

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

DİJİTALLEŞMENİN ETKİSİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI, ÇALIŞANLARIN YETKİNLİKLERİ VE İYİ OLUŞ HALLERİ*

HUMAN RESOURCES APPLICATIONS, EMPLOYEE'S COMPETENCIES AND WELL-BEING UNDER THE EFFECT OF DIGITALISATION

Arş. Gör. Hazal Yaren YALIRSU¹

Dr. Öğr. Üyesi Hazel ULUKAYA²

Prof. Dr. Sibel GÖK³

Dr. Öğr. Üyesi Altan BAŞARAN⁴

ÖZ

İnsan kaynakları yönetimi, teknolojik gelişmelerle birlikte dijitalleşme sürecinden etkilenmektedir. Dijitalleşen insan kaynakları uygulamaları, işlerin daha hızlı, hatasız ve efektif yapılmasına imkan tanınmasının yanı sıra insan kaynakları çalışanlarından ve yöneticilerinden beklenen yetkinliklerde değişime yol açmakta ve çalışanların iyi oluş hallerini de etkilemektedir. Bu çalışmada, örgütlerde dijitalleşen insan kaynakları uygulamalarını tespit etmek; dijital dönüşüm sürecindeki insan kaynakları çalışanlarında aranan yetkinlikleri ve bu yetkinliklerdeki değişimleri incelemek; dijital dönüşümün çalışanların iyi oluş halleri üzerindeki etkilerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda nitel araştırma yöntemiyle İstanbul ilinde çeşitli sektörlerde görev yapan 40 insan kaynakları çalışanı ve yöneticisiyle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre insan kaynakları uygulamalarındaki dijital dönüşümün oldukça sınırlı olduğu ve çalışanlarda aranan yetkinliklerden, teknik yetkinliklerin en çok ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Ayrıca, dijital dönüşümle birlikte uzaktan çalışmanın, iyi oluş halini bir yandan çalışanların işlerini kolaylaştırması ve zaman tasarrufu sağlaması nedeniyle olumlu etkilediği diğer yandan esnek çalışma saatlerini artırması ve yüz yüze iletişimi azaltması nedeniyle de olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Dijitalleşen insan kaynakları uygulamalarının tespitine, bu süreçte aranan yetkinliklerin öneminin vurgulanmasına ve dijitalleşme sürecinin çalışanların iyi oluş hallerini etkileyen durumların belirlenmesine yönelik ulusal literatürde bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi, Dijital İnsan Kaynakları Uygulamaları, Yetkinlikler, İyi Oluş Hali.

JEL Sınıflandırma Kodları: E24, J24, M12, O32, O15.

ABSTRACT


The digitalisation of human resource management is a process which is in harmony with innovations in technology. Digital applications in human resource management allow us to work faster, more accurately and more effectively. Along with digitalisation, there has also been a change in the competencies expected of HR professionals. It also has an impact on the well-being of employees. The aim of the study is to identify digital human resource applications in organisations, to present the required competencies of HR professionals in digitalisation, to examine changes in these competencies, and to investigate the impact of digital transformation in HR on employees' wellbeing. In this context, using the qualitative research method, in-depth interviews are conducted with 40 human resource professionals working in different sectors in İstanbul. The results of the research revealed that digital transformation in human resources applications is extremely limited, and technical competencies are the most important among the required employee competencies. Furthermore, it is shown that remote working and digitalisation in human resources improve employees' well-being by making their work more efficient and allowing them to save time, but it also has a negative impact on their well-being due to flexible working hours and less face-to-face interactions. Since no study has been found in the national literature, it is expected that the study would contribute to the identification of digital human resource applications, to highlight the importance of HR professionals' competencies and to emphasize the factors affecting the well-being of HR employees in the digital HRM process.

Keywords: Digital Human Resources Management, Digital Human Resource Applications, Competencies, Well-Being.


JEL Classification Codes: E24, J24, M12, O32, O15.

* Bu çalışma 13.05.2022 tarihinde International Marmara Social Sciences (Imascon 2022 Spring) Kongresi'nde sunulan ve tam metni bildiriler kitabında yayınlanmayan "Dijital Dönüşümde İnsan Kaynakları Yönetimi ve COVID-19 Etkileri" başlıklı bildirden hazırlanmıştır. Çalışma için Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulundan 2021-105 sayılı ve 22.12.2021 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹  İstanbul Sağlık ve Teknoloji Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hazal.yalirsu@istun.edu.tr

²  Marmara Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, hazel.agun@marmara.edu.tr

³  Marmara Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, sgok@marmara.edu.tr

⁴  Marmara Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, altan.basaran@marmara.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

The aim of the study is to identify digital HR applications in organisations, to present the required competencies of HR professionals in digitalisation, to examine changes in these competencies, and to investigate the impact of digital transformation in HR on employees' wellbeing. The digitalisation of human resources management (HRM) has numerous benefits, including the minimization of human errors, cost reduction, and increased efficiency. Organisational failure to adapt to emerging technologies and employees lacking sufficient competence are example of significant barriers to successfully transforming to Industry 4.0 technologies. It is crucial to remember that the level of digitalisation of organisations directly impacts on obtaining these benefits. Hence, organisations need to pay attention to the competency and training of their human resources employees. Due to digitalization, changes in HR competencies impact individuals' emotions, attitudes, and behaviours. Consequently, the examination of employees' emotional state and well-being is significant in digital HR transformation. Strategically, the well-being of employees is important. The digitalization of HR has a positive impact on their well-being by making their job tasks easier. However, it can have a negative impact when work-life balance is compromised due to remote working.

Design/methodology/approach:

Within the scope of the research, semi-structured interviews were conducted with 40 HR professionals working in different sectors in İstanbul by using purposeful sampling technique. Among of the 40 meetings, 39 were conducted using the Zoom or Microsoft Teams platforms, while only 1 was conducted face-to-face. The interview form includes of 14 open ended questions related to research questions, as well as the demographic questions. The interview questions were reviewed by two academics specialised in work psychology and HRM to ensure the study's credibility. The data obtained from the interviews was analysed using the content analysis method with the MAXQDA 2022 programme. Initially, the codes were created, and afterwards, the codes were organised into thematic clusters to produce a themed-code modelling.

Findings:

The analysis resulted in four differing themes: "opinions in digital HR applications", "opinions in competencies theme", "opinions in competency-based training theme", and "opinions in employee well-being theme". Firstly, the theme of digital HR applications has 16 dimensions. The findings indicate that the e-communication dimension is the most mentioned. In addition, the applications of e-payroll and personnel affairs are used by hr assistant specialists relatively. When the data obtained from interviews was evaluated, it was found that HR assistant specialists were unaware of gamification, artificial intelligence, data storage options, and advertising practices in HR. Only a small number of organisations has a comprehensive digital HR application. Secondly, the theme of competencies has 9 dimensions. The participants emphasised the significance of technical competences more than everything else. The ability to communicate effectively, non-native language skills, and relationship management are also mentioned frequently. Thirdly, the theme of competency-based training has 2 dimensions which are corporate training and individualized training. The corporate training includes both online and on-the-job training. On the other hand, the participants mentioned that individualized training is mostly about getting a master's degree or developing job related skills. Finally, the theme of employee well-being has 7 dimensions. Well-being is primarily affected by positive emotion, communication satisfaction, work-life balance, and personal development codes. Participants expressed positivity about personal growth in this theme. Participants expressed negativity about communication satisfaction and work-life balance codes due to the flexible working model and lack of communication. In addition, when the data obtained from interviews was evaluated, it was found that HR assistant specialists were unaware of gamification, artificial intelligence, data storage options, and advertising practices in HR.

Conclusion and Discussion:

As a result, it was discovered that all HR practices are not involved in digital transformation. Furthermore, it has been found that the competencies related to human resources applications in digital transformation is varied. Findings showed that e-communication applications are the most frequently used in HR processes. Recruitment, one of the core functions in HR, is carried out with digital recruitment platforms that are usually purchased externally. In contrast to these findings, digital applications are used less in other functions. It was found that, HR assistant specialists have less knowledge on digital applications compared to HR specialists and managers. Based on the findings, effective communication skills are crucial in digital transformation. The digital competences, such as business intelligence and analytical thinking skills, are rarely mentioned. These findings indicate that HR employees have limited knowledge of digital transformation. Nevertheless, there are ongoing efforts to develop competencies, such as corporate training or individualised training. It is known that digital applications have impact on participants well-being. It has a positive impact by speeding employee tasks, but it has negative impact by reducing face-to-face interactions.

1. GİRİŞ

Endüstri devrimlerinin ortaya çıktığı dönemden günümüze kadar değişen teknoloji, örgütlerin değişimle başa çıkabilme kapasitesi ve kendini yenileyebilmesi, rekabet ortamında hayatta kalmalarında oldukça etkilidir. Bunun yanı sıra, Endüstri 4.0'a geçişle beraber karmaşık hale gelen görevleri yerine getirecek çalışanların, stratejik ve yenilikçi davranışlar göstermesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların kişiliklerinin, sahip oldukları yetkinliklerin ve bilgi düzeylerinin dikkate alınması gerekmektedir (Özmen vd., 2019). Endüstri 4.0'ı diğer endüstri devrimlerinden ayıran temel özellikleri, daha fazla teknolojiyi içinde barındırması, değişim ve inovasyon ihtiyacıdır. İnovasyonun sürekliliği işletmeler için başarı anahtarı niteliğindedir (Lasi vd., 2014; Lu, 2017).

Teknolojik gelişmelerle beraber insan kaynakları yönetiminde (İKY) de dönüşümler söz konusu olmuştur. İnsan kaynağındaki niceliksel özellikler, yerini niteliksel özelliklere bırakmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin endüstri 4.0 sürecine uyumunda en önemli adım İKY fonksiyonlarının dijitalleştirilmesidir. İKY fonksiyonlarının dijitalleşmesiyle günümüzde, bulut sistemleri üzerinden büyük veriye dayalı karar verme ve öngörü oluşturabilme olanağı elde edilebilmektedir (Karas ve Březovská, 2020; Brennen ve Kreiss, 2016). Değişime hızlı adaptasyon gereklilikleri ve bu teknolojik adaptasyonların kalıcılığının sağlanması noktasında örgütlerin kendi kültürlerini gözetmeleri ve uyum stratejileri geliştirmeleri önem arz etmektedir (Muzannhamo ve Rankhumise, 2023). İnsan kaynakları çalışanlarının sahip olduğu yetkinlikler, örgütlerin uyum stratejilerinin etkinliğinde belirleyici olmaktadır. Diğer ifadeyle bu süreçte, çalışanların esnek, sürekli öğrenmeye istekli, rekabet koşullarının da getirdiği baskı altında çalışabilme becerisine sahip, sürdürülebilir zihniyetli ve uyumlu olması gerekmektedir (Li, 2022). Bahsedilen yetkinliklerdeki değişimler ışığında İKY'de bir dönüşüm olması kaçınılmaz hale gelmektedir.

Bunun yanı sıra, dijitalleşme sürecinin İKY'ne ve çalışan yetkinliklerine olan etkisinin olumlu ve olumsuz yönlerinden bahsedilmektedir. Örneğin, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim ve güven ortamının, dijitalleşme nedeniyle ortadan kalkma riski olumsuz etkiler arasında yer alırken, tüm İKY fonksiyonları dijitalleşme sürecine dönüşürken çalışanların işlerini kolaylaştıracak yeni süreçlerin varlığı ise olumlu yanardan biridir. Çalışanın kendini geliştirmesinin bir zorunluluk haline gelmesi nedeniyle stres altında olması ise genel iyi oluş halini olumsuz etkileyebilmektedir. Bireyin iyi oluş hali; yaşam kalitesi, yaşam doyumu, olumlu duygulanım ve iyilik hali gibi kavramlarla ifade edilmektedir (Küçük ve Çakıcı, 2018). İş hayatındaki değişimlerin ve çalışanlara sağlanan koşulların kişisel iyi oluş haline etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple, örgütlerin kullandıkları dijital insan kaynakları uygulamalarının zaman içindeki dönüşümün, çalışanların iyi oluş halleri üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak, İK çalışanlarında aranan yetkinliklerin, zaman içerisinde gerçekleşen dönüşümün ve tüm bunlar sonucunda İK çalışanlarının iyi oluş hallerinin incelenmesi önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda, araştırmanın amacı örgütlerde dijitalleşen insan kaynakları (İK) uygulamalarını tespit etmek; dijital dönüşüm içerisinde İK çalışanlarında aranan yetkinlikleri ve bu yetkinliklerde zaman içinde gerçekleşen değişimleri ortaya koymak; dönüşüm sürecindeki İK çalışanların genel iyi oluş hallerini incelemektir. Bu noktadan hareketle mevcut çalışmada, dijital insan kaynakları yönetimi uygulamaları, dijital çalışan yetkinlikleri (Kumpikaitė-Valiūnienė vd., 2021) ve dijital iyi oluş hali kavramları (Gennari vd., 2023) ele alınarak, konu üzerine yapılan çalışmalar ışığında akıllı insan kaynakları yönetimi (Strohmeier, 2020a) yeniden incelenmiştir. Çalışmada, özellikle Cohen (2015), SHRM (2022), WEF (2023) Andrews ve Withey (1974) tarafından yapılan araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan aşağıdaki temel araştırma sorularına (problem) yanıtlar aranmaktadır;

- Dijitalleşme sürecinde insan kaynakları uygulamalarında nasıl bir dönüşüm gerçekleşmiştir?
- Dijitalleşme sürecinde insan kaynakları çalışanlarında olması beklenen yetkinlikler nelerdir ve bu yetkinlikler dijital dönüşüm içinde nasıl değişmiştir?
- Dijital İK uygulamalarının kişinin iyi oluş haline yansımaları nelerdir?

Dijital İKY (Strohmeier, 2020b) süreci ile ilgili uluslararası literatürde birçok yeni çalışma (Meijerink vd., 2021; Omar vd., 2023) yer alırken, ulusal literatürde konu ile ilgili kapsayıcı çalışmaların (Alkahlout, 2023) az olduğu görülmektedir. Özellikle ülkemizdeki kurumlarda dijital İKY uygulamalarının tespit edilip gerekli yetkinliklerin varlığının vurgulanmasının hem insan kaynakları yönetimi literatürüne katkı sağlayacağına hem de konuyla ilgili bundan sonra yapılacak olan araştırmalara yol göstereceğine inanılmaktadır. Aynı zamanda, dijital İKY sürecinde çalışanların iyi oluş haline etki eden durumların belirlenmesine yönelik çalışmaların yerli literatürde yer almamasından dolayı mevcut araştırmanın, literatürde söz konusu boşluğu doldurarak İKY alanına yeni bir bakış açısı kazandıracakı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Akıllı İnsan Kaynakları Yönetimi

Toplumların üretim süreçlerinden sosyo-ekonomik yapılarına kadar her şeyi radikal bir biçimde etkileyen endüstri devrimleri, teknoloji gelişimine ve değişimine dayanmaktadır (Lasi vd., 2014). Endüstri devrimleri, birinci endüstri devrimi (1712 yılında Thomas Newcomen tarafından buhar makinesinin icadı ve James Watt tarafından bunun iyileştirilmesi) ile başlayan, ikinci ve üçüncü endüstri devrimleriyle devam eden ve Endüstri 4.0 ile günümüze süregelen değişim ve dönüşüm süreçlerini içermektedir. Endüstri devrimlerinin tarihsel olarak gelişimi değerlendirildiğinde, devrimlerin ortak unsuru olan enerjinin ve teknolojinin, atılımlara ve yaşanan değişimlere yön verdiği görülmektedir (Başaran, 2021). Bu devrimler içinde Endüstri 4.0, İKY'nin dijital dönüşümü ve gelişimi bakımından önemli bir yere sahiptir. Endüstri 4.0; bulut bilişim, büyük veri ve veri analizi, eklemeli üretim (3d yazıcılar), nesnelerin interneti (IoT – internet of things), otonom (öğrenen) robotlar / yapay zekâ (yz) araştırmaları, sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik, siber güvenlik, siber-fiziksel sistemler'in bir araya gelerek ortaya çıkardığı yeni yapının kavramlaştırılmasıdır (Acatech, 2013; Schwab, 2017). Endüstri 4.0, akıllı fabrikalarda fiziksel dünyanın kopyası olan sanal ortamlarda ademi merkezi kararların otonom olarak alındığı ve fiziksel ortamda bilgisayarlar kontrolünde kararların uygulandığı, fiziksel nesnelerin dijital ortama dahil edilmesi için eklenen çipler sayesinde bilgi ağına sürekli olarak veri aktarımı sağlanarak cihazların birbirleriyle iletişim halinde olduğu, üretim sistemi dikey olarak örgüt süreçleriyle, yatay olarak da yaratılan değer zinciri ile bütünleştiği yeni bir ürün/hizmet birleşimi ortaya koyan bir yaklaşımdır (Smit, vd., 2016). Üretim sürecinde ortaya çıkan Endüstri 4.0, öncüllerinde de olduğu gibi üretim alanı dışında da etkiler yaratmaktadır (Schwab, 2017; ILO, 2019; Schwab ve Davis, 2019). Endüstri 4.0'ın kendi özelliklerine bağlı olarak birtakım güçlü yanları ve zayıf yanları mevcuttur. Performansı ve verimi artırması, yüksek nitelikli işlerin sayısını çoğaltması, esnek ve kontrollü üretim biçimiyle tüketici memnuniyetini yükseltmesi güçlü yanlarını; teknolojiye duyduğu yüksek bağımlılık, yüksek maliyeti ve yüksek güvenlik ihtiyacı zayıf yönleri arasında yer almaktadır (WEF, 2023). Bu süreçte istihdam açısından yüksek nitelikli işlere yönelik talep artışı olacağı beklenirken düşük nitelikli işlere olan talebinde azalacağı düşünülmektedir (Smit vd., 2016).

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin dijital platformlarda yürütülmeye başlanarak “e-İKY”, “sanal tabanlı insan kaynakları yönetimi”, “WEB tabanlı İKY” olarak adlandırıldığı görülmektedir (Karas ve Březovská, 2020). İşe alım süreçlerinde dijital platformların payının giderek arttığı, LinkedIn gibi platformların giderek egemen konuma geldiği görülmektedir. Bu süreçte, verilerin yapay zekâ tarafından analiziyle adayların önyargılardan arınmış şekilde seçilmesi hedeflenmektedir (Deterding vd., 2011; Pan ve Froese, 2023; Budhwar vd., 2002). Yetkinliklerin ön plana çıkmasının ve dijital iş çözümleriyle aday bulmanın, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde kolaylık sağladığı vurgulanmaktadır (Benešová ve Tupa, 2017; Göktaş ve Baysal, 2018).

Dijitalleşen insan kaynakları yönetiminin, insan hatalarının minimize edilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve işlerin hızlandırılması gibi pek çok alanda fayda sağladığı ifade edilmektedir. Örgütlerin dijitalleşme düzeyi de bu faydaların ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Örgütlerin Endüstri 4.0'a geçişinde, yeni teknolojilere uyum sağlayamaması, çalışanlarının bu konuda yetkinliklerinin yetersiz olması, yeterli yatırımın yapılmaması ve mevcut çalışanlarının kapasitelerini doğru şekilde yönetememeleri büyük engeller teşkil etmektedir (Mazuchenko ve Maršíková, 2019). Bu nedenle örgütlerin, insan kaynakları çalışanlarının yetkinliklerine ve eğitimlerine gereken özeni göstermesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle örgütler ortaya çıkan koşullarla mücadele edebilmek ve yeni normale uyum sağlayabilmek için, yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim öncelikli olmak üzere tüm yeni teknolojik olanakları insan kaynakları faaliyetlerinde kullanarak akıllı insan kaynakları sistemlerini oluşturmaktadırlar (Sivathanu ve Pillai, 2018).

2.2. İnsan Kaynakları Çalışanlarının Yetkinlikleri

İnsan kaynağının yönetiminde bir strateji olarak da ön plana çıkan (Jacobs, 1989) yetkinlik kavramına yönelik literatürde çok çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Kimisi yetkinlik kavramını bir kişinin, becerilerini ve kişilik özellikleri kapsayan tüm nitelikleri olarak tanımlarken (Boyatzis, 1982), kimisi de bir kişiyi iyi bir lider yapmasına katkı sağlayacak bilgisi ve becerileri olarak tanımlamaktadır (Hornby ve Thomas, 1989). Yetkinlik tanımlarının çoğunda, kişinin işteki performansıyla ilgili davranışlarının bir boyutu olduğu vurgulanmaktadır (Woodruffe, 1993). Yetkinliklerin örgütlerin gelecekteki ve rekabet edilebilirliği noktasında oldukça önemli olduğu belirtilmekte; bir örgütteki çalışanların kolektif bilgisi, temel yetkinlikler olarak değerlendirilmektedir (Pralhad ve Hamel, 2001).

Yetkinliklere yönelik çok çeşitli modellemeler olduğu görülmektedir. Bu modellemelerin temelini, kişilerin bilgilerine, becerilerine, yeteneklerine ve diğer özelliklerine (KSAOs) dayandığı ifade edilmektedir (Campion vd., 2011). Her modelin yetkinlikleri çeşitli şekilde isimlendirilerek gruplandırma yaptığı görülse de ilişkiler, liderlik ve analitik düşünme gibi yetkinliklerin zaman içerisinde aynı kaldığı görülmüştür (Woodruffe, 1993). Yetkinlikler konusunda yapılan gruplandırmaların en önemlileri arasında teknik (hard) ve sosyal (soft) yetkinlikler bulunmaktadır (Jacobs, 1989).

Çalışanların bilgi, yetenek ve yetkinliklerine yönelik birçok sınıflandırma olmakla birlikte sektörler ve yapılan işlere bağlı olarak bu yetkinlikler değişiklik göstermektedir. Farklı rollere yönelik yetkinliklerin neler olduğu belirlenmeye çalışılsa da üzerinde uzlaşmış ve tüm insan kaynakları çalışanlarını kapsayan bir model olmadığı görülmektedir. Çalışanların yetkinlikleri, rekabet edilebilirliğin sağlanması ve verimliliğin yükseltilebilmesi adına örgütlerin stratejik talepleri haline gelmiştir (Helfat vd. 2007; McCartney, Murphy ve McCarthy, 2021; Özmen vd., 2019). İnsan kaynakları çalışanlarında, sadece işleri gereği ihtiyaç duyulan yetkinlikler yoktur; bu yetkinliklerin yanı sıra yoğun insan ilişkileri içinde olmaları nedeniyle kendilerinde olması beklenen sabırlı olmak veya dinamik olmak gibi farklı birtakım yetkinlikler de bulunmaktadır (Ulrich vd., 2009).

Yetkinliklerin kazanımı noktasında ise üniversitelerin, staj dönemlerinin ve deneyimlerin büyük rolü olduğu ifade edilmektedir (Li, 2022; WEF, 2023). Özellikle deneyimler yoluyla elde edilen ve çalışanların tüm kariyerleri boyunca kullanabilecekleri yetkinlikler, “transfer edilebilir (transferable)” yetkinlikler olarak ifade edilmiştir (UNESCO, 2012). Bu yetkinlikler arasında iletişim becerileri, problem çözebilme, analitik düşünebilme, liderlik ve zaman yönetimi gibi yetkinlikler bulunmaktadır (Kolot vd., 2022).

İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğunun (SHRM) oluşturduğu ve Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Topluluğu (SIOP) tarafından geliştirilen yetkinlik modellemesi dokuz temel yetkinlik kümesinden oluşmaktadır. Bu model insan kaynakları yönetimi alanında geliştirilmiş en kapsamlı model olarak gösterilmektedir (Cohen, 2015). 2021 yılında ise bu model güncellenmiş ve modelin içerdiği yetkinlikler değişmiştir. Tablo 1’de gösterilen model, yetkinliklerin ancak davranışlarla desteklenmesiyle başarıya ulaşılmasının mümkün olduğunu savunmaktadır (SHRM, 2021).

Tablo 1. Yetkinlik Modeli (SHRM)

Davranışsal Yetkinlikler Kümeleri	Yetkinlikler	Alt Yetkinlikler
Liderlik İK stratejisine uygun bir vizyon geliştirerek uygulamak, örgütsel girişimlere liderlik etmek veya girişimleri yönetmek, örgüt üyelerini ve liderlerini etkilemek, etik bir örgütsel iklim oluşturulmasına katkı sağlamak, etik kodlara uygun davranmak, eşit, kapsayıcı ve çeşitliliği gözetilen bir kültür yaratılmasına yardımcı olmak	<i>Liderlik ve Danışma</i> <i>Etik Uygulamalar</i> <i>Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık</i>	Örgütü yönetme vizyon, İK girişimlerini yönetme), etki Kişisel ve profesyonel bütünlük, etik temsilci Çeşitlilik ve kapsayıcılık içeren bir kültür yaratma, eşitlik ilkesinin devamlılığı
Kişilerarası (Interpersonal) İlişki ağları kurmak, profesyonel ilişkiler kurulmasını sağlamak ve ilişkileri korumak, etkili çatışma yönetimi, hissedarlarla açık ve etkili iletişim kurulması	<i>İlişki Yönetimi</i> <i>İletişim</i> <i>Küresel Düşünce Yapısı/Küresel ve Kültürel Etkililik</i>	İlişki ağları kurma, ilişkiler kurabilme, takım çalışması, müzakere ve çatışma yönetimi Mesajları iletebilme, örgütsel bilgileri aktarabilme, dinleme Kültürel olarak çeşitlilik içeren bir çalışma ortamını sağlama, küresel çevrede faaliyet gösterme, kültürel olarak çeşitlilik içeren ve kapsayıcı çalışma ortamlarını sağlama
İş (Business)/ İnsan Kaynaklarında Teknik Deneyim İnsan kaynakları departmanının amaçlarını örgüt amaçlarına uygun olarak belirleme, örgütün faaliyet gösterdiği çevreyi anlama, insan kaynağı ihtiyacını karşılayacak şekilde iş çözümleri üretip uygulama, değişim yönetimi, iş kararlarının verilmesi adına veri toplama ve analiz etme	<i>İş Zekası</i> <i>Danışmanlık</i> <i>Kritik Değerlendirme/ Analitik Yetenek</i>	İş ve rekabet farkındalığı, iş analizi, stratejik uyum İş zorluklarını değerlendirme, İK çözümlerini üretme, İK çözümleri konusunda tavsiyeler verme, değişim yönetimi Verileri anlama, toplama, analiz etme, kanıt bazlı karar verebilme

Kaynak: (Cohen, 2015; SHRM, 2021).

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminde yetkinliklerin incelenmesinde, sözü edilen iki modelin beraber değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır. İki modelde de benzer yetkinliklerden söz edilmekle birlikte farklı sınıflandırma mevcuttur. Bu iki modelin karşılaştırılması ve birbirleriyle olan denkliği, tarafımızdan oluşturulan Tablo 2’de verilmektedir;

Tablo 2. Karşılaştırmalı Yetkinlik Modeli

SHRM Modeli	Dünya Ekonomik Forumu Modeli
Yetkinlikler	
Liderlik ve Danışma	Liderlik ve Sosyal Etki
Etik Uygulamalar/ Küresel Düşünce Yapısı/Küresel ve Kültürel Etkililik/ Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık	Çevre Yönetimi Dünya Vatandaşlığı
İlişki Yönetimi	Hizmet Oryantasyonu ve Müşteri Hizmetleri Pazarlama ve Medya
İletişim	Empati ve Aktif Dinleme Öğretme ve Mentorluk Dayanıklılık, Esneklik ve Çeviklik Merak ve Yaşam Boyu Öğrenme Motivasyon ve Öz farkındalık Güvenilebilirlik ve Detaylara Dikkat
İş Zekâsı	Yapay Zekâ ve Büyük Veri Teknoloji Okuryazarlığı Tasarım ve Kullanıcı Deneyimi Ağ kurma ve siber güvenlik Programlama
Danışmanlık	Yetenek Yönetimi Kaynak Yönetimi ve Operasyonları Kalite Kontrolü
Kritik Değerlendirme/ Analitik Yetenek	Analitik Düşünme Yaratıcı Düşünme Sistem Düşüncesi Çok Dillilik Okuma, Yazma ve Matematik
-	Manuel El Becerisi ve Hassasiyet

Teknolojik gelişmeler arasındaki sürenin daralmasıyla beraber (Lasi vd., 2014), Dünya Ekonomik Forumu (2023) başta olmak üzere pek çok çalışmada, örgütlerin sahip olduğu yetkinlikleri tanımasının ve en iyi şekilde yönetmesinin önemi (Prahalad and Hamel,1994) ve bunun yanı sıra çalışanlar tarafından da yeni yetkinliklerin edinilmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Li, 2022). Bunun yanı sıra yaşam boyu öğrenmenin artık olmazsa olmaz bir olgu haline geldiği de görülmektedir. Yetkinliklerin kazanımının yanı sıra güncel tutulması ve gerekli noktalarda yenilenmesine yönelik iki farklı yöntemden söz edilmektedir. Bunlardan ilki, çalışanların mevcut işlerini gerçekleştirirken teknolojik gelişmelerle beraber yeni yetkinlikler öğrenmesini kapsayan yeni yetkinliklerin geliştirilmesi (upskilling) yöntemidir. Diğeri ise çalışanların, yeni teknolojik gelişmelerle beraber mevcut işinin artık sona ermesi ve yeni bir meslek edinmesi sonucunda ortaya çıkan yeni yetkinliklerin edinilmesi (reskilling) yöntemidir (Li, 2022).

Çalışanların yetkinliklerinin, işlerini sürdürebilme ve gerektiğinde yeni iş bulabilme noktasında fayda sağlarken diğer yandan işlerini kolayca yapabilmelerinde de etkili olduğu ifade edilmektedir. İnsan kaynağının öneminin en üst düzeylere çıktığı günümüzde, çalışanların yetkinliklerini anlayabilmenin ve yetkinliklerin geliştirilmesinde

yardımcı olmanın ve buna uygun bir örgüt kültürü yaratmanın, örgütlerin başlıca stratejilerinden biri haline geldiği görülmektedir. Son olarak, dijitalleşme ile insan kaynakları yetkinliklerinde istenen ve beklenen değişimleri yakalamaya çalışmak kişilerin duygu, tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanların İKY alanında duygu durum ve iyi oluş hallerini incelemek, dijital İKY dönüşümü konuları açısından önem kazanmaktadır.

2.3. İnsan Kaynakları Çalışanlarının İyi Oluş Halleri

Çalışanların iyi oluş halleri, genel anlamıyla kişilerin karşılaştıkları olumlu ve olumsuz durumlar arasında dengeyi kurarak yaşadıkları tatmin olarak tanımlanmaktadır (Zhang ve Shi, 2017). Çalışan iyi oluş halinin öznel iyi oluş, psikolojik iyi oluş ve işyeri iyi oluş olarak üç bileşenden oluştuğu ileri sürülmektedir (Page ve Vella-Brodrick, 2009). Bu çalışmada çalışan iyi oluş hali, öznel iyi oluş bağlamında genel anlamıyla ele alınmaktadır.

Çalışanların iyi oluş halleri, insan kaynakları yönetiminde stratejik bir önceliğe sahiptir (Guest, 2017). Bunun başlıca sebepleri arasında çalışanların örgüte bağlılıkları, performans düzeyleri ve örgüte olan olumlu katkıları yer almaktadır (Lin, Li ve Lam, 2020). Çalışan iyi oluş haline yönelik yapılan çalışmalarda, dijitalleşmenin giderek yaygınlaşması ile beraber “dijital iyi oluş hali (digital well-being)” kavramının sıkça ele alındığı görülmektedir (Burr vd., 2020; Roffarello vd., 2023; Gale ve Devine, 2023; Kitkowska vd., 2023). Dijital iyi oluş hali kavramı dar anlamda teknolojinin kişilere olan etkilerini incelemektedir. Daha geniş perspektifte sadece kişiye olan etkilerinin değil bunun yanı sıra tatmin düzeylerinin de üzerinde durmaktadır (Gennari vd., 2023).

Mazuchenko ve Maršiková (2019) çalışmalarında, insan kaynaklarında görülen dijitalleşmenin yararları ve riskleri üzerinde durmaktadır. Hataların azaltılmasından, insan kaynakları yönetiminin rolünü güçlendirmesinden, teknolojik gelişmelerin takip edilmesinden ve süreçlerin hızlandırılmasından yararlar olarak söz ederken; değişime direnç gösteren çalışanlardan, insan kaynakları çalışanlarının yetkinliklerinin aynı hızda gelişim gösterememesinden ve örgütlerin dijital uygulamalara tam olarak adapte olmamasından da riskler olarak bahsetmektedir. Bu doğrultuda, kimi çalışanların dönüşüm süreci içinde olumsuz etkilenmesi beklenen sonuçlar arasında yer almaktadır. Ayrıca bu süreçte, insan kaynakları yöneticilerinin tutum ve davranışlarının da oldukça etkili olduğu vurgulanmaktadır. Değişimin etkili şekilde yönetilmemesinin, dijital yetkinliklere yeterince önem verilmemesinin, örgütün eğitim ve gelişim süreçlerinin gereklilikler ile eşleşmemesinin olumsuz sonuçlara neden olacağı ifade edilmektedir (Mazuchenko ve Maršiková, 2019). Diğer yandan yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik yapılan çabaların, işsizliğin ve eşitsizliğin azaltılmasında olumlu etkileri bulunacağı (UNESCO, 2012) dolayısıyla olumsuz sonuçlarla başa çıkmada etkili olacağı düşünülmektedir.

Teknolojik gelişmeleri ve çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini inceleyen çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Literatürde de zaman içinde çalışanların iş ortamında yaşadıkları stres olgusuna teknolojik gelişmelerle beraber eklenen “teknostres (technostress)” gibi yeni kavramlar ortaya çıktığı görülmektedir. Teknostres, teknolojiye bağlı çalışmayla beraber artan iş yükü ve teknolojik adaptasyona olan sürekli ihtiyaç sonucu oluşmaktadır. Literatürde yapılan pek çok çalışmada, örgütlerin çalışanların yaşadığı teknostreste destekleyici bir kültüre sahip olmalarının, olumsuz çıktıları azaltmada rol oynadığı saptanmıştır (D'Arcy vd., 2014; Wang, Ding ve Kong, 2023). Bunun yanı sıra, özellikle korona salgını sürecinde uzaktan çalışmada görülen artış, beraberinde yalnızlık olgusunu, dünya çapında büyüyen bir sağlık sorunu haline getirmiştir. Uzaktan çalışmanın getirdiği sosyal izolasyon, yalnızlığı artıran bir etken olarak ele alınmaktadır (Abelsen vd., 2021). Çalışanların, çalışma arkadaşlarından uzakta çalışması onların iyi oluş hallerini olumsuz etkilemekte ve duygusal tükenmeyi beraberinde getirmektedir. Ayrıca çalışanların uzayan mesai saatlerinin, iş-yaşam dengesini koruma hakkını ihlal etmesi sebebiyle de pek çok ülke bu konuda harekete geçerek yasalar çıkarmıştır (Vernea, 2023). İş-yaşam dengesinin bozulmasının, çalışanların hakkı olan dinlenmenin önlenmesine, gizliliğinin ihlal edilmesine ve çok uzun saatler çalışma sonucu işle bağını koparamamasına yol açtığı; bunun sonucu olarak baş ağrısı, göz yorgunluğu ve stres gibi sağlık sorunlarının ortaya çıktığı görülmektedir (Llave, 2021).

Uzaktan çalışma ve dijital uygulamaların kullanımının giderek yaygınlık kazanması, çalışanların kurdukları iletişimi de dijital hale getirmiştir. İnsan kaynakları yönetiminde, eğitimden işe alım süreçlerinin yönetimine kadar pek çok alanda Zoom gibi uygulamaların sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Yoğun olarak Zoom gibi uygulamaların kullanımı sonucunda ortaya çıkan yorgunluk, “Zoom yorgunluğu (Zoom fatigue/Zoom exhaustion)” olarak adlandırılmaktadır. Zoom yorgunluğu daha önce sözü edilen bilgisayarla bağın koparılamaması ve çevrimiçi kalma sürelerinin artışı gibi sorunlarla doğrudan ilintilidir (Speidel vd., 2023). Daha öncesinde yüz yüze yapılan toplantıların sürelerinin dijital uygulamalarla kısaldığı ve gereksiz toplantıların

sayılarının azaldığı durumlarda işleri kolaylaştırdığı ancak diğer yandan uzayan videokonferans sürelerinin çalışanların yorgunluklarını artırdığı ve strese neden olduğu, yapılan çalışmalarda elde edilen bulgular arasında yer almaktadır (Dennis, 2021; Shoshan ve Wehrt, 2021). Bir yandan olumsuz etkilerin azaltılmasında ve önlenmesinde diğer yandan da olumlu etkilerin artırılmasında etkili olan unsurlar arasında çalışanların yetkinlikleri önemli bir yer tutmaktadır. Öğrenmeyi öğrenmek ile başlamanın ve beraberinde daha birçok yetkinliğin, çalışanların özyeterlik algılarını ve kendilerine olan güvenlerini yükselttiği bulunmuştur, bu anlamda da çalışanların yetkinliklerinin, dijital çalışmayla beraber iyi oluşları üzerinde önemli bir rolü olduğu ifade edilmektedir (Kumpikaitė-Valiūnienė vd., 2021).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma yönteminde, bireylerin ve grupların sosyal hayatta yaşadıkları problemleri ve olayları ortaya çıkarmak, bu olaylara yükledikleri anlamları oluşturmak esas alınmaktadır (Creswell, 2018; Miles ve Huberman, 1994). Nitel araştırma, görüşme, gözlem veya belge analizi ile kişilerin olaylara ilişkin algılarının bütüncül bakış açısıyla ortaya konulmasını sağlayan bir yöntemdir (Creswell, 2018). Bu doğrultuda araştırma, çalışma konuları olan dijital dönüşüm sürecine bağlı olarak ortaya çıkan İKY uygulamaları, İKY bölümlerinde kullanılan elektronik insan kaynakları uygulamaları, hem dijital dönüşümde hem de halihazırda insan kaynakları çalışanlarından beklenen yetkinlikler ve bu yetkinlikler için alınan eğitimler, dijitalleşme sürecinde iyi oluş hallerini etkileyen faktörler konularında derinlemesine bilgi edinmek, neden-sonuç ilişkilerini görebilmek ve sorunları irdeleyebilmek amacıyla nitel araştırma olarak tasarlanmıştır (Miles ve Huberman, 1994).

Nitel araştırmanın tasarımında, açıklayıcı araştırma yaklaşımı ve yapısal betimleme yaklaşımdan yararlanılmıştır. Olgular arasındaki neden ve sonuç ilişkilerinin incelenmesi ve sorunların belirlenmesine yönelik olan açıklayıcı araştırma tasarımı (Aziz, 1994), dijitalleşme süreci ile iyi oluş halleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerini görebilmek ve sorunları irdeleyebilmek amacıyla yönelik olarak tercih edilmiştir. Fenomenolojik yaklaşım bağlamındaki yapısal betimleme, olgu ile ilgili deneyime sahip kişilerden verilen toplandığı ve kişilerin olguyu koşul, durum ve içerik açısından nasıl deneyimlediklerinin incelenmesidir (Creswell, 2018). Yapısal betimleme tasarımından, dijitalleşme sürecindeki dönüşümlerin -İKY uygulamaları, yetkinlikler ve eğitim uygulamaları bakımından- nasıl deneyimlendiğine ilişkin bilgi edinmek amacıyla yararlanılmıştır.

Nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak katılımcılardan bilgi elde edilmiştir. Bu başlık altında, çalışmada yer alacak şekillere ve tablolara ilişkin dikkat edilmesi gereken hususlara değinilecektir.

3.1. Araştırma Alanı ve Çalışma Grubu

Araştırmanın konusuna ve amacına uygun bilgilerin alınabilmesine imkân veren çalışma alanının belirlenmesi önemli bir konudur. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi bölümleri çalışma alanını oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu ise amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinde birkaç husus ön plana çıkmaktadır. İlki, katılımcıların dijital uygulamalar kullanan insan kaynakları yönetimi bölümü çalışanı olması kriteridir. İkincisi, kaynaklara erişilebilirlik ve gönüllülük esasından hareketle katılımcılara ulaşılabilirliktir (Creswell, 2018). Katılımcılara ulaşılabilirlik, araştırmanın konusu ve amacına uygun olarak bilgi alınabilecek katılımcıların seçilmesine olanak tanımaktadır (Patton, 2002). Bu bağlamda katılımcıların insan kaynakları yönetimi bölümünde yönetici, uzman, uzman yardımcısı, sorumlu pozisyonunda çalışan olmalarına karar verilmiştir.

Veri toplama aşamasında, İstanbul ilinde farklı sektörlerde (teknoloji ve bilişim, danışmanlık, inşaat, turizm, gıda, kozmetik, bankacılık, sağlık, hizmet ve üretim) faaliyet gösteren dijitalleşme sürecindeki ve farklı ölçeklerdeki firmalarda dijital uygulamalar kullanan insan kaynakları yönetimi bölümlerindeki çalışanlara ulaşılmıştır. Araştırma konuları ile ilgili görüşlerini paylaşmaya gönüllü 20 insan kaynakları uzman yardımcısı ve 20 insan kaynakları yöneticisi/uzmanı olmak üzere toplam 40 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunda 26 kadın ve 14 erkek katılımcı yer almaktadır. Katılımcıların 31'i bekar, 9'u evlidir ve yaş ortalamaları 26.8'dir. Çalışma grubunun, görüşme esnasında çalıştıkları kurumdaki deneyimlerinin ortalaması 1,5 yıl, toplam mesleki deneyimlerinin ortalaması ise 4,5 yıldır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Nitel araştırmalar içerisinde geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini artırmak amacıyla ayrıntılı betimleme yapılması ve katılımçı çeşitliliğinin sağlanması önemlidir (Meriam, 2009). Bu nedenle çalışmada, kişilerin farklı sektörlerde ve farklı kurumlarda olmalarına özen gösterilmiştir. Aynı zamanda, katılımçıların çalıştıkları kurumlarda dijital uygulamaların kullanıldığı araştırmacılar tarafından önceden bilinmesi ile ayrıntılı betimleme yapma olanağı elde edilmiştir. Bu çalışma için Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulundan 2021-105 sayılı ve 22.12.2021 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

Bu doğrultuda gerçekleştirilen görüşmeler esnasında, çalışmanın temel soruları (problemi) kapsamında geliştirilen “Dijitalleşme süreci içinde insan kaynakları uygulamalarında ne gibi bir dönüşüm gerçekleşmiştir?”, “Örgütteki insan kaynakları çalışanlarının dijital insan kaynakları hakkında sahip oldukları bilgi düzeyleri nedir?”, “Örgütte insan kaynakları çalışanlarında hangi yetkinlikler aranmaktadır?”, “Dijital çalışma biçimi yaptıkları işi nasıl etkilemektedir?”, “Dijital çalışma biçimlerinin bireysel hayata ve işe yönelik olumlu duygulara etkileri nelerdir?” ve “Örgütteki dijital çalışma biçimi, gelecekteki işleri ve konuları hangi yönlerden etkileyecektir?” 6 temel soru kapsamında alt açılımları ile birlikte 14 adet soruya yanıt aranmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminin niteliği bağlamında katılımçılara ayrıca ek sorular yöneltilmiş ve konulara ilişkin derinlemesine bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

Katılımcılara yöneltilen sorular literatür incelemesi sonrasında oluşturulan kavramsal çerçeve ve bulgulardaki temalara yön verecek (tümünden gelim) bilgiler insan kaynakları yetkinlikleri (Cohen, 2015; SHRM, 2022; WEF, 2023) ve öznel iyi oluş hali (Andrews ve Withey, 1974)] doğrultusunda oluşturulmuştur. Aynı zamanda çalışmanın inanılabilirliğini sağlamak amacıyla (Miles ve Huberman, 1994) görüşme soruları örgüt psikolojisi ve insan kaynakları yönetimi alanında çalışan iki akademisyen tarafından incelenmiştir. Yarı-yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak katılımçılarla yapılan derinlemesine görüşmeler 17 dakika ile 120 dakika arasında sürmüştür. Katılımcıların 39’u ile Zoom veya Teams gibi online görüşme platformları aracılığıyla, belirledikleri gün ve saat içerisinde görüşmeler yapılmıştır. Bir görüşme ise yüz yüze ve kişinin kurumunda gerçekleştirilmiştir. Görüşme verileri, 34 görüşmede katılımçıların izni ile ses kaydı alınarak not edilmiş, 6 görüşmede ise el ile not alınarak belgelendirilmiştir. Görüşme formunun anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla elde edilen verilerin doğruluğu, görüşme sırasında katılımçılara onaylatılarak denetlenmiştir.

4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın veri analizi aşamasında içerik analiz yöntemi temel alınmıştır (Miles ve Huberman, 1994: 40). İçerik analizi kapsam, olayların temsili ve eylemlerin tespit edilmesi noktasında araştırmacılara geniş bilgiler sunabilmektedir (Krippendorff, 2018). Bu bağlamda, öncelikle not edilmiş olan mülakatlar deşifre edilerek bilgisayar ortamında Word programına aktarılmış ve yazılı hale getirilmiştir. Yazılı hale gelen 187 sayfalık görüşme verileri MAXQDA 2022 programına aktarılmıştır. MAXQDA programı, manuel olarak yapılan nitel araştırma verilerini sistematik olarak çözümleme olanağı sağlayan, görsel analiz araçlarını yoğun şekilde kullanan ve temel istatistiksel analizleri veren bir programdır (Woolf ve Silver, 2017). Programa aktarılan görüşme metinleri tek tek ele alınarak her bir veri derinlemesine analiz edilmiştir. Katılımcıların dijitalleşme sürecine dair önemli ifadelerin içeriklerinden ve ilgili literatürdeki çalışmalardan (bkz. Veri Geliştirme) yola çıkarak kodların oluşturulmasında, tümevarım-tümdengelim birlikteliği analizine (Yıldırım ve Şimşek, 2013) uygun olacak şekilde çözümleme yapılmıştır. Birinci aşamada, dijitalleşme süreci ve insan kaynakları yönetimi ilişkisine dair ilk kodlar oluşturulmuştur. Birbiri ile ilişkili olduğu düşünülen kodlar arasındaki ortak noktalar tespit edilerek kodlar, oluşturulan temalar altında toplanmış ve isimlendirilmiştir. Böylelikle tema ve kod modellemesi oluşturulmuştur. Veri kodlama süresince kodlar; “dijital insan kaynakları uygulamaları teması”, “yetkinlikler teması”, “yetkinlik eğitimleri teması” ve “çalışanların iyi oluş hali teması” olmak üzere 4 tema altında kodlanmıştır. Tüm görüşmelerin analizleri sonucu toplamda 591 ifade kodlanmış ve sonrasında kod-alt kod modellemesi oluşturulmuştur. Sonrasında kodlar arasındaki ilişkiler ve hiyerarşiler ortaya çıkartılarak, MAXQDA programı aracılığı ile elde edilen görseller sunulmuştur.

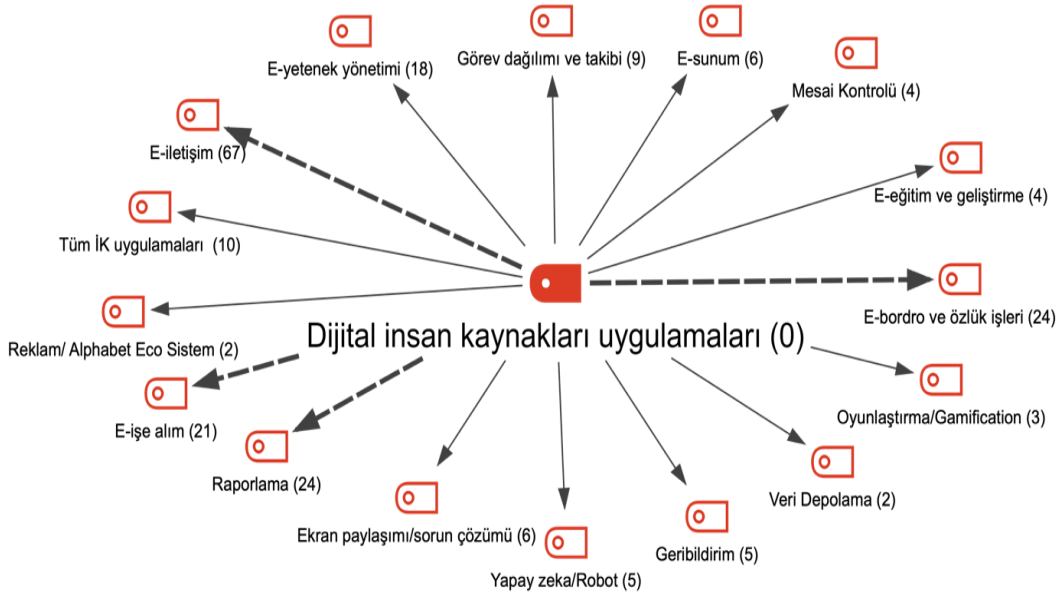
Bulgular kısmında ayrıca katılımçıların her bir temayı yansıtan ifadelerine yer verilmiştir. Katılımcılar analiz sürecinde insan kaynakları bölümü uzman yardımcılarını Ç1, Ç2, ...Ç20 ve insan kaynakları bölümü yöneticileri ise Y1, Y2,... Y20 şeklinde kodlanmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Dijital İnsan Kaynakları Uygulamaları Temasına Ait Görüşler

Katılımcıların, insan kaynakları alanında dijital dönüşüm olan uygulamalara ilişkin görüş ve değerlendirmeleri, Şekil 1’de 16 kod (boyut) olarak alt kodlarının tekrarlanma sıklıkları ile birlikte (parantez içinde) yer almaktadır. (Yapılan kod-alt kod modellemesinde, dijital insan kaynakları uygulamaları temasındaki kodların alt kodlarına, kendi içerisinde çok fazla dijital uygulama ismi içerdiğinden ekte verilen detaylı tablo (Ek 1.) üzerinden bakılabilir).

Şekil 1. Dijital İnsan Kaynakları Uygulamaları Temasına Ait Kod- Alt Kod Modellemesi



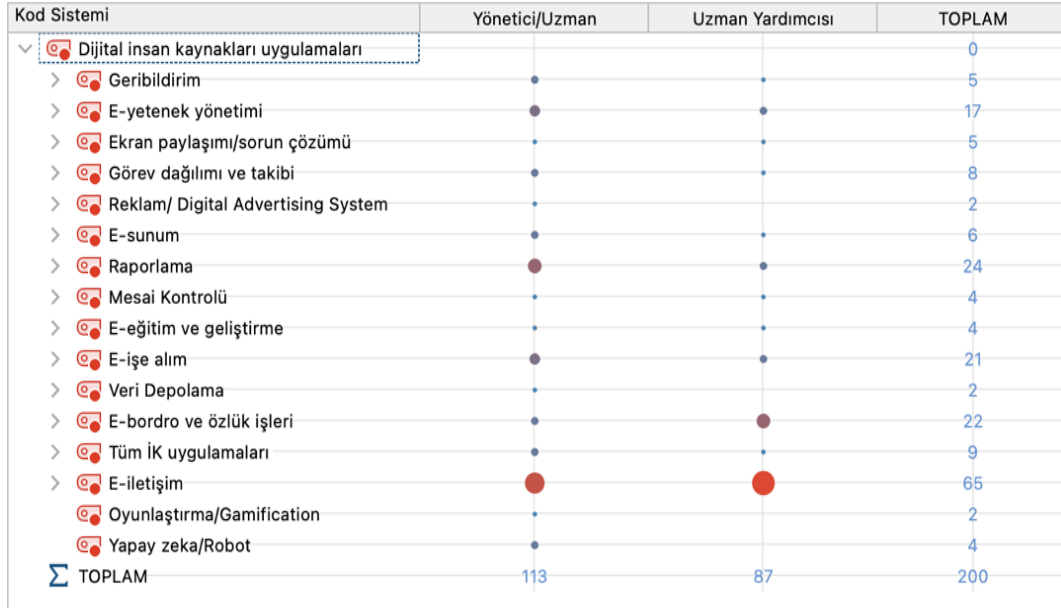
Bu model (Şekil 1) MAXQDA 2022 nitel analiz programının kullanıcıya sunduğu bir görselleştirme modelidir. Katılımcıların en çok elektronik iletişim (e-iletişim) uygulamaları kodu (boyutu) ile ilgili yoğun bir şekilde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bunu sırasıyla e- bordro ve özlük işleri, raporlama, e-işe alım ve e-yetenek yönetimi kodları (boyutları) izlemektedir.

Katılımcılar tarafından dijital insan kaynakları uygulamaları temasında e-iletişim boyutu içerisinde en çok Zoom, Google Meet ve Teams gibi uygulamaların kullanıldığına dair görüşler bildirilmiştir. Örneğin katılımcı Y38 “Google uygulamaları çok ağırlıklı kullanılıyor çünkü bana güvenilir gelen de Google. Zoom kullandık aslında hala kullanılıyor ama sadece kendi aramızda konuşulacaksa kullanıyoruz. Görüşmeleri ve davetleri Meet’ten hallediyoruz.” şeklinde bu durumu ifade etmektedir.

Katılımcılar e-bordro ve özlük işleri uygulaması olarak Logo programının sıklıkla kullanıldığını belirtmiştir. Konu ile ilgili olarak katılımcı Ç5 “Logo başta kullanılıyor öncelikle çünkü tüm işler bu uygulamalar etrafında şekilleniyor bu uygulamalara eklenti şeklinde ekleniyor desem doğru olabilir. Benim asıl işim bordro ve özlük olduğu için bunlar benim temelimi oluşturuyor.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Aynı zamanda katılımcılar SAP uygulamasını e-bordro ve özlük işlerinde kullanılan bir diğer yoğun program olarak bahsederken, e-yetenek yönetimi içerisinde de yoğun olarak kullanıldığını belirtmişlerdir. Konu ile ilgili olarak katılımcı Y38 “Biz SAP kullanıyoruz benimle başlayan süreç yetenek yönetimindeki arkadaşın da bir çalışanla ilgili verilerini kolayca görmesini sağlayan bir program.” şeklinde ifade etmiştir.

E-işe alım boyutunda LinkedIn en çok kullanılan uygulama olarak ön plana çıkmaktadır. Konu ile ilgili örnek olarak katılımcı Y37’nin görüşü: “İşe alım tarafında ayrıca biz çok aktif bir LinkedIn’ciyiz. Orayı çok yoğun olarak kullanıyoruz.”

Dijital insan kaynakları uygulamaları teması aynı zamanda katılımcıların iş pozisyonlarına göre incelenmiştir (Şekil 2).

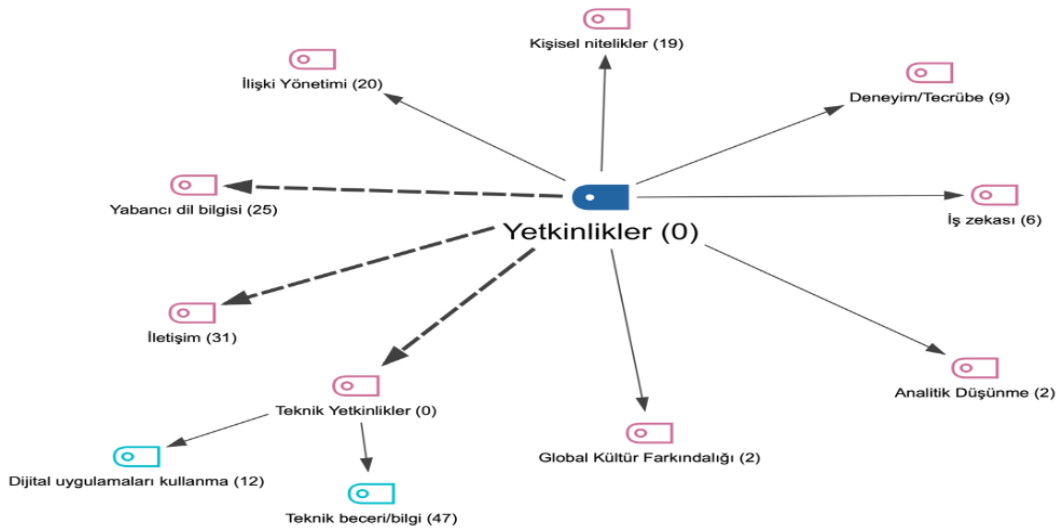
Şekil 2. Katılımcıların İş Pozisyonuna Göre Dijital İK Uygulamaları Temasına Dair Görüşlerinin Yoğunluğu

Şekil 2'ye göre, öncelikle e-iletişim boyutu ile ilgili olarak tüm katılımcıların (insan kaynakları yönetici/uzman ve uzman yardımcısı) yoğun olarak görüş bildirdikleri görülmektedir. E-bordro ve özlük işleri uygulamalarını yoğunlukla kullanan grubun ise uzman yardımcısı pozisyonunda olduğu görülmektedir. Dijital İK uygulaması olarak raporlama programlarına dair görüşleri yoğunlukla yönetici/uzman pozisyonundaki kişiler bildirmiştir.

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde, uzman yardımcısı pozisyonundaki kişilerin oyunlaştırma, yapay zekâ, veri depolama ve reklam uygulamalarına dair bilgi sahibi olmadıkları tespit edilmiştir. Az sayıda katılımcı kurumlarındaki tüm insan kaynakları uygulamalarının dijital kullanıma geçtiğini ifade etmiştir.

5.2. Yetkinlikler Temasına Ait Görüşler

Şekil 3, katılımcıların dijital insan kaynakları yetkinlik düzeylerine dair 9 kodu (boyutu) ve alt kodlarının tekrarlanma sıklıklarını göstermektedir.

Şekil 3. Yetkinlikler Temasına Ait Kod-Alt Kod Modellemesi

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde, yetkinlikler temasına ilişkin en çok teknik yetkinlikler boyutunun önemli olduğu vurgusu yapılmıştır. Katılımcılar sırasıyla yetkinlik düzeyine dair iletişim, yabancı dil bilgisi ve ilişki yönetimi ile ilgili yoğun görüş bildirmişlerdir.

Teknik yetkinlikler boyutu ile ilgili görüş bildiren katılımcı Y37, “Bizde yeniliklere çok çabuk adapte olunabiliyor çünkü işimiz teknoloji. Yeni bir şey gördüğümüzde bir de biz işe alım yaparken insan kaynaklarına teknolojiye ne kadar yatkınlığı var, teknolojiye dair neler biliyor gibi şeyleri de sorguladığımız için bu yönden her şey daha kolay oluyor. Adaptasyon olsun, kullanım olsun oldukça hızlıyız.” şeklindeki ifadesiyle teknik bilgi/beceri düzeyinin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Katılımcılar iletişim yetkinliklerinin de sıklıkla önemli bir konu olduğunu belirtmiştir. Konu ile ilgili olarak katılımcı Y30 “Birçok sorumluluğu unutmadan yapabiliyor olmalıyım. Benim pozisyonum için karakter çok önemli. İletişim konusu da çok önemli çünkü portal kurucuları ve şirket yöneticileriyle görüşüyorum. Bunun dışında yazılım alanına aşina olmasını istiyoruz. Bu tarz şeylere bakıyoruz.” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Yabancı dil bilgisi boyutu ile ilgili olarak, dijital bir yazılım veya program kullanılacaksa bu dil bilgisinin ek bir nitelik olarak görülmediği yönünde görüşler bildirilmiştir. Ancak -katılımcılar tarafından ifade edildiği üzere- ülkemizde dijitalleşme yeni bir süreç olarak ele alındığı için bu boyut da en çok dile getirilen yetkinlik düzeyi olmaktadır. Konu ile ilgili örnek olarak katılımcı Y40’ın görüşü: “Benim işe alımda teknolojiyi bilmem çok büyük artı oldu. İngilizce zaten şirket bünyesine girebilmeniz için bilmeniz gerekiyor. Almanca bilerseniz çok daha iyi.”

Yetkinlik temasında sıklıkla dijital uygulamaları kullanma düzeyinin önemi vurgulanırken hem uygulayıcılar hem de çalışma arkadaşları ile kurulan ilişki yönetiminin de kritik olduğu tespit edilmiştir. Konu ile ilgili olarak katılımcı Ç14 bu durumu “Bilgisayar kullanmaya yönelik becerilerimiz ve hızımız sorgulanıyor. Motivasyonumuz yüksek mi öğrenmeye istekli miyiz gibi konulara bakıyorlar. İknâ kabiliyetimiz ve etkili iletişim kurma becerimizi sorguluyorlar.” şeklinde ifade etmiştir. Yetkinlikler teması katılımcıların iş pozisyonlarına göre incelenmiştir (Şekil 4).

Şekil 4. Katılımcıların İş Pozisyonuna Göre Yetkinlikler Temasına Dair Görüşlerinin Yoğunluğu

Kod Sistemi	Yönetici/Uzman	Uzman Yardımcısı	TOPLAM
Yetkinlikler			0
Teknik Yetkinlikler			0
Teknik beceri/bilgi	●	●	30
Dijital uygulamaları kullanma	●	●	10
İletişim	●	●	30
İlişki Yönetimi	●	●	18
Deneyim/Tecrübe	●	●	8
Kişisel nitelikler	●	●	18
İş zekası	●	●	6
Analitik düşünme	●	●	2
Global Kültür Farkındalığı	●	●	2
Yabancı dil bilgisi	●	●	25
TOPLAM	79	70	149

Şekil 4’te de görüldüğü üzere, hem teknik yetkinlikler hem de iletişim yeteneği alt boyutunun, tüm pozisyonlardaki katılımcılar tarafından (insan kaynakları yönetici/uzman ve uzman yardımcısı) yoğunlukla ifade edildiği tespit edilmiştir.

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler yetkinlikler teması bağlamında değerlendirildiğinde, uzman yardımcısı pozisyonundaki kişilerin iş zekâsı, analitik düşünme ve global kültürel farkındalık yetkinlik düzeyi konularına dair bilgi sahibi olmadıkları görülmüştür.

5.3. Yetkinlik Eğitimleri Temasına Ait Görüşler

Yetkinlik teması altında, katılımcıların sahip oldukları ya da ileride kazanılması gereken yetkinliklere dair eğitim uygulamaları hakkındaki görüşleri değerlendirilmiştir (Şekil 5).

Şekil 5. Yetkinlik Eğitimleri Temasına Ait Kod-Alt Kod Modellemesi



Yetkinlik eğitimleri sırasıyla kurum eğitimleri ve bireysel eğitimler olmak üzere iki alt boyutta görülmektedir. Katılımcılar sıklıkla kurum eğitimlerini hem iş başında hem de iş dışında olmak üzere çeşitli eğitim uygulamaları ya da eğitim portalları aracılığıyla aldıklarını belirtmiştir. Konu ile ilgili olarak katılımcı Ç24'ün "Zorunlu eğitimlerimiz var. Soft skill, technical ve dönemsel olarak ayrılan eğitimlerimiz var. Kişilerin ihtiyaçlar bazında atanan eğitimler olabiliyor. Bilge Adam'dan eğitim aldık. İç eğitim için görüşmelerimiz sürüyor. İçerde HBR'den Saba'dan ve farklı yerlerden eğitimlerin toplandığı bir e-learning platformu var. Kişi istediğinde o eğitimleri istediğinde ücretsiz alabiliyor. İSG, etik, data safe, risk, fishing eğitimlerimiz zorunlu tutulan eğitimler arasında mesela." şeklindeki ifadesi örnek olarak verilebilir.

Bireysel eğitimler boyutunda ise yoğunlukla kişilerin yeteneklerini geliştirmek için yüksek lisans eğitimi almak istediği ve internet üzerinde çeşitli kanallarda verilen eğitim uygulamalarını takip ettiği görülmektedir. Konuya ilişkin görüşünü katılımcı Ç10 "Yüksek lisans yapmayı planlıyorum ben de yani yakın zamanda ALES'e ve YDS'ye girme planım var. Hani güzel bir yüksek lisans yapmak istiyorum. Hani yapmış olmak için değil de gerçekten bana donanım kazandıracak bilgi sahibi olmamı sağlayacak bir yüksek lisans yapma planım var" olarak ifade etmektedir.

Yetkinlik eğitimleri teması aynı zamanda katılımcıların iş pozisyonlarına göre incelenmiştir (Şekil 6).

Şekil 6. Katılımcıların İş Pozisyonuna Göre Yetkinlik Eğitimleri Temasına Dair Görüşlerinin Yoğunluğu

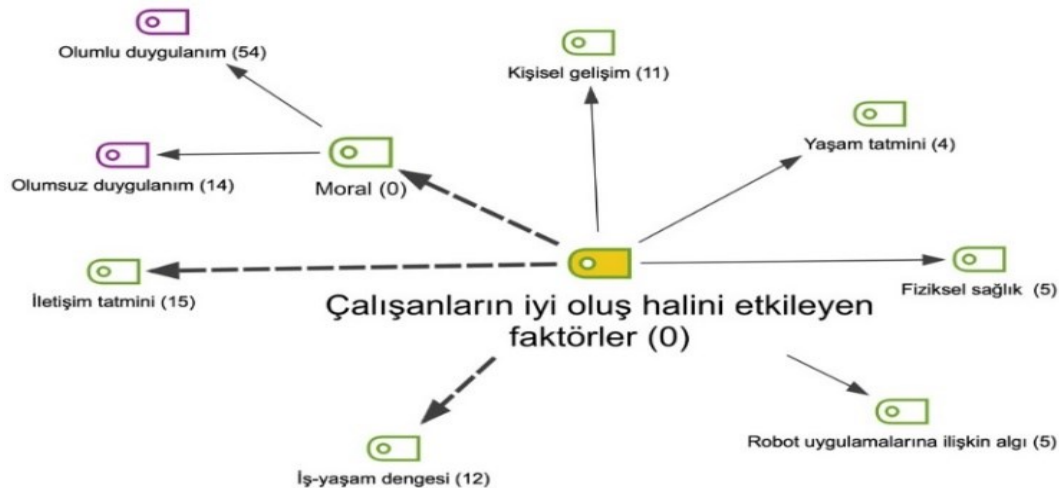
Kod Sistemi	Yönetici/Uzman	Uzman Yardımcısı	TOPLAM
Yetkinlik eğitimleri			0
Bireysel Eğitimler/Yeteneğin Geliştirilmesi		●	17
Kurum Eğitimleri/Yeteneğin Kazandırılması	●	●	32
TOPLAM	18	31	49

İnsan kaynakları uzman yardımcılarını hem kurum eğitimleri ve hem de bireysel eğitimleri aldıklarına dair yoğunlukla görüş bildirmektedir. İK yöneticisi/uzmanı pozisyonundaki kişiler ise hem kendi kurumlarını hem de kendi pozisyonlarını değerlendirdiklerinden bahsetmekte, çok sıklıkla da zorunlu iş başı ve iş dışı gibi kurum eğitimlerinin varlığından söz etmektedirler.

5.4. İyi Oluş Halini Etkileyen Faktörler Temasına Ait Görüşler

Dijital sürecin, kişilerin halihazırda işteki mutluluğuna, gelecekteki bireysel hayatına ve işe yönelik olumlu duygularına olan etkisini ortaya koyan faktörler Şekil 7'da sunulmaktadır.

Şekil 7. Çalışanların İyi Oluş Hallerini Etkileyen Faktörler Temasına Ait Kod-Alt Kod Modellemesi



Şekil 7’de da görüldüğü gibi sırasıyla olumlu duygulanım, iletişim tatmini, iş yaşam dengesi ve kişisel gelişim kodları (boyutları), iyi oluş halini etkileyen öncelikli faktörleri oluşturmaktadır. Katılımcılar yoğunlukla, dijital uygulamaların işlerini kolaylaştırdığını, zaman tasarrufu sağladığını ve moral açısından işe yönelik olumlu duygular içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Konu ile ilgili olarak katılımcı Y32 görüşünü “*Dijitalleşmenin işgücü kaybına etkileri hakkında konuşmalar oluyor ama buna çok fazla katılmıyorum çünkü ne olursa olsun insan faktörünün her zaman olacağını düşünüyorum; dijitalleşme sadece insanların işlerini kolaylaştıran olmazsa olmaz bir kavram olarak görüyorum.*” şeklinde ifade etmektedir. Yine konu ile ilgili bir diğer katılımcı (Ç6) “*Konumumun giderek daha iyi olabileceğine inanıyorum iyi bir işe alımcı olarak belki burada belki başka bir yerde çalışacağım. Artık bu tip dijital applerin kullanılmadığı bir çalışma şekli olmadığı için de aslında rahat çalışabileceğimi düşünüyorum*” şeklindeki ifadesinde, iyi oluş halini olumlu etkileyen durumları belirtmektedir. Katılımcılar tarafından, kişisel gelişim kodunda da iyi oluş hallerini olumlu etkileyen konulara yoğun olarak değinilmiştir.

Ayrıca, dijital uygulamaların bireylerin gelişimine olumlu katkı sağladığını ifade eden katılımcılar da bulunmaktadır. Katılımcı Y35 bu olumlu katkıyı şu şekilde açıklamaktadır: “*Kendi kararlarımı daha çok verebildiğim bir ortadayım şu anda bu da tabii beni daha olumlu etkiliyor. Beni geliştiriyor her anlamda bu da. Halledemediğim şeyleri halletme konusunda tecrübe sahibi oldum. Stres yönetimi anlamında geliştiren bir dönem.*”

Katılımcılar iletişim tatmini ve iş-yaşam dengesi kodları ile ilgili olarak ise yoğun olumsuz görüş bildirmişlerdir.

İyi oluş halini olumsuz etkileyen faktörlerden biri olarak iletişim tatmini boyutunda, yoğun olarak iletişimin yetersiz olduğu belirtilmektedir. Uzaktan çalışma modelinin ve çevrimiçi görüşmelerin artış göstermesinin, çalışma arkadaşları ile olan iletişim doyumunu olumsuz etkilediği ifade edilmektedir. Örneğin konuya ilişkin olarak katılımcı Y40 bu durumu, “*Evden çalışma güzel, hoş; dijitalleşme, teknoloji girsinler hayatımıza evet tamam ama molalarda insanlarla konuşamamak kötü. Bence ayda bir ofise gidilmeli. Dediğim gibi ben yanımda çalışan kişiyi tanımıyorum, ismini dahi bilmiyorum. Mail atıyorum ama çoğu kişinin fiziki olarak bende profili yok. Evden çalışma iyi oluyor ama çalış çalış insanın bir molaya ihtiyacı oluyor. Onda da kimseyle konuşmuyorsun. Bu kısmı ypratıcı. İnsanlarla iletişim aşırı derecede koptu, networkünüz doğrudan etkileniyor.*” şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcılar, uzaktan çalışma modelinin iş-yaşam dengesi üzerindeki olumsuz etkisinden de yoğun olarak bahsetmişlerdir. Özellikle, esnek çalışma modeli ile oluşan kişilerin her an çalışmaya hazır algısının, kendilerine vakit ayırmalarını engellediğini belirtmektedirler. Katılımcı Y33 tarafından bu durum, “*Anlattım ya ben çok öyle desteklemiyorum çünkü akşamlara kadar hatta gecelere kadar çalışmak kimsenin hoşuna giden bir şey değildir bence ve bu çok güzel sömürü haline gelmiş durumda. Ofisten bilgisayarı kapatıp çıktığım gibi evde de bilgisayarı kapatıp hayatıma dönebilsem evden çalışmak isterim ama maalesef öyle bir şey mümkün olmuyor.*” şeklinde ifade edilmektedir.

İş pozisyonuna göre karşılaştırma yapıldığında dijital sürecin, her iki pozisyondaki katılımcılarda da çoğunlukla olumlu bir moral oluşturduğu görülmektedir (Şekil 8).

Şekil 8. Katılımcıların İş Pozisyonuna Göre İyi Oluş Hallerini Etkileyen Faktörler Temasına Dair Görüşlerin Yoğunluğu

Kod Sistemi	Yönetici/Uzman	Uzman Yardımcısı	TOPLAM
✓ Çalışanların iyi oluş halini etkileyen faktörler			0
Robot uygulamalarına ilişkin algı	●		4
Fiziksel sağlık	●	●	5
İletişim tatmini	●	●	14
Kişisel gelişim	●	●	11
İş-yaşam dengesi	●	●	12
Yaşam tatmini	●	●	4
✓ Moral			0
Olumsuz duygulanım	●	●	12
Olumlu duygulanım	●	●	35
TOPLAM	48	49	97

Bununla birlikte yönetici pozisyonunda olan katılımcılar, dijital uygulamaların kişilerle olan yüz yüze iletişimi azaltmasının olumsuz yönüne vurgu yapmışlardır. Uzman yardımcısı pozisyonunda olan katılımcılar ise bir yandan dijital uygulamaların kişisel gelişimi artıran olumlu yönüne vurgu yaparken diğer yandan iş-yaşam dengesi bağlamında sürekli ekran başında olmanın, fiziksel sağlık üzerindeki olumsuz etkilerine daha çok vurgu yapmışlardır.

Son olarak, sadece yönetici pozisyonunda olan kişiler robot uygulamaların varlığından bahsetmiş; gelecekte robotik sürecin insan emeği yerine geçmeden birlikte kullanılacağına dair olumlu ifadelerde bulunmuşlardır.

6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada, dijitalleşme süreci ile birlikte değişen insan kaynakları uygulamalarının, dijital dönüşümde aranan yetkinliklerin ve yetkinlik eğitimlerinin incelenmesi; dijital dönüşüm sürecinde çalışanların iyi oluş halini etkileyen unsurların belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın soruları/problemi ve amacı doğrultusunda, farklı sektörlerde görev yapan insan kaynakları yöneticisi/uzmanı/uzman yardımcısı pozisyonlarında çalışan 40 katılımcıdan oluşan çalışma grubu ile nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

İK uygulamalarının dönüşümü ile ilgili birinci araştırma sorusu kapsamında; tüm insan kaynakları uygulamalarının dijital dönüşüm içerisine girmediği ancak dijital dönüşüm içerisinde olan İK uygulamalarıyla ilişkili olarak aranan yetkinliklerin, günümüzdeki akıllı insan kaynakları yönetimi açısından farklılık gösterdiği belirlenmiştir. İK süreçlerinde elektronik iletişim kanallarının en sıklıkla kullanıldığı görülmüştür. Bordo/ özlük işleri ve raporlama süreçlerinin bilgisayar temelli uygulamalar ve çoğunlukla uzaktan çalışma biçimi ile yürütüldüğü tespit edilmiştir. İşe alım gibi önemli bir İK faaliyetinin ise genellikle dışarıdan satın alınan işe alım platformlarıyla gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Performans yönetimi, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi, çalışan ilişkileri gibi diğer önemli İK faaliyetlerine dair dijital uygulamaların çok az kullanıldığı tespit edilmiştir. Oysaki çoğu araştırmada yapay zekâ ve robotik çözümlerin karmaşık kararların alınması, işe alım süreçlerinin yönetilmesi, verimliliğin artırılması ve performans yönetimi gibi insan kaynakları faaliyetinde kullanıldığı belirtilmektedir. Örneğin SAP, SuccessFactors ve Microsoft Azure gibi İK bulut çözümlerinin insan kaynakları faaliyetlerinde sıklıkla kullanıldığı (Gür vd., 2019); yapay zekanın eğitim entegrasyonu uygulamalarının da çalışanların yetkinliklerinin ve performanslarının sürekli olarak takip edilebilmesine olanak tanıdığı (Budhwar vd., 2022) ifade edilmektedir. Literatürde sıklıkla yer verilen akıllı İK dönüşümünde tüm faaliyetlerin yapay zekâ/robot kullanımına geçiş sürecinden, bu araştırmada katılımcılar tarafından çok kısıtlı söz edilmiş ve uzman yardımcısı pozisyonundaki İK çalışanlarında böyle bir uygulamanın varlığı bilgisinin, yöneticilere/uzmanlara göre daha az olduğu tespit edilmiştir. Pek çok katılımcı SuccessFactors kullandığından söz etse de yapay zekâ araçlarını kullandıklarından bahsetmemiştir.

İK yetkinlikleri ile ilgili ikinci araştırma sorusu “Örgütte insan kaynakları çalışanlarında hangi yetkinlikler aranmaktadır?”, kapsamında; katılımcılar, dijital İK uygulamalarına bağlı olarak kurumlarında aranan yetkinliklerin en başında teknik bilgi ve becerinin arandığını dile getirmişlerdir. Katılımcıların söz ettiği gibi yapılan araştırmalar da işe alımda teknolojik yeterliliklerin sağlanması noktasında yetkinlik ve becerilerin artık diploma ve sertifikalardan daha fazla önemsendiğini göstermektedir (Benešová ve Tupa, 2017; Deloitte, 2023; Zhou ve Zhou, 2023). İletişim becerisinin hem uzaktan çalışma biçiminin hem de dijital uygulamaların artan kullanımı ile ilgili önemli bir diğer özellik/yetenlik olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar, yabancı dil bilgisinin bir yetkinlikten öte kurumlarda zorunlu bir özellik olması gerektiğini ancak bunun, aranan bir yetkinlik olarak kurumlarında ele alındığını belirtmişlerdir. Literatürde, insan kaynaklarındaki dijitalleşmenin daha teknik, analitik ve veri odaklı yetkinlikleri gerekli kıldığı ifade edilmektedir (McCartney vd., 2021). Oysaki bu araştırmada, dijital yetkinlerde en çok aranan özelliğin başında olan iş zekâsı ve analitik düşünme becerisinin katılımcılar tarafından çok az dile getirildiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda, belirtilen yetkinliklere paralel olarak katılımcıların kurumlarında aldığı eğitimlerin (birkaç haftayı kapsayan teknik ve teknik olmayan yetkinlik akademi eğitimleri), kısa zamanda çalışanlara kazandırılmasına yönelik yetkinlik eğitimleri olduğu tespit edilmiştir.

İK ve iyi oluş hali ilgili üçüncü ve son araştırma konusu olan dijital İK uygulamalarının ve çalışanlarda dönüşümü beklenen yetkinliklerin, katılımcıların duygu ve moral düzeylerine etkisi kapsamında; işin yapılış biçimini kolaylaştırması, zaman kaybının önüne geçmesi ve uzaktan çalışma biçimiyle özel yaşamlarına vakit ayırmaları paralelinde olumlu duygulanım yaşadıkları tespit edilmiştir. Deloitte 2021 Global İnsan Kaynakları Trendleri raporu Türkiye verileri incelendiğinde, uzaktan çalışma biçimine geçilmesinin çalışanların iyi oluş halleri üzerinde olumlu etkisinin olduğunun ifade edildiği görülmektedir (Deloitte, 2021; Tokdemir, 2022). Ancak, dijital çalışma

biçiminin getirdiği sanal işlerin artmasının ve bunun da kişilerin birbiriyle olan yüz yüze iletişim kalitesini azaltmasının, katılımcıların iyi oluş halini olumsuz etkileyen bir durum olduğu belirtilmiştir. Araştırma bulgularıyla uyumlu olarak konuyla ilgili yapılan araştırmalarda (Deloitte, 2023), dijital çalışma biçiminin mentorluk bulmada eksiklik yaşama, kişinin kendini daha izole hissetmesi veya iş arkadaşlarıyla iletişim kuramaması gibi olumsuz sonuçlarının olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra özellikle İK uzman yardımcılarını, sürekli ekran başında olma halinin fiziksel sağlıklarını olumsuz etkilemekte olduğunu da belirtmişlerdir. Fiziksel sağlığın yanı sıra çalışanların duygu durumlarının da olumsuz etkilendiğini söylemek mümkündür. Yapılan araştırmalarda çalışma ortamının çalışanların stresleri üzerinde ciddi bir etkisinin olduğu (Giorgi vd., 2022) ve çalışma ortamı kaynaklı stresi azaltmada iyi oluş haline yönelik politikaların gerekli olduğu vurgulanmaktadır (Kumar Pradhan vd., 2021; Becker vd., 2022). Özetle, dijital İK dönüşümüyle ortaya çıkan yeni süreçlerin, çalışanların iyi oluş halini, olumsuz yönünün yanı sıra yoğunlukla olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Dijital İK dönüşümünün, iletişim süreçlerinde dijital platform kullanım sıklığının artmasının ve çalışanlar arası fiziksel iletişimin azalmasının iletişim doyumunu ve dijitalleşmeyle birlikte esnek çalışma uygulamalarının sık kullanımının iş yaşam dengesini olumsuz etkilemekle birlikte iletişimde zaman tasarrufu sağlaması ve işleri kolaylaştırması bakımından olumlu etkilerinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Literatürde, katılımcıların vurguladığı uzaktan çalışmanın, esnek çalışma saatlerinin ve sürekli çevrimiçi olma halinin (always on), olumlu algılanan yanlarının yanı sıra iyi oluş hallerini olumsuz etkileyen nedenler arasında da yer aldığı görülmektedir (Deloitte, 2021; Yang vd., 2023). Özel yaşamlarına her an kısa süreli de olsa zaman ayırabileceklerini bilmenin yanı sıra kendilerinden her an iş yapmaya halihazır durumda olma beklentisinin olması ve mesai kavramından uzaklaşılması, iyi oluş hallerini olumsuz etkileyen nedenlerdendir. Uzaktan çalışmayı evlerinden gerçekleştiren çalışanlar açısından iş-aile çatışmasının arttığına ilişkin bulgular bulunmaktadır (Yang vd., 2023). Bunun yanı sıra bu araştırmada da benzer bir bulgu olarak, uzaktan çalışmayla beraber gelen çalışanların sürekli olarak kontrol amaçlı izlenmesinin, çalışanların kendilerine güvenilmediğini hissettirdiği, bu durumda çalışanların iyi oluşları üzerinde olumsuz yansımaları olduğu belirtilmektedir (Anteby ve Chan, 2018; Hipp ve Krzywdzinski, 2023).

Sonuç olarak bu çalışmada, insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının tam anlamıyla dijital dönüşüme girmediği tespit edilmiştir. Örgüt içi iletişim süreci ve toplantı faaliyetlerinin yürütülmesi alanlarında yoğunlukla dijital dönüşümün başladığı görülmüştür. İşletmelerin muhasebe ve finansman işlerinin dijital sürece taşınması da yoğunlukla bahsedilen bir diğer konu olmuştur. Dijitalleşme ile birlikte çalışanlarda beklenen iş zekası ve analitik düşünme yetkinliklerinin görece teknik becerilere kıyasla daha az olduğu vurgulanmıştır. Bununla birlikte, çalışanların dijitalleşme sürecine olumsuz bakmadığı aksine iş süreçlerini kolaylaştırdığı için genel iyi oluş hallerine olumlu yansıdığı tespit edilmiştir.

Sosyal bilimler alanında yapılan diğer nitel araştırmalarda olduğu gibi bu çalışmada da birtakım kısıtlar bulunmaktadır. İlk kısıt, araştırmanın İstanbul ilinde faaliyet gösteren orta-yüksek teknoloji sektörlerinde tasarlanmış olmasıdır. Diğer kısıt, araştırmanın söz konusu firmaların sadece insan kaynakları departmanlarında çalışanlar ile yürütülmüş olmasıdır. Bir diğer kısıt ise çalışma grubundaki kişilerin rastlantısal olarak seçilmiş olmasıdır.

Örgütlerde İK alanında çalışanların dijital dönüşüm sürecinin, özellikle pandemi dönemi sonrası hızlandığı ve zorunlu hale getirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Dijital dönüşüme dair örgüt kültürünün zorunluluktan değil de bilgi çağının paralelinde organik gelişmesi ve sadece İK çalışanlarında değil tüm kurum genelinde oluşturulması önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumlardan, dijital İK uygulamalarının kurumun dış çevresinden satın alınması yerine kendi iç çevresinde geliştirilmesi gereken bir yapıda ve yetkinlikte olması beklenmektedir. Bu yönüyle aranan dijital yetkinliklere, çalışanların kurumla tanışmadan daha önce sahip olması gerekmektedir. Kurumlara, başta İK çalışanları olmak üzere tüm çalışanlarda olması gereken dijital yetkinliklerin (ör. teknik yetkinlik, iş zekası, analitik düşünme) incelenmesi önerilmektedir. Aynı zamanda dijital değişim ve çalışma biçiminin, bireysel düzeyde hem olumlu hem de olumsuz pek çok sonuçlar doğurması beklenmektedir.

Gelecekte konuyla ilgili yapılacak olan araştırmalarda farklı illerde ve farklı alanlarda çalışan kişilere ulaşılmasının ve bunun yanı sıra dijitalleşme sürecinin iş hayatına yansımalarının farklı açılardan ele alınmasının, konunun çok yönlü yapısının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacağı öngörülmektedir. Örneğin dijital dönüşüm sürecinin, kişilerin iyi oluş hallerinin yanı sıra psikolojik esenlik, psikolojik güvenlik, işe katılım gibi değişkenler bakımından da incelenmesinin önemli bulgular sağlayacağı düşünülmektedir.

Ulusal literatür incelendiğinde, dijitalleşme sürecinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerine dair özellikle derleme çalışmaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu açıdan bu çalışmanın, dijital İK uygulamalarının varlığını ve niteliğini tespit eden, bu uygulamalara paralel olarak aranan dijital İK yetkinliklerine ve dijital iyi oluş haline dikkat çeken bir nitel çalışma olması özelliğiyle hem insan kaynakları yönetimi literatürüne katkıda bulunacağı hem de gelecekte araştırmacılara yeni bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Abelsen, S.N., Vatne, S.-H., Mikalef, P. ve Choudrie, J. (2023). Digital working during the covid-19 pandemic: How task-technology fit improves work performance and lessens feelings of loneliness, *Information Technology & People*, 36(5), 2063-2087. <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0870>
- Acatech. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative industrie 4.0*. Acatech.
- Alkahlout, O., (2023). Dijital insan kaynakları yönetimi çalışmalarının bibliyometrik analizi (2013-2022). *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 783-794.
- Andrews, F. M. ve Withey, S. B. (1974). Developing measures of perceived life quality: Results from several national surveys. *Social Indicators Research*, 1, 1-26. <https://doi.org/10.1007/BF00286419>
- Anteby, M. ve Chan, C. K. (2018). A self-fulfilling cycle of coercive surveillance: Workers' invisibility practices and managerial justification. *Organization Science*, 29(2), 247-263. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1175>
- Asiltürk, A. (2018). İnsan kaynakları yönetiminin geleceği: İK 4.0. *Journal of Awareness*, 3(5), 527-544.
- Aziz, A. (1994). *Araştırma yöntemleri, teknikleri ve iletişim*. Turhan
- Başaran, A. (2021). *Proje bazlı örgütlerde insan kaynakları yönetimi*. Nobel.
- Benešová, A. ve Tupa, J. (2017). Requirements for education and qualification of people in industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 11, 2195-2202.
- Brennen, J. S. ve Kreiss, D. (2016). Digitalization. K. B. Jensen, R. T. Craig, J. D. Pooley ve E. W. Rothenbuhler (Ed.) *The international encyclopedia of communication theory and philosophy* içinde (s. 1-11). John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. Wiley.
- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M.T.T. ve Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065-1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Bulte, A. (2018). What is industry 4.0 and what are its implications on human resources management practices. *11th IBA Bachelor Thesis Conference*. Netherlands.
- Burr, C., Taddeo, M. ve Floridi, L. (2020). The ethics of digital well-being: A thematic review. *Science and Engineering Ethics*, 26, 2313-2343.

- Campion, M. A., Fink, A. A., Carr, L., Phillips, G. M. ve Odman, R. B. (2011). Doig competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.
- Cohen, D. J. (2015). HR past, present and future: A call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25(2), 205-215.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün ve S. Demir, Çev.), Siyasal Kitabevi.
- D'Arcy, J., Gupta, A., Tarafdar, M. ve Turel, O. (2014). Reflecting on the "dark side" of information technology use. *Communications of the Association for Information Systems*, 35(5), 109-118.
- Deloitte. (2017). *The fourth industrial revolution is here — are you ready?*. Deloitte. https://deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/manufacturing/Industry4-0_Are-you-ready_Report.pdf
- Deloitte. (2021). *2021 Global İnsan Kaynakları Trendleri*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/2021-Global-Insan-Kaynaklari-Trendleri-Raporu.pdf>
- Deloitte. (2023). *2023 gen z and millennial survey*. Deloitte. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf?dl=1>
- Deloitte. (2023). *New fundamentals for a boundaryless world: 2023 global human capital trends report*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sg/Documents/human-capital/sea-cons-hc-trends-report-2023.pdf>
- Demirkol, N. ve Tis, G. (2018). Endüstri 4.0'in insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimine etkisi. *IV. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress Proceeding Book* (s. 535-534). Aydın, Türkiye.
- Dennis, M. J. (2021). Digital well-being under pandemic conditions: Catalysing a theory of online flourishing. *Ethics and Information Technology*, 23, 435-445. <https://doi.org/10.1007/s10676-021-09584-0>
- Deterding, S., O'Hara, K., Sicart, M., Dixon, D. ve Nacke, L. (2011). Gamification: using game design elements in non-gaming context. *CHI EA'11: CHI Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*, (s. 2425-2428). Vancouver, Kanada.
- Eldem, M. O. (2017). Endüstri 4.0. *TMMOB EMO Ankara Şubesi Haber Bülteni*, 3, 10-16.
- Gennari, R., Matera, M., Morra, D., Melonio, A. ve Rizvi, M. (2023). Design for social digital well-being with young generations: Engage them make them reflect. *International Journal of Human-Computer Studies*, 173, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2023.103006>
- Giorgi, G., Ariza-Montes, A., Mucci, N. ve Leal-Rodríguez, A. (2022). The dark side and the light side of technology-related stress and stress related to workplace innovations: From artificial intelligence to business transformations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1248.
- Göktaş, P. ve Baysal, H. (2018). Türkiye'de dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1409-1724.
- Guest, D. E. (2017) Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27, 22–38.

- Gür, Y. E., Ayden, C. ve Yücel, A. (2019). Yapay zekâ alanındaki gelişmelerin insan kaynakları yönetimine etkisi. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 137-158.
- Gürün, F. ve Özdemir, S. (2019). Endüstri 4.0 ve beşerî sermayenin geleceği. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 76, 67-88.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J. ve Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.
- Hernandez-de-Menendez, M., Morales-Menendez, R., Escobar, C. A. ve McGovern, M. (2020). Competencies for industry 4.0. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 14, 1511-1524. <https://doi.org/10.1007/s12008-020-00716-2>
- Hipp, L. ve Krzywdzinski, M. (2023). Remote work: New fields and challenges for labor activism. *Work and Occupations*, 50(3), 445-451. <https://doi.org/10.1177/07308884231163135>
- Hornby, D. ve Thomas, R. (1989). Towards a better standard of management, *Personnel Management*, 21(1), 52-55.
- ILO. (2019). *Daha aydınlık bir gelecek için çalışmak- çalışma yaşamının geleceği küresel komisyonu*. International Labour Office.
- Jacobs, R. (1989). Getting the measure of management competence. *Personnel Management*, 21(6), 32-37.
- Karas, A. ve Březovská, B. N. (2020). Digitalization and its impact on human resources and HR marketing. *Marketing Identity: COVID-2.0 Conference Proceedings from the Annual International Scientific Conference*, (s. 233-247). Slovakia
- Kılıç, S. (2016). <https://hbrturkiye.com/blog/ikinci-bin-yilin-ilk-devrimi-endustri-4-0> adresinden 17 Nisan 2020 tarihinde alınmıştır.
- Kitkowska, A., Alağa, A. S. ve Wästlund, E. (2023). Lockdown locomotion: The fast-forwarding effects of technology use on digital well-being due to COVID-19 restrictions, *Behaviour & Information Technology*, <https://doi.org/10.1080/0144929X.2023.2203268>
- Kolot, A., Lopushniak, H., O. K., Varis, I. ve Ryabokon, I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 322-341.
- Kumar Pradhan, R., Prasad Panigrahy, N. ve Kesari Jena, L. (2021). Self-efficacy and workplace well-being: Understanding the role of resilience in manufacturing organizations. *Business Perspectives and Research*, 9(1), 62-76. <https://doi.org/10.1177/2278533720923484>
- Kumpikaitė-Valiūnienė, V., Aslan, I., Duobienė, J., Glińska, E. ve Anandkumar, V. (2021). Influence of digital competence on perceived stress, burnout and well-being among students studying online during the covid-19 lockdown: A 4-country perspective. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1483-1498.
- Kuper, H. (2020). Industry 4.0: Changes in work organization and qualification requirements-challenges for academic and vocational education. *Entrepreneurship Education*, 3, 119-131.
- Küçük, Ö. ve Çakıcı, A. (2018). İşyeri kabalığının öznel iyi oluş haline etkisi. *İş ve İnsan*, 5(1), 75-87.
- Lasi, H., Kemper, H. G., Feld, T. ve Hoffman, M. (2014). Industry 4.0. business and information. *Systems Engineering*, 6(4), 239-242.

- Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>
- Lin, C., Li, X. ve Lam, L. W. (2020). Development or maintenance? Dual-oriented human resource system, employee achievement motivation, and work well-being. *Human Resource Management*, 59(4), <https://doi.org/311-325>. 10.1002/hrm.21997
- Llave, O. V. (2021). Remote work and the right to disconnect in Europe. ILO Paris Office Webinar on Teleworking. Eurofound. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-paris/documents/meetingdocument/wcms_767509.pdf adresinden 16 Şubat 2021 tarihinde alınmıştır.
- Lu, Y. (2017). Industry 4.0: A survey on technologies, applications and open research issues. *Journal of Industrial Information Integration*, 6, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2017.04.005>
- Mazuchenko, A. ve Maršíková, K. (2019). Digitally-powered human resource management: Skills and roles in the digital era. *Acta Informatica Pragensia*, 8(2), 72-87.
- Mazurchenko, A. ve Zelenka, M. (2022). Employees' digital competency development in the construction and automotive industrial sectors. *Central European Business Review*, 11(1), 41-63.
- McCartney, S., Murphy, C. ve McCarthy, J. (2021). 21st century HR: A competency model for the emerging role of HR analysts. *Personnel Review*, 50(6), 1495-1513.
- Meijerink, J., Boons, M. Keegan, A. ve Marler, J. (2021) Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545-2562.
- Meriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and unplementation*. San Fransisco, California: Jossey-Bass.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks Sage.
- Muzannhamo, A. ve Rankhumise, E. (2023). Human resource management and digitalization in a South African public enterprise. *Indonesian Journal of Innovation and Applied Sciences*, 3(1), 31-37.
- Nocker, M. ve Sena, V. (2019). Big data and human resource management: The rise of talent analytics. *Social Sciences*, 8(10), 1-19.
- Omar, A., Kristina, K., Dina, S. ve Mujtaba, M. (2023) Advanced technologies enabled human resources functions: Benefits, challenges, and functionalities: A systematic review, *Cogent Business & Management*, 10:2
- Özmen, Ö. T., Eriş, E., Süral Özer, P. ve Zerey, H. (2019). Endüstri 4.0'a bütüncül bir yaklaşım: Örnek olay analizi ve stratejik yol haritası. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(2), 499-520.
- Özsoylu, A. F. (2017). Endüstri 4.0. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(1), 41-64.
- Page, K. M. ve Vella-Brodrick, D. A. (2009). The “what”, “why” and “how” of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458.
- Pan, Y. ve Froese, F. J. (2023). An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions. *Human Resource Management Review*. 33(1), 100924. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100924>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3. Baskı), Sage Publications Inc.

- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 69(3), 275-292.
- Prahalad, C. K. ve Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic Management Journal*, 15, 5-16.
- Roffarello, A. M., De Russisi, L., Lottridge ve D., Cecchinato, M. E. (2023). Understanding digital wellbeing within complex technological context. *International Journal of Human-Computer Studies*, 175, 103034
- Rifkin, J. (2011). *The third industrial revolution: How lateral power is transforming energy, the economy, and the world*. Palgrave Macmillan.
- Schwab, K. (2017). *Dördüncü sanayi devrimi*. Optimist.
- Schwab, K. ve Davis, N. (2019). *Dördüncü sanayi devrimini şekillendirmek*. Optimist.
- Shoshan, H. N. ve Wehrt, W. (2021). Understanding "zoom fatigue": A mixed-method approach. *Applied Psychology*, 71, 827-852. <https://doi.org/10.1111/apps.12360>
- Shpak, N., Odrekhicskyi, M., Dorshkevych, K. ve Sroka, W. (2019). Simulation of innovative systems under industry 4.0 Conditions. *Social Sciences*, 8, 202-216.
- SHRM. (2021). *SHRM body of applied skills and knowledge: Your comprehensive roadmap for a career in HR*. California: SHRM. <https://www.shrm.org/certification/decide/Documents/shrm-bask-2022.pdf>
- Sivathanu, B. ve Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7-11.
- Smit, J., Kreutzer, S., Moeller, C. ve Carlberg, M. (2016). *Directorate general for internal policies: Industry 4.0*. (Rapor No. IP/A/ITRE/2015-02). European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU\(2016\)570007_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU(2016)570007_EN.pdf)
- Speidel, R., Felder, E., Schneider, A. ve Öchsner, W. (2023). Virtual reality against zoom fatigue? A field study on the teaching and learning experience in interactive video and VR conferencing. *Journal for Medical Education*, 40(2), 1-22.
- Strohmeier, S. (2020a) Smart HRM – a Delphi study on the application and consequences of the internet of things in human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, (31)18, 2289-2318.
- Strohmeier, S. (2020b). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Tokdemir, G. (2022). Software professionals during the covid-19 pandemic in Turkey: Factors affecting their mental well-being and work engagement in the home-based work setting. *Journal of Systems and Software*, 188. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111286>
- Gale, T. ve Devine, M. A. (2023) Advancing understanding of digital well-being at the intersection of technology and leisure. *Journal of Leisure Research*, 54(5), 667-683.
- Tükel, S. ve Bozağaç, F. (2018). Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimine etkileri. *Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 419-441.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. ve Nyman, M. (2009). *HR transformation: Building human resources from the outside in* (1.Baskı). McGraw Hill.

- UNESCO. (2012). EFA global monitoring report youth and skills: Putting education to work. Paris: UNESCO Publishing.
- Ünlü, F. ve Atik, H. (2018). Türkiye'deki işletmelerin endüstri 4.0'a geçiş performansı: Avrupa Birliği ülkeleri ile karşılaştırmalı ampirik analiz. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 17(2), 431-463.
- Van den Berg, M. J., Stander, M. W. ve Van der Vaart, L. (2020). An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1-13.
- Vernea, S.-A. (2023). Rest time and digitization. The right to disconnect. *Revue Européenne du Droit Social*, 60(3), 73-81. <https://doi.org/10.53373/REDS.2023.60.3.0126>
- Wang, H., Ding, H. ve Kong, X. (2023). Understanding technostress and employee well-being in digital work: The roles of work exhaustion and workplace knowledge diversity. *International Journal of Manpower*, 44(2), 334-353.
- WEF. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum.
- Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency?. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Woolf, N. H. ve Silver, C. (2017). *Qualitative analysis using MAXQDA: The five-level QDA™ method*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315268569>
- Yang, D., Kelly, E., Kubzansky, L. ve Berkman, L. (2023). Working from home and worker well-being: New evidence from Germany. *ILR Review*, 76(3), 504-531. <https://doi.org/10.1177/00197939221148716>
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, A. (2018). Endüstri 4.0 ve akıllı fabrikalar. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 546-556.
- Yılmaz, R. M. ve Göktaş, Y. (2018). Using augmented reality technology in education. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 47(2), 510-537.
- Zhang, S. ve Shi, Q. (2017). The relationship between subjective well-being and workplace ostracism: The moderating role of emotional intelligence. *Journal of Organizational Change Management*, 30(6), 978-988.
- Zhou, Y. ve Zou, Y. (2023). The effects of congruence between digital HRM systems and previous non-digital HRM systems on firms' data-driven insights. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(4), 952-980.

Ek 1. Dijital İnsan Kaynakları Uygulamaları

Ana Kategori	Alt Kategori	Uygulamalar
Tüm İK'yı Kapsayan		Delta İK, Kolay İK, Workcube, Poldy, Oracle, Pozitif İK, SalesForce, Bilin Humanist
E-Bordro ve Özlük İşleri		Mikro Yazılım, Freedom ERP, Logo, Datassist, Zoho, SAP SuccessFactor, Luca, Orka, Türkkep, Axapta
Veri	Depolama	Excel, Google Drive, OneDrive, Trello, Azure
	Transfer	WeTransfer
	Analiz	Excel, Tableau
	Görselleştirme	PowerBI, Tableau, Miro
	Raporlama	PeopleLise, SQL, PeopleBox
E-İşe Alım		Zoho, Lever, Assessment Center, PeopleBox, Avature
	Video Mülakat	Human, PeopleBox
	Aday Tarama	LinkedIn, Slack, GlassDoor, Kariyer.net, Secret CV, GitHub
	Aday Takip Sistemi	Jira, PeopleLise
	Test-Envanter	PeopleLise
	Mülakat	Google Meet, Slack, Zoom, Microsoft Teams, Whatsapp, Gmail, Discord, Sorwe, Telegram, Jitsi, Yammer
Mesai Kontrolü		Datassist, Zoho, HubStaff, ShiftUp, TimeSheet
E-Eğitim ve Geliştirme		LinkedIn, Kariyer.net, Datassist, Enocta, Sorwe, Youtube, Miro, Saba, Infinity, Vyond
E-Sunum		Canva
	Sunum Aracı	Mentimeter, Kahoot
Görev Dağılımı		Jira, Trello, Workzone, Decisions, Scrum
Ekran Paylaşımı ve Sorun Çözümü		AnyDesk, Alpemix, TeamViewer
E-Yetenek Yönetimi		SAP SuccessFactor
Geribildirim		WeFocus, Buddy