlarda kullanılabilir.

Dijitalleşmenin iyi yönlerinin yanı sıra riskli yönleri de mevcut bulunmaktadır. Günlük hayatta kullanılan telefonlarda parmak izi, tıbbi sorunlar, gündelik alışkanlıklar, mesajlar vb. birçok kişisel bilgi bulunmaktadır. Bunun oluşturduğu risklerden biri verilerin çalınması suç için kullanılması olabilmektedir. İşin dijitalleşmesi, çalınabilecek bilgiler nedeniyle büyük risk oluşturmaktadır. Örnek vermek gerekirse, her parasal süreç bilgisi bulut gibi dijital platformlarda tutulmaktadır. Güvenliğin sağlanması öncelikli konulardan biri olmalıdır (Kırık

Kutluay, 2017). İşletmeler ve insanlar tarafından gerçekleştirilen her işlem kayıt altına alınmaktadır. Bu gibi risklerin farkında olarak tedbir almak gerekmektedir.

## 5. SONUÇ

21. yüzyılda, iş ortamları giderek sanallaşmakta, çalışanlar dijital araçlarla iş yapar hale gelmekte ve etkileşimler gitgide teknolojiler aracılığıyla gerçekleşmeye başlamaktadır. Tüm bu değişiklikler yeni kurumsal değerler ve iş hedefleri ile yeni çalışma ortamı algısı gerektirmektedir. Dijitalleşmenin, ortaya çıkan yeni kavram ve değerlerin yükünü taşıyan ve bunu şirket geneline yayan İK fonksiyonuna yansıdığı ortaya çıkmaktadır. İK için her dönüşüm sürecinde temel amaç ve faaliyet, kültürel değişimi ve sürecin benimsenmesini etkilemek için bu değerleri teşvik etmektir.

İKY'nin süreç içindeki konumu, iş gücünün yeni iş stratejisine uyarlanmasıyla uğraşmak, çalışanları yeni teknolojiler konusunda eğitmek ve bu doğrultuda kendi dönüşümünden de sorumlu olmasıdır. Dolayısıyla, dijitalleşmenin teknolojiyle ilintisi fazla gibi görünse dahi insan deneyimiyle daha fazla ilgisi bulunmaktadır. Bunun anlamı, en yeni teknolojilere sahip olmanın, doğru ve akıcı şekilde kullanmayı bilmeyen çalışana sahip olunmadığı sürece bir öneminin olmamasıdır. İKY uygulamaları da tam olarak bu noktada devreye girmektedir.

Bugünün en önemli konularından olan rekabet avantajı, kuşkusuz ki en değerli kaynak olan insan ve bu kaynağın etkili bir şekilde yönetilebilmesi ile sağlanabilmektedir. Bu doğrultuda, etkin bir İK departmanına sahip olmak önem arz etmektedir. İK uzmanları gerek işe alımda gerek eğitimde kilit rol oynamaktadır. Aynı zamanda, yeni teknolojileri şirketlerine ve dolayısıyla uygulamalarına entegre etme hususunda da onlara fazlaca rol düşmektedir. Bütün bunlar yerine getirildiği takdirde maddi ve emeksel tasarruf sağlanmış olacaktır.

Çalışmanın literatür incelemesi niteliğinde olması kimi sınırlılıkları beraberinde getirmiştir. Çalışmanın içeriğinde bulunan veri, bilgi ve analizler geçmişte yapılan kuramsal ve görgül araştırmalara dayanmaktadır. Çalışma kapsamında bağlamdaki kavramlar ve ilintili öğeler detaylandırılmış ve dijitalleşmenin İKY uygulamalarına etkisi incelenmiştir. Literatürde bu noktada büyük oranda olumlu görüşler olduğu gözlemlenmiştir. Daha önce de bahsedilen riskler haricinde olumlu etkisi olduğu düşünülmektedir. Öncül araştırmalardan yola çıkılarak hazırlanan bir çalışma olduğu ve konuyla ilintili kavramların özeti niteliğinde olduğu düşünüldüğünde, çalışmanın ana kaynaklara yönlendirmede ve temel fikirlerin benimsenmesinde örgütsel yazına katkı sağlayacağı söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- AKYÜZ, Ömer Faruk (2001), **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ARGON, Türkan ve EREN, Altay (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- ARMSTRONG, Michael (1992), **Human Resource Management: Strategy & Action**, Kogan Page Publisher, London (UK).
- ARMSTRONG, Michael (2006), **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**, Kogan Page Publisher, London (UK).
- ARMSTRONG, Michael (2009), **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**, Kogan Page Publisher, London (UK).
- AUGER, Antoine ve EXPOSITO, Ernesto ve LOCHIN, Emmanuel (2017), “*Survey on Quality of Observation within Sensor Web Systems*”, **IET Wireless Sensor Systems**, S.7(2), ss.163-177.
- BAHETI, Radhakisan ve GILL, Helen (2011), “*Cyber-Physical Systems*”, **The Impact of Control Technology** (Eds. T. Samad, A. Annaswamy), IEEE Control Systems Society Publisher, New York, ss.161-166.
- BAL, Yasemin (2011), “*Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi*”, **Basılmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BECKER, Brian E. ve HUSELID, Mark A. (2006), “*Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?*”, **Journal of Management**, S.32(6), ss.898-925.
- BERMAN, Evan M. (2015), “*HRM in Development: Lessons and Frontiers*”, **Public Administration and Development**, S.35(2), ss.113-127.

- BHAGAT, Mahesh (2020), “*The Study of Effect and Influence of Digitalization on HRM Practices, in India*”, **International Journal of Innovative Science and Research Technology**, S.5(11), ss.1009-1012.
- BİLGİÇ, Emrah, TÜRKMENOĞLU, Mehmet Ali ve KOÇAK, Ahmet (2020), “*Dijitalleşmenin Lojistik Yönetimi Bağlamında İncelenmesi*”, **Bitlis Eren Üniversitesi İİBF Akademik İzdüşüm Dergisi**, S.5(1), ss.56-69.
- BOXALL, Peter (2007), “*The Goals of HRM*”, **The Oxford Handbook of HRM** (Eds. Peter Boxall, John Purcell, Patrick Wright), Oxford University Press, Oxford, ss.48-68.
- BOXALL, Peter ve PURCELL, John (2000), “*Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?*”, **International Journal of Management Reviews**, S.2(2), ss.183-203.
- BRATTON, John ve GOLD, Jeff (2012), **Human Resource Management: Theory and Practice**, Palgrave Macmillan Publisher, London, 5th Edition.
- CARROLL, Marilyn, MARCHINGTON, Mick, EARNSHAW, Jill ve TAYLOR, Stephen (1999), “*Recruitment in Small Firms*”, **Employee Relations**, S.21(3), ss.236-250.
- COLLINGS, David G., WOOD, Geoffrey T. ve SZAMOSI, Leslie T. (2009), **Human Resource Management: A Critical Approach**, Routledge Publisher, London.
- ÇETİN, Hüseyin, DİKEN, Ahmet, KOÇYİĞİT, Nezahat ve KODALAK, Oğuzhan (2019), “*İnsan Kaynakları Değerinin Ölçülmesinde Bir Model İncelemesi*”, **Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi**, S.1(1), ss.1-13.
- DEMİRCİ, M. Kemal (2015), **İşletmecilik Kuram ve Uygulama**, Detay Yayınları, Ankara.
- DEMİRKOL, Şehnaz ve ERTUĞRAL, Suna Mugan (2007), “*İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler*”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, S.2, ss.23-34.
- DOĞAÇ, Anısı (2015), “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Avantajı Sağlamasındaki Rolü ve Önemi*”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DYER, Lee ve REEVES, Todd (1995), “*Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?*”, **International Journal of Human Resource Management**, S.6(3), ss.656-670.
- EILBIRT, Henry (1959), “*The Development of Personnel Management in The United States*”, **Business History Review**, S.33(5), ss.345-364.
- FEDOROVA, Alena, KOROPETS, Olga ve GATTI, Mauro (2019), “*Digitalization of Human Resource Management Practices and its Impact on Employees' Well-Being*”, **Paper Presented at The 2019 International Scientific Conference**, 8-10 May 2019, Vilnius (Lithuania), ss.1-10.
- FERRIS, Gerald R., HOCHWARTER, Wayne A., BUCKLEY, M. Ronald, HARRELL-COOK, Gloria ve FRINK, Dwight D. (1999), “*Human Resources Management: Some New Directions*”, **Journal of Management**, S.25(3), ss.385-415.
- GHOBAKHLOO, Morteza (2018), “*The Future of Manufacturing Industry: A Strategic Roadmap Toward Industry 4.0*”, **Journal of Manufacturing Technology Management**, S.29(6), ss.910-936.
- GLAS, Andreas H. ve KLEEMANN, Florian C. (2016), “*The Impact of Industry 4.0 on Procurement and Supply Management: A Conceptual and Qualitative Analysis*”, **International Journal of Business and Management Invention**, S.5(6), ss.55-66.
- GOSWAMI, Arvind (2018), “*Human Resource Management and its Importance for Today's Organizations*”, **Journal of Advances and Scholarly Researches in Allied Education**, S.15(3), ss.128-135.
- GROSSMAN, Rebecca ve SALAS, Eduardo (2011), “*The Transfer of Training: What Really Matters*”, **International Journal of Training and Development**, S.15(2), ss.103-120.
- GUEST, David E. (1997), “*Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda*”, **The International Journal of Human Resource Management**, S.8(3), ss.263-276.

- GUEST, David E. (2011), “*Human Resource Management and Performance: Still Searching for Some Answers*”, **Human Resource Management Journal**, S.21(1), ss.3-13.
- GÜLTEKİN, Sebahattin ve ALTUNTOP, Serkan (2014), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler*”, **Güvenlik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi** (Ed. Serdar Kenan Gül, Ali Erkan Alaç), Seçkin Yayınları, İstanbul, ss.43-63.
- GÜNAL, Murat M. (2019), “*Simulation for The Better: The Future in Industry 4.0*”, **Simulation for Industry 4.0**, Springer Publisher, New York, ss.275-283.
- HAUSDORF, Peter A. ve DUNCAN, Dale (2004), “*Firm Size and Internet Recruiting in Canada: A Small Preliminary Investigation*”, **Journal of Small Business Management**, S.42(3), ss.325-334.
- HOZDİC, Elvis (2015), “*Smart Factory for Industry 4.0: A Review*”, **International Journal of Modern Manufacturing Technologies**, S.7(1), ss.28-35.
- INDERMUN, Vartikka (2014), “*Importance of Human Resource Management Practices and The Impact Companies Face in Relation to Competitive Challenges*”, **Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies**, S.2(11), ss.125-135.
- KAUFMAN, Bruce E. (2001), “*The Theory and Practice of Strategic HRM and Participative Management*”, **Human Resource Management Review**, S.11(4), ss.505-533.
- KAUFMAN, Bruce E. (2007/2009), “*The Development of HRM in Historical and International Perspective*”, **The Oxford Handbook of HRM** (Eds. Peter Boxall, John Purcell, Patrick Wright), Oxford University Press, Oxford, ss.19-48.
- KESTER, Yusuf (2019), “*Çalışanların Algısı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları: Perakende Sektöründe Bir Araştırma*”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- KILIÇ KIRILMAZ, Selma (2020), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm: İşletmelerin Dijital İKY Uygulamalarının Araştırılması*”, **Research Journal of Business and Management**, S.7(3), ss.188-200.
- KIRIK KUTLUAY, Burcu (2017), “*Digitalization, New Generation Technologies and Their Effects on Finance*”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KUZUTÜRK, Belkıs (2016), “*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi*”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KÜÇÜKKÖSELEÇİ, Elif (2009), “*Teknolojik Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi ve Bir Araştırma*”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- LAZEAR, Edward P. (1999), “*Pay Equality and Industrial Politics*”, **Journal of Political Economy**, S.97(3), ss.561-580.
- LEBEKWE, Moalosi ve GÜRAN, Rahile (2018), “*Türkiye’de Elektronik İşe Alım Kullanımına Yönelik Bir Araştırma*”, **Marmara İktisat Dergisi**, S.2(1), ss.89-104.
- MARCIANO, Victor M. (1995), “*The Origins and Development of Human Resources Management*”, **Academy of Management Proceedings**, S.1995(1), ss.221-228.
- NAYYAR, Anand, MAHAPATRA, Bandana, LE, Dac Nhuong ve SUSEENDRAN, G. (2018), “*Virtual Reality (VR) & Augmented Reality (AR) Technologies for Tourism and Hospitality Industry*”, **International Journal of Engineering & Technology**, S.7(2.21), ss.156-160.
- ÖGE, H. Serdar (2017), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eğitim Yayınevi, Konya.
- ÖZTÜRK, A. Turan (2010), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi*”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.2(2), ss.1-10.
- PEREIRA, Ana C. ve ROMERO, Fernando (2017), “*A Review of The Meanings and The Implications of The Industry 4.0 Concept*”, **Procedia Manufacturing**, S.13, ss.1206-1214.
- QIN, Jian, LIU, Ying ve GROSVENOR, Roger (2016), “*A Categorical Framework of Manufacturing for Industry 4.0 and Beyond*”, **Procedia CIRP**, S.52, ss.173-178.

- RENÇBER, İbrahim (2014), “*İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- RIHAN, İbrahim (1998), “*What is Human Resources Management*”, **Academia** (E-Article), [https://www.academia.edu/7775792/What\\_is\\_Human\\_Resources\\_Management](https://www.academia.edu/7775792/What_is_Human_Resources_Management) (Erişim Tarihi: 03.08.2021).
- ROJKO, Andreja (2017), “*Industry 4.0 Concept: Background and Overview*”, **International Journal of Interactive Mobile Technologies (IJIM)**, S.11(5), ss.77-90.
- SALAS, Eduardo ve STAGL, Kevin C. (2009), “*Design Training Systematically and Follow The Science of Training*”, **Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management** (Ed. E. Locke), John Wiley & Sons Publisher, New Jersey, ss.59-84.
- SANCHEZ, Manuel, EXPOSITO, Ernesto ve AGUILAR, Jose (2020), “*Industry 4.0: Survey from A System Integration Perspective*”, **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, S.33(10-11), ss.1-25.
- SHARMA, Abhilasha ve PANDEY, Harsh (2020), “*Big Data and Analytics in Industry 4.0*”, **A Roadmap to Industry 4.0: Smart Production, Sharp Business and Sustainable Development** (Eds. A. Nayyar, A. Kumar), Springer Publisher, New York, ss.57-73.
- TAŞKÖPRÜ, Seher (2019), “*Endüstri 4.0’ın İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*”, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- THAMES, Lane ve SCHAEFER, Dirk (2016), “*Software-Defined Cloud Manufacturing for Industry 4.0*”, **Procedia CIRP**, S.52, ss.12-17.
- TOWELL, Michele Elizabeth Louise (2012), “*How Can Coaching Improve The Effectiveness of Performance Management Conversations?*”, **Doctoral Thesis**, Oxford Brookes University, Oxford.
- TRIPATHI, Roma Trigunait ve SINGH, Pooja Kushwaha (2017), “*A Study on Innovative Practices in Digital Human Resource Management*”, **National Seminar on Digital Transformation of Business in India: Opportunities and Challenges**, 24 – 25 March 2017 - Dehradun, IMS Unison University Publisher, Uttarakhand, ss.3-9.
- TRUSS, Catherine, MANKIN, David ve KELLIHER, Clare (2012), **Strategic Human Resource Management**, Oxford University Press, Oxford.
- TUNÇER, Murat (2017), “*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*”, **Yüksek Lisans Tezi**, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- VAIDYA, Saurabh, AMBAD, Prashant ve BHOSLE, Santosh (2018), “*Industry 4.0 - A Glimpse*”, **Procedia Manufacturing**, S.20, ss.233-238.
- WEYER, Stephan, SCHMITT, Mathias, OHMER, Moritz ve GORECKY, Dominic (2015), “*Towards Industry 4.0 - Standardization as The Crucial Challenge for Highly Modular, Multi-Vendor Production Systems*”, **IFAC - Papers Online**, S.48(3), ss.579-584.
- WRIGHT, Patrick M. ve McMAHAN, Gary C. (1992), “*Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*”, **Journal of Management**, S.18(2), ss.295-320.
- WRIGHT, Patrick M, DUNFORD, Benjamin B. ve SNELL, Scott A. (2001), “*Human Resources and The Resource Based View of The Firm*”, **Journal of Management**, S.27(6), ss.701-721.
- XU, Li Da, XU, Eric L. ve LI, Ling (2018), “*Industry 4.0: State of The Art and Future Trends*”, **International Journal of Production Research**, S.56(8), ss.2941-2962.