



International Journal of Social Sciences

ISSN:2587-2591

DOI Number:<http://dx.doi.org/10.30830/tobider.sayi.20.30>

Volume 8/4

2024 p. 546-566

DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNDE İŞE ALIM DENEYİMLERİ: İNSAN KAYNAKLARI UZMANLARI PERSPEKTİFİ

RECRUITMENT EXPERIENCES IN THE DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS: PERSPECTIVES OF HUMAN RESOURCES SPECIALISTS

Orhan Kemal ELÇİ*

Gamze AYDIN TOPRAK**

Serdar BOZKURT***

ÖZ

Dijital dönüşümün organizasyonel süreçlere olan etkisi, güncel insan kaynakları uygulamaları alanında kendini göstermektedir. Bu uygulamalardan özellikle işe alım süreçleri, dijital teknolojilerin entegrasyonu ile daha stratejik bir niteliğe kavuşmuş ve veri odaklı hale dönüşmüştür. Çevrimiçi yetenek havuzları, video mülakatlar ve dijital imza sistemleri gibi uygulamalar, geleneksel işe alım yöntemlerinin yerini alarak kurumların daha hızlı ve nitelikli adaylar bulmalarını sağlamaktadır. Ayrıca yapay zekâ destekli aday taramaları, çevrimiçi mülakat platformları ve sosyal medya entegrasyonu gibi dijital araçlarla daha hızlı, objektif ve geniş kapsamlı işe alım süreçleri yürütülebilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, insan kaynakları uzmanlarının dijital dönüşüm sürecinde işe alımda yaşadıkları deneyimlerin incelenmesidir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiş ve Google Meetings platformu üzerinden katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya teknoloji ve lojistik sektörlerindeki kurumlarda insan kaynakları departmanlarında yönetici veya kıdemli uzman olarak çalışan toplam 11 kişi katılmıştır. Katılımcılara açık uçlu toplam 8 soru yönlendirilmiş ve veriler MAXQDA 2022 paket programına aktarılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların görüşleri çerçevesinde *dijital dönüşümde anlam, işe alım süreçleri, kullanılan uygulamalar, sosyal medya kullanımı, fayda-maliyet analizi ile karşılaşılacak zorluklar* olmak üzere toplam altı -6- tema ortaya çıkmıştır. Temalar, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda organizasyonel bir değişim süreci olduğunu ve bu sürecin çeşitli fırsatlar sunmasının yanında birtakım zorluklar doğurduğunu da göstermektedir. Dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için stratejik bir yaklaşım benimsenmesi, maliyetlerin

* Uzman, Orhan Kemal Elçi, Yıldız Teknik Üniversitesi, E-mail: orhankemalerci@gmail.com, ORCID: 0009-0001-4612-256X, İstanbul, Türkiye.

** Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, E-mail: gamzeaydin@arel.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9122-607X, İstanbul, Türkiye.

*** Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, E-mail: serdarbozkurt34@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4745-9965, İstanbul, Türkiye.

etkin yönetilmesi ve insan faktörünün göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmıştır. Araştırma, literatürdeki benzer çalışmalardan farklı olarak, derinlemesine mülakatlarla katılımcıların deneyimlerine odaklanmış ve dijital dönüşümün içsel dinamiklerini anlamaya yönelik önemli bir katkı sunmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Dijital Dönüşüm, İnsan Kaynakları Süreçleri, İşe Alım.*

ABSTRACT

The impact of digital transformation on organizational processes is particularly evident in the evolution of current human resources practices. Notably, recruitment processes have transitioned into a more strategic and data-driven realm with the integration of digital technologies. Innovations such as online talent pools, video interviews, and digital signature systems have supplanted traditional methods, empowering organizations to swiftly identify qualified candidates. Furthermore, digital tools like AI-supported candidate screening, online interview platforms, and social media integration facilitate faster, more objective, and comprehensive recruitment processes. This study aims to examine the experiences of human resources professionals in recruitment during the digital transformation process. The semi-structured interview technique, one of the qualitative research methods, was preferred in the study, and interviews were conducted with the participants via the Google Meetings platform. A total of 11 people working as managers or senior experts in human resources departments in organizations in the technology and logistics sectors participated in the study. A total of 8 open-ended questions were directed to the participants, and the data were analyzed by transferring them to the MAXQDA 2022 package program. Within the framework of the participants' opinions, six -6- themes emerged: meaning, recruitment processes, applications used, use of social media, cost-benefit analysis, and challenges in digital transformation. The themes show that digital transformation is a technological innovation and an organizational change process that offers both opportunities and challenges. It was emphasized that a strategic approach should be adopted, costs should be managed effectively, and the human factor should be considered for successful digital transformation. Unlike similar studies in the literature, the research focused on the participants' experiences through in-depth interviews and significantly contributed to understanding the internal dynamics of digital transformation.

Key Words: *Digital Transformation, Human Resources Processes, Recruitment.*

Giriş

Dijital dönüşüm, organizasyonlara hem yeni fırsatlar sunmakta hem de yeni zorluklar yaratmaktadır. Bir yandan, daha doğru ve hızlı işe alım kararları almak, aday deneyimini iyileştirmek ve çalışan bağlılığını artırmak gibi avantajlar sağlarken, diğer yandan da etik kaygılar, veri güvenliği endişeleri ve çalışanların dijital becerilerine yönelik yatırım maliyetlerinin artışı gibi konularda dezavantajlar doğurabilmektedir. İnsan kaynakları (İK) süreçlerinde geleneksel yöntemlerin yanı sıra, yapay zekâ, veri analitiği ve otomasyon gibi dijital araçlar kritik bir rol oynamaktadır. İK profesyonelleri ise bu değişim sürecinde denge kurmaya ve dijital dönüşümün olumlu etkilerini maksimize etmeye çalışmaktadırlar. Teknolojinin iş süreçlerinde yarattığı bu gelişmelere rağmen, dijital teknolojilerin uygulanmasında kullanılabilirliği ve verimliliği sağlamak için içselleştirilmiş insan becerilerine ihtiyaç vardır (Da Silva vd., 2022). İnsan Kaynakları Yönetiminin (İKY) dijital dönüşümü, manuel insan kaynakları bilgilerinin dijital forma dönüştürülmesinin teknolojik sürecini ifade etmektedir (Lou vd., 2024). Dijital İK

dönüşümü, İK uygulamalarına adapte edilen İK bilgi sistemleri, analitik, yapay zeka, bulut bilişim, mobil bilgi işlem, sosyal medya ve otomasyon gibi dijital teknolojilerin bütünleştirilmesi ile gerçekleşmektedir (Poulose vd., 2024). Literatürde dijital dönüşüm çabalarının odak noktasının yalnızca teknoloji üzerinde olmaması gerektiği, aynı zamanda etkili liderlik, organizasyon kültürü ve beceri geliştirme gibi kritik insan kaynakları boyutlarını da kapsamı gerektiği öne sürülmektedir (Jain ve Sharma, 2024).

İK profesyonelleri teknolojik gelişmeler ile şekillenen küreselleşmiş iş ortamlarının zorluklarına yanıt vermek zorundadırlar. Bu nedenle, İK profesyonellerinin dijital dönüşüm süreçlerindeki deneyimlerine ilişkin görüşlerini araştırmak önemli hale gelmiştir (Mantzaris ve Myloni, 2023, s. 59). Bu çerçevede kurumların dijital dönüşüm süreçlerinde en büyük engellerinden birinin, değişen iş dünyasına uyum sağlayabilecek nitelikli çalışanları bulmak olduğu vurgulanmaktadır (Budiarti ve Firmansyah, 2024). Yeni nitelikleri taşıyabilen işgücünün kuruma katılabilmesi en önemli insan kaynakları uygulamalarından biri olan işe alım süreci ile başlamaktadır. Bu nedenle dijital dönüşümde insan kaynakları uygulamaları ve süreçleri incelenirken ele alınması gereken başlıca alanlardan biri olan işe alım ön plana çıkmaktadır. Literatürde özellikle 2016 yılından itibaren dijital dönüşüm ile İKY'nin kesişimini ele alan çalışmaların sayısında gözle görülür bir artış yaşandığı belirtilmektedir (Jain ve Sharma, 2024). Literatürde işe alım süreçlerini nitel araştırmalar çerçevesinde inceleyen çalışmaların sayısı ise oldukça azdır (Muldowney, vd 2024). Diğer taraftan Muldowney vd.'nin (2024) çalışması teknolojinin işe alımda olası etkilerini farklı alanlardaki katılımcıların bakış açısından göstermekte, İK uzmanlarının bakış açısını yansıtmamaktadır. Ayrıca literatürde gelişmekte olan ülkelerde dijital işe alım süreçlerinin benimsenmesinin ve etkilerinin gelişmiş ülkelere kıyasla daha az araştırıldığı da vurgulanmaktadır (Memon, Soomro ve Qazi, 2024). Bu bağlamda araştırmanın amacı, çeşitli kurumlarda insan kaynakları departmanlarında çalışan yöneticilerin ve kıdemli uzmanların dijital dönüşüm süreçlerinde işe alım uygulamalarına dair kişisel deneyimlerini ve görüşlerini analiz etmektir. Bu doğrultuda çalışmanın literatürdeki önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu çalışma, dijital uygulamaların işe alım sürecindeki etkilerinin İK uzmanları perspektifinden ele alarak farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Ayrıca çalışma, araştırmacılar ve uygulamacılar açısından işe alım sürecinde dijital uygulamaların özelliklerini vurgulamaktadır. Diğer taraftan çalışma, dijital işe alım uygulamalarının farklı yönlerine ışık tutarak, politika yapıcılara yol gösterebilecek uygulamaların neler olabileceği konusunda da önemli bilgiler sunmaktadır.

Çalışmada ilk olarak dijital dönüşüm kavramının gelişimi ile dijitalleşmenin İKY ve işe alım bağlamındaki etkileri ele alınmış, sonrasında çalışmanın yöntemi ve bulguları sunularak güncel literatür çerçevesinde tartışılmıştır.

1. Literatür Taraması

Bu kısımda dijital dönüşüm kavramının gelişimi, İKY ile ilişkisi ve dijital işe alım süreçleri ele alınmıştır.

1.1. Dijital Dönüşüm

Latince *digitus* teriminden türetilen dijital kavramı, enformasyon sistemlerinin temel yapı taşı olan sayısallaştırmayı ifade etmektedir. Analog verilerin sayısallaştırılması

(*digitization*) süreci, verilerin bilgisayarlar tarafından işlenebilir, saklanabilir ve yönetilebilir hale gelmesini sağlamıştır. Dijitalleşme (*digitalization*), kurumların dijital verilerin yönetimi için bilgisayarların entegrasyonu ile başlamıştır. Dijital teknolojilerin hızlı evrimi ve entegrasyonu, dördüncü sanayi devrimine (Endüstri 4.0) zemin hazırlamış ve kurumlarda dijitalleşme süreci, tüm iş süreçleri ve modelleri ile örgüt yapısını kapsayacak şekilde genişlemiştir. Bu nedenle, günümüzde dijital dönüşüm (*digital transformation*) olarak adlandırılan bu kapsamlı değişim, kurumların rekabet edebilirliğini ve verimliliklerini artırma ve yenilikçi hizmetler sunma konularında stratejik bir öneme sahiptir (Klein, 2020a). Analog verilerin sayısallaştırılması ile karşılaştırıldığında dijitalleşme daha karmaşık bir kavramdır (Datcu, Tănase ve Popovici, 2022). Sayısallaştırma, analog verilerin dijital formata dönüştürülmesiyle sınırlıdır. Dijitalleştirme ise, bu dönüşümün ötesine geçerek, dijital teknolojilerin günlük yaşamın ve iş dünyasının her alanına entegre edilmesiyle sonuçlanan daha kapsamlı bir dönüşümü ifade eder. Dijitalleştirme, bir organizasyonun veya toplumun dijital bir kültüre geçiş sürecidir (Oğuzhan, 2023, s. 114). Bu çerçevede dijital dönüşüm, müşteri deneyiminin geliştirilmesi, operasyonel faaliyetlerin otomatikleştirilmesi veya yeni iş modellerini içerecek şekilde faaliyetlerdeki iyileştirmeleri sağlamak amacıyla mobil teknoloji, sosyal medya, metrikler ve analitik ve cihazlar yardımıyla dijitalleştirilmiş teknolojilerin kullanımını (Lou vd., 2024). Dijital dönüşüm, teknoloji yardımıyla yeni iş modellerinin geliştirilmesine, mevcut iş modellerinin güncellenmesine ve müşteri deneyiminin iyileştirilmesine yönelik bir çabadır (Jain ve Sharma, 2024). Bir diğer tanıma göre dijital dönüşüm, kurumların sadece üretim süreçlerinde değil, tüm iş birimlerinde derinlemesine bir değişimi gerektiren kapsamlı bir süreçtir. Bu süreç, geleneksel bilgisayar ve internet kullanımının ötesine geçerek, sosyal medya, yapay zekâ ve büyük veri gibi çağdaş dijital teknolojilerin entegrasyonu ile iş modellerinin radikal bir şekilde yenilenmesi anlamına gelir (Klein, 2020b, s. 25).

1.2. Dijital Dönüşüm ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY kurumların personel ihtiyaçlarını belirleme, işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve kariyer gelişimi gibi süreçleri kapsayan stratejik bir yönetim fonksiyonudur. Bu sayede kurumlar, hedeflerine ulaşmak için gerekli insan kaynağını en etkin şekilde kullanmayı amaçlarlar (Alanlı, 2022). Teknolojinin yoğun kullanımı İK'nın faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır, ancak dijital dönüşüm İKY'yi yalnızca işlerini kolaylaştırmaktan çok daha etkili bir noktaya getirmektedir (Öztırak, 2023, s. 93). Önceleri İK departmanı daha çok organizasyonun destek departmanı olarak görülmekteyken, şimdi ise işin ortağı olarak kabul edilmektedir. Günümüzde bu departmanın sorumlulukları esas olarak işe alım ve performans değerlendirmesinden çalışan gelişimine, yetenek ve yedekleme planlarına ve çok daha fazlasına kadar uzanmaktadır (Datcu, Tănase ve Popovici, 2022). İKY son yıllarda kurumların stratejik bir ortağı haline gelmiştir. Bu stratejik rol, değişim girişimlerine liderlik etmeyi, güçlü bir organizasyon kültürünü geliştirmeyi ve İK uygulamalarını iş hedefleriyle koordine etmeyi içermektedir (Li ve Estacio, 2024). Bu dönüşüm İKY'nin isimlendirmesini de etkilemiş ve İKY'nin dijitalleşmesini ifade edebilmek için e-İK, dijital İKY ve İKY 4.0 gibi kavramlar kullanılmaya başlamıştır (Alanlı, 2022).

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki ilerlemeler, İK fonksiyonlarının verimliliğini ve etkinliğini artıran yeni sistem ve araçların geliştirilmesine yol açmıştır. Örneğin, İK bilgi sistemleri, çalışan verilerinin dijital ortamda depolanmasını ve yönetimini

kolaylaştırırken, tahmine dayalı analitik araçları, stratejik karar almayı desteklemek için çalışan verilerindeki eğilimleri ve kalıpları belirlemeye yardımcı olur (Dhia, 2024). Dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilen işlerle esnek ve serbest çalışma modellerinin yaygınlaşması hiyerarşik organizasyon yapılarını ve standart iş sözleşmelerini değişime zorlamaktadır (Rastgar, Basouli ve Kolahi, 2024). Dijital dönüşümün etki alanı yalnızca bu İK fonksiyonları ile sınırlı değildir. Dijital dönüşüm, kurumların tüm İK süreçlerini değişik ölçülerde etkilemektedir. Örneğin; oyunlaştırma, dijital yetkinlik geliştirme, bilgi teknolojisi araçları ve uzaktan çalışma uygulamaları gibi araçlar, İKY süreçlerini optimize etmek, çalışan deneyimini zenginleştirmek ve kurumsal performansı artırmak için kullanılmaktadır. Oyunlaştırma, çalışan katılımını ve motivasyonunu artırırken, dijital yetkinlik geliştirme programları, çalışanların dijital çağın gerektirdiği becerilere sahip olmalarını sağlamaktadır. Bilgi teknolojisi araçları ise İKY süreçlerini otomatikleştirerek verimliliği artırmakta ve veriye dayalı karar vermeyi desteklemektedir. Uzaktan çalışma uygulamaları ise çalışanların esnek çalışma koşullarından yararlanmalarını ve iş-yaşam dengesini korumalarını mümkün kılmaktadır. Bu uygulamalar, İKY'nin stratejik bir iş ortağı olarak konumlanmasını güçlendirmekte ve kurumlara rekabet avantajı sağlamaktadır (Bahiroh ve Imron, 2024).

Diğer taraftan kurumların dijital insan kaynakları yönetimini uygularken karşılaştıkları çeşitli zorluklar ve engeller bulunmaktadır. Bunlar arasında; çalışanların beceri ihtiyaçlarını tahmin etmedeki zorluk, yüksek uygulama maliyetleri, değişime direnç, başlangıç ve sürekli yatırım ihtiyacı, insan ve dijital kaynaklar arasında dengenin korunması, teknolojik belirsizlik ve süreçlerin özelleştirilmesi gibi belirli ihtiyaçlara uyum sağlama yer almaktadır. Birçok çalışan, yeni teknolojilerin getirdiği değişimden rahatsız olabilir ve teknolojinin işlerini tehdit ettiğini hissedebilir. Bu durum, dijital insan kaynakları yönetiminde teknoloji odaklı faktörlerle ilgilenmenin yanı sıra dijital çağda çalışanların rolüne ve özelliklerine de özel önem verilmesini gerektirmektedir (Rastgar, Basouli ve Kolahi, 2024; Dhia, 2024). Dolayısıyla İK profesyonellerinin nesnelere interneti (IoT), Yapay zekâ (AI), bulut bilişim, büyük veri ve sanal gerçeklik (VR) gibi Endüstri 4.0 ile ilgili uygulamalar ve terminolojisi hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Edinilen bu bilgilerin, dijital teknolojilerle ilgili beceri ihtiyacını karşılayan adayların işe alımında da uygulanması gerekmektedir (Da Silva vd., 2022).

1.3. Dijital İşe Alım Süreci

İşletmelerde İK fonksiyonunun işe alım gibi bazı faaliyetleri, dijitalleşmenin getirdiği gözle görülür değişiklikler nedeniyle daha ön plana çıkmıştır. Günümüzde kariyer portalları, şirketlerin internet siteleri, kariyer sayfaları ve sosyal medya platformları işe alım konusunda vazgeçilmez hale gelmiştir. Geçmişte insanlar iş başvurularını gazeteler aracılığıyla yaparken, artık bunu bir şirketin kariyer sayfasını kullanarak da yapabilmektedirler. İKY'nin dijitalleşmesine Covid-19'un neden olduğu pandemi sırasında ve sonrasında ilgi artmıştır. Pandemi öncesi İKY faaliyetlerinin önemli bir unsuru yüz yüze etkileşimler iken, sonrasında bunların yerini çevrimiçi etkileşimler almıştır. Örneğin, işe alım faaliyetleri yalnızca dijital ortamda devam etmiş, adaylar dijital iletişim araçlarını kullanarak mülakatlara katılmış ve yeni iş sözleşmeleri de dijital imza kullanılarak imzalanmıştır (Datcu, Tănase ve Popovici, 2022, s. 312). Literatürde Aksoy-Uğurlu ve Doğan (2023) dijitalleşmenin işe alım süreçlerindeki kullanım alanlarını şu şekilde özetlemektedir:

- Organizasyona ait iş başvuru ve sosyal medya platformlarının kişisel mobil cihazlarla uyumunun sağlanması ve aday başvurularının mobil ortamda yönetilmesi.
- Potansiyel adayların çevrimiçi platformlardaki hareketlerini çözümleyerek dijital aday profilleri geliştirebilen algoritmaların kullanılması.
- Çeşitli sosyal medya platformlarında, yapay zekâ yardımıyla oluşturulmuş ilgili adayın niteliklerine özgü boş pozisyonların adaya duyurulması.
- Oyunlaştırma uygulamaları yoluyla çok sayıda başvuru yapılan pozisyonlar için anlık olarak daha hızlı değerlendirme ve ölçüm yapabilme imkanı.

Dijital platformların ve sosyal medyanın ortaya çıkışı, kuruluşların potansiyel adaylarla bağlantı kurma biçiminde devrim yaratarak yetenek havuzlarının erişimini ve çeşitliliğini genişletmiştir. Ayrıca aday eleme ve değerlendirmede yapay zekâ ve veri analitiğinin kullanılması, adaylar ile iş gereksinimleri arasında daha iyi bir eşleşme sağlayarak daha verimli ve etkili seçim süreçleri yürütülmesine olanak sağlamaktadır. Teknoloji geliştikçe kurumlar, işe alma ve seçme uygulamalarını bu gelişmelerden yararlanacak ve hızla değişen ortamda en iyi adayları çekme konusunda rekabetçi kalacak şekilde uyarlamalıdır. Dijitalleşme, işe alım amaçlarının ayrılmaz bir parçası haline gelen LinkedIn, Skype ve Facebook gibi popüler sosyal medya platformları ile birlikte İKY'yi önemli ölçüde geliştirmiştir (Ma, 2023, s. 186). İK'nın işe alım aşamasında yapay zekâ kullanımı yöneticilerin işini kolaylaştırmakta ve doğru eşleşmeler yapmalarını sağlayabilmektedir. Nihai karar hala insanlar tarafından verilse de yapay zekâ uygulamaları, bu süreçte işin gerekliliklerine uygun adayların kriterlerinin belirlenmesi ve eşleştirilmesi konusunda işe alım uzmanlarına yol göstermektedir (Kambur ve Yıldırım, 2023).

2. Metodoloji

Bu kısımda, araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılan desen, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin analizi, geçerlilik ve güvenilirlik unsurları ele alınmıştır.

2.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Nitel araştırma, bireylerin ve toplulukların deneyimlerini, inançlarını ve anlamlarını derinlemesine anlamak amacıyla kullanılan, sosyal olguların anlamını ve bağlamını ortaya çıkarmayı hedefleyen bir araştırma yöntemidir. Bu yöntemle bireylerin olaylara ne anlamlar yükledikleri ya da nasıl niteledikleri ve olaylara dönük bakış açıları derinlemesine keşfedilebilir (Karagöz, 2023). Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği, nitel araştırmalarda faydalanılan ve amacı bilgi toplamak amacıyla kullanılan bir türdür. Diğer bir deyişle görüşme, araştırmaya katılanların bir konu veya durum hakkındaki duygu ve düşüncelerini anlamaya yönelik bir etkinliktir (Akman Dömbekçi ve Erişen, 2022).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcıları dijital dönüşüm süreçlerinde İK alanında etkin rol alabilen, karar verme ve uygulama aşamalarında yer alabilen, sonuçları değerlendirebilen ve etkilerini gözlemleyebilen bilgi ve deneyime sahip kişiler arasından iradi yöntemle

seçilmiştir. Bu doğrultuda, farklı sektörlerdeki kurumların insan kaynakları departmanlarında yönetici veya kıdemli uzman olarak çalışan toplam 11 katılımcıya ulaşılmıştır. Her katılımcı için (K1, K2, ..., K11) kodlamaları verilerek katılımcılar anonimleştirilmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Sektör	Mülakat Süresi	Mesleki Tecrübe
K1	Erkek	Lisans	Teknoloji	35 dk.	7 yıl
K2	Kadın	Lisans	Lojistik	27 dk.	7 yıl
K3	Kadın	Yüksek Lisans	Kamu Hizmetleri	35 dk.	17 yıl
K4	Kadın	Yüksek Lisans	Lojistik	32 dk.	7 yıl
K5	Erkek	Yüksek Lisans	Kamu Hizmetleri	28 dk.	7 yıl
K6	Erkek	Lisans	Teknoloji	31 dk.	7 yıl
K7	Kadın	Lisans	Teknoloji	34 dk.	17 yıl
K8	Kadın	Lisans	Teknoloji	29 dk.	14 yıl
K9	Kadın	Lisans	Teknoloji	34 dk.	12 yıl
K10	Erkek	Lisans	Teknoloji	27 dk.	7 yıl
K11	Erkek	Yüksek Lisans	Teknoloji	31 dk.	9 yıl

Katılımcıların yarısından fazlası teknoloji sektöründe çalışan (%64) kadın çalışanlardan (%55) oluşmaktadır. Büyük bir kısmı lisans mezunu (%64) olmakla birlikte, yüksek lisans mezunları da bulunmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların genel olarak eğitim düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Mülakat süreleri ise 27 ile 35 dakika arasında değişmektedir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, ilgili alandaki mevcut literatürden yararlanılarak araştırmacılar tarafından toplam 8 sorudan oluşan bir mülakat soru formu (Ek 1.) oluşturulmuştur. Katılımcılara yarı-yapılandırılmış açık uçlu sorular sırasıyla yöneltilerek not alınmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Katılımcılarla Google Meetings platformu üzerinden 25-35 dakika süren bireysel görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çevrimiçi ortam üzerinden, katılımcıların coğrafi konumlarına bakılmaksızın görüşmelere katılmalarını sağlanmış ve veri toplama sürecinde esneklik sunmuştur. Veri gizliliği ilkesi doğrultusunda görüşmeler kayıt altına

alınmamış, elde edilen veriler not alınarak kaydedilmiştir. Görüşme kayıtları, kullanılacak analiz programına uygun bir yapıya dönüştürülmüştür. Çalışmada MAXQDA paket programı kullanılmıştır. MAXQDA hem nitel hem de nicel verileri analiz edebilen, araştırmacıların tema, kategori ve kod oluşturma süreçlerini kolaylaştıran ve görselleştiren bir yazılımdır. Bu programla metinler, odak grup görüşmeleri, mülakatlar, kurum raporları, tablolar, videolar, internet sitelerindeki veriler ve ses şeklindeki dosyalara ilişkin veriler analiz edilebilmektedir (Dereli, 2023). Yapılan görüşmelerden elde edilen notlar MAXQDA 2022 veri analiz yazılımına aktararak kodlanmış ve temalar oluşturularak analiz edilmiştir.

2.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmanın dış geçerliliği üçgenleme yöntemi ile güvenilirliği Miles ve Huberman'ın (1994) formülasyonuna dayanarak yapılandırılmıştır. Miles ve Huberman'ın (1994) (Güvenilirlik: Görüş Birliği / Görüş Birliği+Görüş Ayrılığı) formülasyonuna göre çalışmanın güvenilirliği hesaplanmıştır. Bu doğrultuda alanında uzman tarafından kodlama aşamasında görüş alınmıştır. Oluşturulan her bir tema için ayrı ayrı değerlendirme yapılmış olup güvenilirlik değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Bu değerlere göre çalışmanın güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 2. Temalara Göre Miles-Huberman (MH) Güvenilirlik Değerleri

Temalar	MH Güvenilirlik Formülü Değerleri
1. Dijital Dönüşümün Anlamı	MH: $20/(20+2) = 0,91$
2. İşe Alım Süreçlerinde Dijital Dönüşümden Faydalanılan Alanlar	MH: $30/(30+0) = 1$
3. Dijital Dönüşümde Kullanılan Uygulamalar	MH: $34/(34+0) = 1$
4. Sosyal Medya Kullanımı	MH: $22/(22+0) = 1$
5. Dijital Dönüşümde Fayda Maliyet	MH: $80/(80+7) = 0,92$
6. Dijital Dönüşümde Karşılaşılabilecek Zorluklar	MH: $20/(20+4) = 0,83$

3. Bulgular

Bu kısımda çalışmanın temel bulguları sunulmuştur. Tablo 2'de sıralanan toplam 6 tema çerçevesinde katılımcı görüşleri değerlendirilmiş ve bazı örnek görüşlere Ek 2'de yer verilmiştir.

Tema 1. Dijital Dönüşümün Anlamı

Dijital dönüşüm katılımcılar tarafından, çağın gerekliliklerini yakalama, organizasyondaki sistemlerin değişmesinin gerekliliği ve rekabet gücü olarak anlamlandırılmaktadır. Bu duruma ilişkin katılımcı görüşleri Şekil 1'de ifade edilmektedir. Bu durum ise organizasyondaki süreçlerin ve operasyonel faaliyetlerin

otomatikleştirilmesine işaret etmektedir. Bu durum ise çalışan deneyiminin olumlu hale getirilebilmesine öncülük edebilecektir.

Diğer taraftan dijital dönüşümün zaman ve maliyet konusundaki kısıtları beraberinde getireceği de gözden kaçırılmamalıdır. Dijital dönüşüm süreci aynı zamanda bir değişim çabası olarak görülmektedir ve bu değişime karşı direnç gösterilebileceği unutulmaması gereken hususlardan biridir. Başarılı bir dönüşüm için uygun teknolojilerin seçilmesi ve çalışanların değişim sürecinde karşılaşabileceği belirsizliklere karşı eğitilmesi yararlı olacaktır.

Code System	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	SUM
▼ Dijital Dönüşüm Ne İfade Eder												0
● Çağın gerekliliklerini yakalamak		■		■	■	■	■	■			■	11
● Sistemsel Değişim Gerekliği	■		■				■					3
● Rekabet edebilmek için gerekli bir dönüşüm	■	■			■	■	■	■				8
Σ SUM	2	3	1	2	3	3	4	3	0	0	1	22

Şekil 1. Dijital dönüşümün anlamı

Tema 2. Dijital Dönüşüm ve İşe Alım Süreçleri İlişkisi

Katılımcıların büyük çoğunluğu dijital dönüşümün İKY süreçlerinde önemli avantajlar sunduğunu belirtmektedir. İşe alım, performans değerlendirme, eğitim ve gelişim gibi alanlarda dijital araçlardan geniş ölçüde yararlanılmaktadır. Özellikle işe alım süreçlerinde, dijital platformlar ve yapay zekâ tabanlı araçlar aday takibini, mülakat planlamasını ve değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır. Katılımcılar, bu araçların adayları daha hızlı ve etkili bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Özellikle küçük ölçekli veya yeni kurulan organizasyonlar, dijital dönüşümden yararlanma konusunda daha sınırlı bir uygulama göstermektedir. Katılımcıların görüşlerine dayanarak işe alım süreçlerinde dijital dönüşümden sağlanan faydalı alanlara ilişkin detaylı bir analiz gerçekleştirilmiştir. İşe alım süreçlerinde sıkça kullanılan uygulamaların başında “Çevrimiçi Mülakat” gelmektedir ve katılımcılar bu konuya özellikle yoğun ilgi göstermişlerdir. Bu yöntem uzak coğrafyalardaki adayların da başvurularının aktif hale getirilmesini sağlayarak nitelikli bireylerin sürece dahil edilmesine olanak sağlamaktadır. Adayların yer ve zaman açısından büyük kolaylık sağlanması süreci daha kolay hale getirmektedir. Bu noktada özellikle ilk mülakattan sonraki aşamalarda yüz yüze mülakatın halen daha önemli olduğu dile getirilmiştir.

Ayrıca katılımcılar, dijital işe alım sürecinde çevrimiçi sınav/test uygulamalarından yararlandıkları belirtilmiştir. Çevrimiçi sınav olarak yabancı dil, kişilik testleri ve genel kültür-yetenek sınavlarının dijital platformda gerçekleştirilmesinin adaylara büyük bir kolaylık getirdiği görülmektedir. Ayrıca bu yöntemler kurum açısından da maliyet ve zaman konusunda ciddi tasarruf sağlayabilmektedir. Çevrimiçi sınav uygulamalarının olası yararlarından birinin de adayların doğru ve tarafsız değerlendirilmesi açısından standardize edilmiş bir veri tabanı ile karşılaştırma imkânı verebilmesidir. Yapay zekâ algoritmaları ile mülakata doğru ve tarafsız şekilde adayların çağrılmasına imkân tanınabilmektedir. Yine başvuruların incelenmesinde ve olası aday önerilerinin alınmasında yapay zekâ algoritmalarının yararlı olacağı ifade edilmiştir. Adayları elemeye filtre yönteminin yanı sıra etkili sınav sorularının hazırlanmasında yine yapay

zekâ kullanımının faydalı olduğu belirtilmektedir. Dijital işe alım araçlarının kullanımının hız, maliyet ve verimlilik açısından yararlı olabileceği söylenebilir.

Code System	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	SUM
İşe alım süreçlerinde dijital dönüşümden faydalı												0
Etkili aday havuzu için Kitle Hedefleme özelli						■	■	■				3
Online Mülakat			■	■	■	■			■	■	■	10
Online Sınav		■		■						■	■	5
Yüz yüze mülakatı hala önemli			■			■		■				4
Yapay zeka ile etkili sınav sorusu seçimi ve ha									■			2
Yapay Zeka ile başvuru incelenmesi			■									1
Yapay zeka ile aday önerisi	■						■	■			■	4
Yapay zeka destekli başvuru filtreleme											■	1
Σ SUM	1	1	3	4	1	3	2	4	3	2	6	30

Şekil 2. Dijital dönüşüm ve işe alım süreçleri ilişkisi

Tema 3: Dijital Dönüşümde Kullanılan Uygulamalar

İşe alım sürecinde dijital dönüşümün en çok kullanılan öğeleri; sosyal ağlar ve kariyer siteleri olarak göze çarpmaktadır. İş ilanı ve aday veri tabanında ön plana çıkan Indeed, Kariyer.net ve Glassdoor şeklindeki web siteleridir. İşe alım süreç yönetimi uygulamaları olarak ise, Greenhouse, Avature ve Jotform ön plana çıkmaktadır. Bu uygulamalar daha çok çevrimiçi mülakat süreçleri ve yetkinliklerin değerlendirilmesine yönelik olarak değerlendirilmiştir. Diğer süreç yönetimi uygulamaları ise FlowQ ile Manatal sıralanmaktadır. İşe alım süreç yönetimi uygulamalarının avantajları arasında aday deneyimini iyileştirme, işe alım sürecinde hız ve etkinlik ile verimlilik olarak değerlendirilmektedir. Bu tip araçlar adaylara yer ve zaman kısıtlamalarını ortadan kaldırmaktadır. Diğer taraftan katılımcılardan bazıları bu uygulamaların olumsuz yönleri olarak, adaylara yönelik bireysel etkileşimin azaltılması ve iletişim sorunları olarak dile getirilmektedir.

Code System	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	SUM
Dijital Dönüşümde kullanılan uygulamalar											■	1
İş ilanı ve aday veritabanı uygulamaları												0
Indeed						■						1
Kariyer.net	■					■	■	■			■	5
Glassdoor						■						1
İşe alım süreç yönetimi uygulamaları												0
Manatal									■			1
FlowQ											■	1
Avature	■											2
Greenhouse	■									■		4
Jotform	■											1
Online görüşme												0
Zoom											■	1
Teams											■	2
Sosyal Medya												0
Instagram						■					■	2
Facebook						■						1
Linkedin	■	■				■	■	■	■	■	■	12
Σ SUM	7	2	0	0	0	6	2	3	3	4	8	35

Şekil 3. Dijital dönüşümde kullanılan uygulamalar

Tema 4. Sosyal Medya Kullanımı

Katılımcıların bağlı oldukları organizasyonlar sosyal medya ve ağlardan yararlanmaktadır. Organizasyonlardan bazıları LinkedIn'i tercih ederek daha spesifik adaylara ulaşmayı tercih edebilmektedirler. Diğer yandan, organizasyonlardan bazıları ise sosyal medya hesaplarından iş ilanı paylaşımlarını yaparak süreci daha aktif bir şekilde kullanmayı tercih etmektedirler. Son bir durum olarak ise organizasyonlardan bazılarının sosyal medyayı kullanmamaları ya da geleneksel yöntemlerle kullanmayı tercih ettikleri görülmektedir. Sosyal medyanın kullanımının en önemli faydaların biri işveren markası çabalarına katkı sunmasıdır. Böylelikle nitelikli adayların başvurularının artması sağlanabilmektedir.

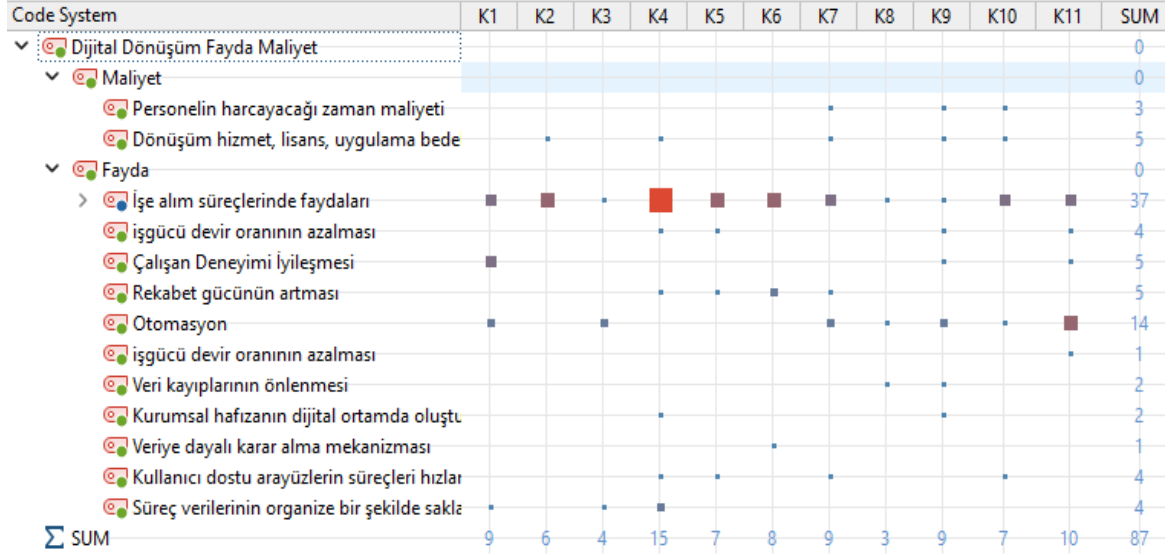
Code System	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	SUM
▼ Sosyal Medya Uygulamaları ve Kullanımları												0
▼ Sosyal Medya Uygulamaları												0
Instagram						1						1
Facebook						1						1
Diğer			1									1
LinkedIn	1	1				1	1	1	1	1	1	8
▼ Sosyal Medya Kullanımı												0
Kullanılıyor		1	1				1				1	5
Kullanılmıyor	1		1	1	0	1	1	1	1	1	1	6
SUM	3	2	4	1	0	3	2	2	2	1	2	22

Şekil 4. Dijital işe alım süreci ve sosyal medya kullanımı

Tema 5: Dijital Dönüşümün Faydaları ve Maliyetleri

Organizasyondaki dijital dönüşümün getirdiği sonuçlardan biri de olası fayda ve maliyetlerdir. Katılımcılar maliyet başlığı altında özellikle personelin dijital dönüşüme geçişteki zaman maliyeti ve teknolojik dönüşümün lisanslama vb. konularda oluşturduğu uygulama maliyetinin söz konusu olduğu ifade edilmiştir.

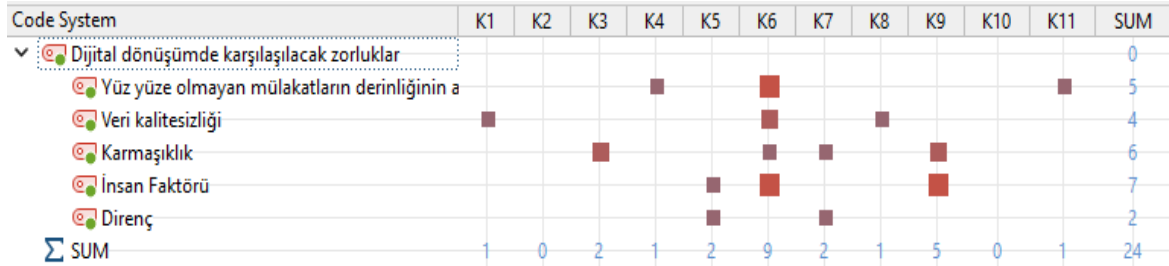
Diğer taraftan katılımcılar dijital dönüşümün; işe alım süreçlerinin etkinliğinin artırılması, çalışan deneyiminin iyileştirilmesi, rekabet gücünün artırılması, otomasyonun sağlanması ve işgücü devir oranının azaltılması konularında ön plana çıktığını belirtmektedirler. Ayrıca kurumsal hafızanın dijital ortamda geliştirilmesi, veri kaybının önlenmesi, veriye dayalı karar verme ve kullanıcı dostu sistemlerin varlığı da dijital dönüşümün faydaları arasında sayılmaktadır.



Şekil 5. Dijital dönüşümde fayda-maliyete ilişkin kodlamalar

Tema 6: Dijital Dönüşümde Karşılaşılabilecek Zorluklar

Katılımcılar işe alım süreçlerinde özellikle çevrimiçi mülakatların oluşturduğu mekanik süreçlerin mülakatın derinliğini azalttığını belirtmişlerdir. Bu durum, adayların fiziksel ve duygusal tepkilerini ifade eden beden dilinin yüz yüze iletişimdeki etkinliğine işaret etmektedir. Katılımcılar tarafından dijital işe alım sürecinin, zaman zaman sürecin etkinliğini olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir. Yine karşılaşılan güçlüklerden biri de verilerin kalitesinin düşük olmasıdır. İşe alım sürecinde adaylar için oluşturulan formlardaki bilgilerin yeterince ifade edilmemiş olması sürece negatif olarak yansımaktadır. Ayrıca hatalı ya da eksik verilerin olması ise doğru aday seçim sürecini oldukça zorlaştırmaktadır. Bu nedenle sürecin eksikliklerinin sürekli olarak kontrol edilmesi önemli hale gelmektedir.



Şekil 6. Dijital dönüşümde karşılaşılabilecek zorluklar

4. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, insan kaynakları uzmanlarının dijital dönüşüm sürecindeki işe alım deneyimlerini incelemek amacıyla yürütülmüş ve dijital dönüşümün sadece teknolojik yenilikleri değil, aynı zamanda organizasyonel değişim süreçleri ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Katılımcılar dijital dönüşümün çeşitli fırsatlar ve zorluklar sunduğunu, bu sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi için stratejik bakış açısıyla etkin bir maliyet yönetiminin gerekliliğini vurgulamışlardır. Elde edilen görüşler literatürde yer alan ilgili

çalışmalarla çeşitli yönlerden uyumludur. Örneğin, Reis vd.'nin (2018) dijital dönüşümle ilgili tanımlamaları kategorize ettiği çalışmasına benzer şekilde bu çalışmada da katılımcılar teknolojik dönüşümün hem teknolojik hem örgütsel hem de sosyal yönünü vurgulayan görüşler sunmuşlardır (bkz. Ek. 2, Tema 1).

İşe alım aşamasında dijitalleştirilmiş ve standartlaştırılmış prosedürler uygulandığında, İK uzmanlarının yargılarından doğabilecek riskler azaltılarak sürecin standardizasyonu kolaylaşmaktadır. Ayrıca tüm adayların objektif bir bakış açısıyla değerlendirilebilmesi mümkün olmaktadır. Önceden tanımlanmış kriterler ve algoritmalar aracılığıyla her başvuru sahibinin tarafsız bir biçimde değerlendirilmesi mümkün olmakta, böylece önyargılardan uzak bir aday seçimi süreci gerçekleştirilerek daha adil ve hakkaniyetli bir sistem oluşturulabilmektedir (Galanti ve Fantinelli, 2024). Bu çalışmada da katılımcılar benzer görüşler ortaya sunmuşlardır (bkz. Ek. 2, Tema 2). Dijitalleşmenin sağladığı avantajlar, sosyal ağların sunduğu geniş aday havuzuyla ve filtreleme seçenekleriyle birleştiğinde, işe alım süreçlerini daha da güçlendirmektedir. Sosyal ağlar, insanlar tarafından gönüllü olarak paylaşılan bilgileri barındırdıkları için işe alım uzmanlarının bir müttefiki haline gelmiştir (Da Silva vd., 2022, s. 11). Bu çalışmada da LinkedIn, Kariyer.net gibi web sitelerinin yanında, Instagram, Facebook gibi sosyal medya platformlarının yoğun olarak kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır (bkz. Ek.2, Tema 3).

Araştırma, dijital dönüşümün işe alım süreçlerini yeniden şekillendirdiğini göstermektedir. Sosyal medya platformlarının işe alım süreçlerine entegre edilmesinin aday deneyimini iyileştirirken, yapay zekâ destekli araçlar sayesinde daha objektif ve hızlı işe alımlar gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Diğer taraftan dijital dönüşümün ekstra maliyetler, veri güvenliği endişeleri ve çalışanların dijital becerilerine yönelik eksiklikler gibi zorlukları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Leszkiewicz vd. (2022) yapay zekanın bazı dezavantajları olduğunu ancak avantajlarının dezavantajlarından daha ağır basabileceğini vurgulamaktadır. Beş İK yöneticisi ile yapılan benzer bir çalışmada dijital dönüşümün dokümantasyonun ve iletişimin kolaylaşması, işlerin basitleştirilmesi ve hızlanması, karşılaştırmalı veri toplama kolaylığı gibi konularda olumlu olduğu görüşü ortaya konulmuştur (Fenech vd., 2019). Yalnızca özel sektörde değil kamu sektöründe çalışan İK uzmanlarının görüşlerine göre de dijitalleşme süreçleri hızlandırmakta, maliyet ve zaman tasarrufu sağlamak ve bilgiye erişimi kolaylaştırmaktadır (Alanlı, 2022). İKY alanındaki araştırmalar, genel olarak dijital dönüşümün maliyet ve verimlilik üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemiş olsa da, çalışan davranışları, yetenekler ve yeni liderlik biçimleri gibi psikolojik boyutlarına aynı derecede önem verilmediğini göstermektedir (Contreras, Jauregui ve Rank, 2024). Dolayısıyla çalışan faktörünün dikkate alınması, dijital dönüşümün etkinliği açısından kritik bir unsur olarak nitelendirilebilir. Araştırmanın beşinci temasında yer alan görüşlerin de literatür ile benzer doğrultuda olduğu söylenebilir.

Teknolojinin daha kolay, tekrarlayan ve daha az beceri gerektiren görevlerin yerini alması daha muhtemeldir. Bu eğilimin, sisteme atanan görevlerin ve çalışanların tasarım aşamasında dikkate alınması gereken siber-fiziksel sistem anlayışından yola çıkılarak değerlendirilmesi önemli hale gelmektedir (Da Silva vd., 2022). Kurumlar, çalışanlarının bilgilerini bütüncül olarak yönetebilmek için farklı platformların ve sistemlerin entegrasyonuna ihtiyaç duyarlar. Ancak entegrasyon eksikliği, tutarsız ve erişilmesi zor verilere yol açarak zamanında ve doğru karar almayı engelleyebilir. Bu nedenle kurumların mevcut ve yeni sistemler arasında uyum sağlayabilmeleri için teknik

altyapılarını dikkatli bir şekilde gözden geçirmeleri gerekmektedir. Veri gizliliği ve güvenliği, İK'nın dijital dönüşümünde dikkate alınması gereken önemli bir konudur (Bratamanggala, 2023). Nitekim bu çalışmada da katılımcılar sıklıkla verilerin kalitesinden ve korunmasından doğan sıkıntıları vurgulamışlardır. Genel olarak literatürde yer alan yaygın görüşe benzer şekilde katılımcılar, dijital teknolojilerin iş prosedürlerinin verimliliğine katkıda bulunmadaki kilit rolünü dile getirmişlerdir. Katılımcılar, Galanti ve Fantinelli'nin (2024) çalışmasına benzer şekilde dijital dönüşümün kullanımıyla ilgili olumlu unsurların olumsuz unsurlardan çok daha fazla olduğu konusunda hemfikirdirler (bkz. Ek.2, Tema 6).

Sınırlılıklar

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, katılımcıların kendi düşünceleri, deneyimleri ve algıları ile sınırlı olup sadece teknoloji ve lojistik sektörlerindeki insan kaynakları profesyonellerinin görüşlerine dayanmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalar, farklı sektörlerdeki uzmanlardan oluşan daha geniş bir katılımcı grubuyla yürütülebilir. Odak grup yöntemiyle işe alım süreçlerinin aşamaları ayrı ayrı ele alınarak dijitalleşmenin etkileri derinlemesine incelenebilir.

Öneriler

Kurumlar, İK süreçlerinde kullandıkları farklı platformlar ve sistemler arasında entegrasyonu sağlamak için teknik altyapılarını gözden geçirmeli ve gerekli güncellemeleri yapmalıdır. Bu noktada, veri koruma politikalarını da geliştirmeli ve çalışanlara bu konuda eğitimler vererek veri güvenliğini sağlamaya yönelik yazılım ve altyapı çözümleri kullanmalıdırlar.

Kaynaklar

- Akman-Dömbekci, H., ve Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 141-160. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227330>
- Aksoy Uğurlu, H. Ü. ve Doğan, A. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm ve dijitalleşen işe alım işlevi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(45), 1-16. <https://doi.org/10.35343/kosbed.1247587>
- Alanlı, A. (2022). Kamu sektöründe dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimine etkisi; mardin ilinde nitel bir araştırma, *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 100-117.
- Bahiroh, E., & Imron, A. (2024). Innovative human resource management strategies in the era of digital transformation. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(2), 154-162. <https://doi.org/10.62207/6wnrgj39>
- Bratamanggala, R. I. (2023). Digital Transformation in Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *Siber International Journal of Education Technology (SIJET)*, 1(2), 57-64. <https://doi.org/10.38035/sijet.v1i2>

- Budiarti, I., & Firmansyah, D. (2024). Innovatoion capability: Digital transformation of human resources and digital talent in SMEs. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(3), 621-637. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i3.1709>
- Contreras, F., Jauregui, K., & Rank, S. (2024). The intellectual structure of human resource management and digitalization research: A bibliometric-mapping analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 73, 101829. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101829>
- Da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., De Resende, L. M. M., & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>
- Datcu, O. C., Tănase, L. M., & Popovici, N. (2022). The impact of digitalization in the hr department: a post-pandemic qualitative analysis. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 22(2), 309-316. <https://doi.org/10.61801/OUAESS.2022.2.40>
- Dereli, A. B. (2023). MAXQDA: Yaratıcı veri analizi üzerine notlar. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 149-152. <https://doi.org/10.53495/e-kiad.1319405>
- Dhia, M. R. (2024). The role of technology in tranformation human resource management: systematic literature review. *Journal of Global Humanistic Studies*, 2(4), 90-99.
- Fenech, D. R., Baguant, D. P., & Ivanov, D. D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(2).
- Galanti, T., & Fantinelli, S. (2024). Managing the future of talents: Digital innovation in learning organizations. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0096>
- Jain, D., & Sharma, H. (2024). Snapshot of digital transformation from the perspective of human resource management: a bibliometric approach. *Business Process Management Journal*, 30(3), 726-753. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2023-0458>
- Kambur, E., ve Yildirim, T. (2023). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 422-452. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2021-0622>
- Karagöz, Y. (2023). SPSS AMOS META uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği. 4. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Klein, M. (2020a). İşletmelerin dijital dönüşüm senaryoları-kavramsal bir model önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 997-1019. <https://doi.org/10.17755/esosder.676984>

- Klein, M. (2020b). İşletmelerde dijital dönüşüm ve etmenleri. *Journal of Business in The Digital Age*, 3(1), 24-35.
- Leszkiewicz, A., Hormann, T., & Krafft, M. (2022). Smart business and the social value of AI. In *Smart Industry–Better Management* (pp. 19-34). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120220000028004>
- Li, D., & Estacio, J. D. (2024). The evolution of hrm: from personnel management to strategic partner. *OALib*, 11(08), 1-5. <https://doi.org/10.4236/oalib.1111928>
- Lou, Y., Hong, A., & Li, Y. (2024). Assessing the role of hrm and hrd in enhancing sustainable job performance and innovative work behaviors through digital transformation in ict companies. *Sustainability*, 16(12), 5162. <https://doi.org/10.3390/su16125162>
- Ma, W. (2023). Exploring the transformation effects of digitalization on traditional human resources management. *Polish Journal of Management Studies*, 28(2), 182-202. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.2.11>
- Mantzaris, K., & Myloni, B. (2023). Human vs technology: a cross-cultural comparison of HR professionals' perceptions. *International Journal of Manpower*, 44(1), 58-76. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0197>
- Memon, M., Soomro, N., & Qazi, S. W. (2024). Mapping Digital Recruitment Tools Using Advanced Convergent Qualitative Meta-integration. *Vision*, 0(0). 1-12. <https://doi.org/10.1177/09722629231220989>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Sage Publications.
- Muldowney, L. A., Hynes, S. M., Oglesby, M., & Dwyer, C. P. (2024). A qualitative exploration of advantages and disadvantages to using technology in the process of randomised controlled trial recruitment. *HRB Open Research*, 6, 56. <https://doi.org/10.12688/hrbopenres.13776.2>
- Oğuzhan, M. (2023). Kamu yönetiminde dijital dönüşüm: E-devletten dijital dönüşüm ofisine (ss.112-136). *Dijitalleşme ve dijital dönüşüm üzerine güncel araştırmalar* (eds. Cüneyt Dumrul Zerrin ve Kılıçaraslan Yasemin Dumrul). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öztırak, M. (2023). İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm süreci ik 4.0. (ed. Evren Dinçer). *Kamu ve özel sektör boyutuyla insan kaynakları yönetimi*, 87-110. İstanbul. Efe Akademi Yayıncılık.
- Poulose, S., Bhattacharjee, B., & Chakravorty, A. (2024). Determinants and drivers of change for digital transformation and digitalization in human resource management: a systematic literature review and conceptual framework building. *Management Review Quarterly*, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00423-2>

- Rastgar, A. A., Basouli, M., & Kolahi, B. (2024). Digital human resource management: a mix method to identifying technical components. *2024 10th International Conference on Web Research (ICWR)*, 255-262. <https://doi.org/10.1109/ICWR61162.2024.10533367>
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. In: Rocha, Á., Adeli, H., Reis, L.P., Costanzo, S. (eds) *Trends and Advances in Information Systems and Technologies. WorldCIST'18 2018. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 745. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41

Ek 1: Mülakat Formu

1. Kısaca kendinizi tanıtabilir misiniz? (Pozisyon, kıdem, eğitim durumu vb.)
2. Dijital dönüşüm kavramı size neyi ifade etmektedir? Dijital dönüşümü getiriler ve maliyetler açısından nasıl değerlendirirsiniz?
3. İKY uygulamaları için dijital dönüşümden ne düzeyde yararlanmaktasınız? (Planlama, işe alım, seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme süreçlerinde)
4. İşe alım sürecinizi kısaca anlatabilir misiniz?
5. İKY işe alımda hangi dijital uygulamalardan yararlanmaktasınız? Bu uygulamaların avantaj ve dezavantajları konusunda neler düşünmektesiniz? (İşe alım görevlileri ve adaylar açısından süreç, iletişim vb.)
6. İşe alım süreçlerinde sosyal medya uygulamalarını kullanmakta mısınız? Kullanıyorsanız bu uygulamaların işe alım süreçlerini etkilerini ifade edebilir misin?
7. İşe alım sürecinin dijitalleştirilmesinin, organizasyonel sonuçlara (çalışan verimliliği, karlılık, işten ayrılma oranı vb.) nasıl bir etkisi olmuştur?
8. İşe alım süreçlerinde dijitalleştirilmesinin, işe alım sürecinin geleceği ve sürdürülebilirliği açısından katkısını açıklayabilir misiniz?

Ek-2 Geliştirilen Temalar İlişkin Örnek İfadeler

Tema 1. Dijital Dönüşümün Anlamı

K5: "Dijital dönüşüm; işletmelerin, dijital teknolojileri kullanarak iş süreçlerini ve yöntemlerini, dijital ortamlara taşıma ve dijital dünyada var olma çabasıdır."

K6: "Dijital dönüşüm, işletmelerin teknolojiyi kullanarak iş süreçlerini, operasyonları ve iş yapma biçimlerini yeniden şekillendirerek daha verimli, etkili ve rekabetçi hale gelmeleri sürecidir."

K7: "Dijital dönüşüm kavramı benim için teknolojinin gücüyle her alanda optimize olma ihtiyacını ve çağın gerekliliğini yakalamanın bir yolunu ifade ediyor."

K11: "Dijital dönüşüm, dediğimiz başlık bir şirketin tüm iş süreçlerini, hizmetlerini, iletişimi ve genel olarak tüm faaliyetlerini dijital teknolojilere dayalı olarak modern çağa uygun olarak değiştirme ve geliştirme sürecini ifade ediyor."

Tema 2. Dijital Dönüşüm ve İşe Alım Süreçleri İlişkisi

K5: "Online mülakat; İşe alımcı tarafından etkili zaman kullanımı sağlıyor, daha kısa zamanda daha çok aday değerlendirebiliyor. İletişimin hem aday hem değerlendirici açısından online yeterli olmadığını söyleyen görüşler var ama yeni dünya da bence iki tarafta bunu etkili kullanmayı öğrendi. Dijitalleşmenin getirilerinden biri de online ortamlarda etkili iletişim yetkinliğini artırmak. Personel taleplerinin bütçe altyapısı olan sistem üzerinden yapılması ve değerlendirilmesi; Kullanıcı açısından kullanışlı ve etkili ve raporlamalarımızı güçlendiriyor. Değerlendirme uygulamaları; desteklediğim en güçlü dijitalleşmelerden biri, işverenin teknik bir şekilde değerlendirme yapmasını sağlıyor. yardımcı test uygulamaları ve online ortamda uygulanabilmesi kolaylık sağlıyor."

K3: "...yoğun bir personel sirkülasyonuna sahip olmadığımızdan çok fazla işe alım sürecimiz olmamaktadır. Bundan dolayı dijitalleşme adımlarından olan işe alım modülünü henüz devreye almadık. Ancak yüz yüze görüşmeler kadar online görüşmeler de düzenlenmektedir. Online görüşmelerin zaman tasarrufu, marka imajı vb. avantajlarından faydalanılmaktadır."

K1: "Avature ve Greenhouse gibi araçları daha önceden kullandım. Buna ek olarak, LinkedIn ve Kariyer.net üzerinden aday araması ve ilan yayınlama yapabilmekteyiz."

K2: "Kariyer portalları, online platformlar, kişilik envanterleri, yetkinlik testleri; Bu uygulamalar daha geniş kitlelere ulaşmak ve daha doğru adaya kısa sürede ulaşmak adına faydalıdır."

Tema 3: Dijital Dönüşümde Kullanılan Uygulamalar

K9: "Premium LinkedIn, Chat GPT 4.0, Manatal uygulamalarını kullanıyoruz. LinkedIn tarafında özellikle belirli bir kural setine bağlı olarak otomatik mesaj atılabilmesi iletişim noktasında bizi hızlandırıyor. Bu mesajların hazırlanması, işe alımda sorulacak mülakat sorularının belirlenmesi noktasında da chat gpt'den faydalanıyoruz. Manatal ürünüde ise doğrudan SAP ile entegrasyon sağlanabildiği için aday eşleştirme ve yönetim süreçlerini içgörü aracılığıyla kolaylaştırmaktadır. Bu ürünlerde belirlediğiniz kurallar bütünüdür düzenli olarak güncellenmesi ve takibi yapılmadığında, avantajları dezavantaja dönüşebilmektedir. Benzer şekilde HR ekibimize dâhil ettiğimiz arkadaşların bu ürünlerde bir tecrübesi olmaması durumunda onboarding süreci uzun sürebilmektedir."

K8: "Kariyer.net, LinkedIn ve kişilik envanterleri için online NEO PIR uygulamalarını kullanıyoruz. Çıktı almadan sistem üzerinden hızlıca ilerlemek, kayıtların kaybolmaması ve kurumsal hafıza açısından da bize katkı sağlıyor."

K10: "Greenhouse ve LinkedIn sistemlerinden faydalanmaktayız. İş ilanlarını yayınlama, başvuruları takip etme, görüşmeleri organize etme, referans ve teklif onay süreçlerini Greenhouse'dan takip etmekteyiz. İşlerin akışını kolaylaştırmakta ve zaman kazanmamızı sağlamaktadır."

K11: "Türkiye'de insan kaynakları alanında kullanılan çeşitli dijital çözümleri kullanıyoruz. İlan yayınlamak için hepimizin bildiği LinkedIn, Kariyer.net platformlarını tercih ediyoruz. Geniş kitleye ulaşabiliyoruz ancak filtreleme zorluğu da yaşanıyor. Online mülakatlar için Teams uygulamasından yararlanıyoruz. Hızlı ve aktif şekilde görüşme sağlanabiliyor ve artık tüm dünyada kullanımı arttığı için adaylar için de kolaylık sağlıyor. Online envanter süreçlerimizde ise Harrison assessment, FlowQ kullanmaktayız."

Tema 4. Sosyal Medya Kullanımı

K6: "Facebook ve Instagram üzerinden ilanlarımıza başvurabiliyorlar. Bu aşamada pozitif bir etki söz konusu. İşe alım uygulamalarından daha farklı yaş kitlelerine sosyal medya aracılığıyla daha kısa sürede ulaşabiliyoruz."

K11: "Evet, işe alım süreçlerinde sosyal medya uygulamaları yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. İşe alım profesyonelleri ve şirketler, sosyal medyanın gücünden faydalanarak adayları bulma, değerlendirme ve marka bilinirliğini artırma amacıyla çeşitli sosyal medya platformlarını kullanmaktadır. Birçok sosyal medya platformunda adaylar firmaları tanımakta ve firmalar da adaylarla iletişim kurmayı kolaylaştırmaktadır. Biz de birçok sosyal medya kanalında aktif rol alıyoruz. Instagram, LinkedIn (ilan yayınlama), Youtube (Marka bilinirliği) gibi platformları sayabiliriz."

K2: "Evet, LinkedIn'i kullanıyoruz. Bu uygulama nokta atışı olup, sektörel bazda doğru adaylara ulaşma konusunda oldukça avantajlıdır."

K4: "Sosyal medya uygulamalarından faydalanmıyoruz."

Tema 5: Dijital Dönüşümde Fayda-Maliyet

K6: "Dijital araçlar, başvuruların hızla değerlendirilmesini, görüşme süreçlerinin planlanmasını ve iletişimi hızlandırabilir. Bu da pozisyonların daha hızlı dolmasına ve işe alım sürecinin kışalmasına yardımcı olabilir. İşe alım süreci adayların yeteneklerini, deneyimlerini ve kültürel uyumlarını daha doğru bir şekilde eşleştirebilir. Bu da daha uygun adayların seçilmesine ve iş başarısının artmasına katkıda bulunabilir. Dijitalleştirme, manuel işlemleri azaltarak ve iş süreçlerini optimize ederek işe alım maliyetlerini düşürebilir."

K5: "Süreçlerin dijitalleştirilmesinin sonuçları çalıştığımız kurumda olumlu gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Aday seçiminde avantajlarının etkisi; dijitalleşen araçların adayların yeteneklerini daha iyi ölçme ve değerlendirmeye olanak tanıyarak daha uygun bir aday seçimine ve performans ve verimliliğin artışına neden olabilir. İşe Alımda adayların ön elemesinde avantaj ve etki sağlamıştır. Dijitalleşen işe alım süreçlerinin yeni çalışanların hızlı işe başlaması ve oryantasyonunu sağlamaktadır. İşe alım süreçlerindeki verimsizliğin ortadan kalkması ve şeffaflık sağlanması, bütün adayların mülakatlarının analizini mümkün kılan doğal ve yargısız bir ortam sağlaması açısından dijitalleşme çalışan ve işveren

arasındaki güven bağı en başından sağlayarak işten ayrılma oranlarının düşmesine neden olmuştur.”

K7: “İşe alım süreçlerinin dijitalleşmesi görüşmelerin online ortamda başlamasıyla mülakat sonucuna kadar yeteneğin değerlendirmesinde uçtan uca sürecin hız ve çeviklik kazanmasına aracı oluyor. Hem zaman hem de maliyet açısından tasarruf sağlıyor.”

K8: “Olumlu etkisi bulunuyor. Elektronik ortamda verilerin saklanması olası kazalar karşısında verilerin tutulmasına da yol açıyor.”

Tema 6. Dijital Dönüşümde Karşılaşılabilecek Zorluklar

K4: “İşe alım süreçlerimizde; Datamızı verimli kullanabilmek adına kullandığımız ERP sistemimiz mevcut. Avantaj; Pratik ve kullanıcı dostu olması verilerimizi düzenli tutma ve raporlamalarımız açısından kolaylık sağlamaktadır. Dezavantaj ise; geriye dönük veri düzenleme ve raporlamaya müdahale konularında zaman zaman sıkıntı yaratabilir ve istenilen veriyi; istenildiği şekilde düzenleme özgürlüğünü kısıtlamaktadır. Online Mülakatların avantajları: Adaylara zaman ve yer sınırı olmadan ulaşma imkanı sağlamaktadır. Dezavantajı ise; Ekran karşısındaki iletişimin yüz yüze iletişime göre daha sığ kalması değerlendirmeyi zorlaştırabilir. Online Yetenek Değerlendirme Araçları ise veriye dayalı bir değerlendirmenin yapılması kişisel yargıların bir müdahalesinin olmaması daha gerçek sonuçları barındırmaktadır. Herhangi bir dezavantaj değerlendiremiyorum.”

K11: “Türkiye’de insan kaynakları alanında kullanılan çeşitli dijital çözümleri kullanıyoruz. İlan yayınlamak için hepimizin bildiği LinkedIn, Kariyer.net platformlarını tercih ediyoruz. Geniş kitleye ulaşabiliyoruz ancak filtreleme zorluğu da yaşanıyor. Online mülakatlar için Teams uygulamasından yararlanıyoruz. Hızlı ve aktif şekilde görüşme sağlanabiliyor ve artık tüm dünyada kullanımı arttığı için adaylar için de kolaylık sağlıyor. Online envanter süreçlerimizde ise Harrison assessment, FlowQ kullanmaktayız. Bu araçlar sayesinde aday değerlendirmelerini yetkinliklerine ve profillerine göre yapabiliyoruz. Buradaki tek dezavantaj belki duygusal değerlendirmeyi arka plana atmamız olabilir ancak buna oldukça dikkat ediyoruz. Envanter testlerini tek değerlendirme kriteri olarak kullanmıyoruz.”

K6: “İlan ve İş Portalları; LinkedIn, Kariyer.net, Indeed, Glassdoor gibi platformlar iş ilanlarının yayınlanmasında kullanılır. Avantajı geniş bir aday havuzu sağlamasıdır. Dezavantajı ise bazen çok genel veya kalabalık bir aday havuzu oluşturması ve filtreleme gereksinimini artırması olabilir. Bu uygulamaların avantajları genellikle sürecin hızlanması, daha geniş aday havuzlarına erişim ve verimliliğin artması şeklinde özetlenebilir. Ancak, dezavantajları da vardır; örneğin, insan etkisinin azalması, aday deneyiminde yetersizlik veya öznellik gibi durumlar söz konusu olabilir. İşe alım görevlileri açısından, bu uygulamalar süreci hızlandırabilir ve daha verimli hale getirebilir. Ancak insan etkisinin azalmasıyla iletişimde eksiklik yaşanabilir ve adaylar için daha soğuk bir deneyim olabilir. Adaylar açısından, dijital süreçler bazen iletişim eksikliği veya kişisel etkileşimi azaltabilir. Ayrıca, bazı uygulamaların adil olmayabileceği veya aday deneyimini olumsuz etkileyebileceği endişeleri de olabilir. Bu nedenle, dijital uygulamaların kullanımında dengeli bir yaklaşım önemlidir. İnsan faktörünü koruyarak, adil, şeffaf ve aday dostu bir işe alım süreci oluşturmak önemlidir. Uygulamaların kullanımı, insan etkisinin azalmadan ve aday deneyimini göz önünde bulundurarak yapılmalıdır.”

K5: “Oryantasyon süreçlerinin online eğitimler ile yapılması; Personelin oryantasyonun sağlanması şirketin bir parçası haline gelmesi ve şirketi özümsemesi açısından önemli bunun sadece dijital ortamda sağlanmasının çalışanın bağlılığına katkıda bulunacağını düşünmüyorum. Yüz yüze iletişim ve yerinde oryantasyon çalışan üzerinde her zaman daha etkili olmuştur.”