

## İŞLETMELERDE YENİ NESİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Zeynep Akkuş<sup>1\*</sup> 

**Özet:** Gelişen teknoloji ve artan rekabetle birlikte, İnsan Kaynakları (İK) çözümlerinin kullanımı son yıllarda iş dünyasında büyük bir dönüşüm yaratmıştır. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), günümüz dünyasında çağdaş bir yapıya dönüşmeye başlamıştır. İnsan Kaynakları'nın dijital dönüşümü, operasyonel İK süreçlerinin otomasyon teknolojileriyle optimize edilmesi ve veri odaklı analitik yaklaşımların karar destek sistemlerine bütünleşmiş edilmesiyle ifade edilmektedir. Dijital İK, gelişen teknolojiler aracılığıyla İnsan Kaynakları ekiplerine operasyonel süreçlerin otomasyonu sayesinde zaman kazandırarak stratejik iş hedeflerine odaklanmalarını sağlar ve bilgiye dayalı karar destek sistemlerini etkin bir şekilde kullanmalarına olanak tanır. Bu perspektife göre, İnsan Kaynakları yetkililerinin dijital dönüşüm ihtiyaçlarına uyum sağlamak için modern bir yönetim modeli çerçevesinde değişime açık olmaları ve süreç yönetiminde daha fazla yetkinlik kazanmaları gerektiği öngörülmektedir. Bu çalışmada, yeni nesil insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşümün İKY çalışanları üzerindeki etkisi incelenmiş ve veriler, kartopu örneklem yöntemiyle gerçekleştirilen nitel bir çalışma kapsamında elde edilmiştir. Araştırmaya, İK uzmanı, yetkilisi, yöneticisi ve müdür pozisyonlarında görev yapan çalışanlarla yapılan görüşmelerin analizleri de dahil edilmiştir. Elde edilen veriler 2020 MAXQDA programına aktarılmış ve analiz edilmiştir. Çalışma, insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm sürecinin temel stratejik noktalarını belirlemeyi amaçlamaktadır.

**Anahtar kelimeler:** İnsan Kaynakları, Dijital Dönüşümün, Teknoloji, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, Yapay Zekâ, Veri Analitiği

## EVALUATION OF DIGITAL TRANSFORMATION IN NEW GENERATION HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN BUSINESSES

**Abstract:** With developing technology and increasing competition, the use of Human Resources (HR) solutions has created a great transformation in the business world in recent years. Human Resources Management (HRM) in businesses has begun to transform into a contemporary structure in today's world. Digital transformation of Human Resources is expressed by optimizing operational HR processes with automation technologies and integrating data-oriented analytical approaches into decision support systems. Digital HR saves time for Human Resources teams through the automation of operational processes through developing technologies, allowing them to focus on strategic business goals and allowing them to effectively use information-based decision support systems. According to this perspective, it is envisaged that Human Resources officials should be open to change within the framework of a modern management model and gain more competence in process management in order to adapt to digital transformation needs. In this research, the impact of digital transformation on HRM employees in new generation human resources management was examined and the data was obtained within the scope of a qualitative study carried out with the snowball sampling method. The research also included analyzes of interviews with employees working in HR specialist, officer, manager and manager positions. The data obtained was transferred to the 2020 MAXQDA program and analyzed. The study aims to determine the main strategic points of the digital transformation process in human resources management.

**Key words:** Human Resources, Digital Transformation, Technology, Human Resources Information System, Artificial Intelligence, Data Analytics.

**<sup>1</sup>Adres:** Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Isparta, Türkiye

\* **Sorumlu Yazar:** zeynepbeyazyolakkus@gmail.com

**Atıf:** Akkuş, Z. (2024). İşletmelerde Yeni Nesil İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşümün Değerlendirilmesi. Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(2): 40-48.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerde en çok öne çıkan konuların başında Endüstri 4.0 gelmektedir. Teknolojik dönüşüm, işletmelerin mal ve hizmet alanında daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır. Sektörde öne çıkmak ve rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin teknolojiye yönelik farkındalıklarını artırmaları ve maliyet avantajı kazanmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işletmenin en önemli fonksiyonlarının arasında yer almaktadır. Klasik ifade ile personelcilik ten İnsan Kaynakları (İK) yönetimine geçiş, 1980'lerin sonları ile 1990'larına doğru geçiş olmuştur. Son dönemlerdeki teknolojik gelişmelerle birlikte insan kaynaklarının evrimi ve bu gelişmelere ayak uydurması oldukça önemlidir. (Şendoğdu, 2020: 128-134).

İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi ile birlikte birçok fonksiyonu zamana ayak uydurmuştur. Son dönemlerde yapay zekânın iş mülakatlarına katılması, özlük işleri ve bordrolamanın dijital sistemlere taşınması, izin takiplerinin sistem üzerinden yapılması, eğitim alanında çevrimiçi platformların kullanılması, satış verilerinin ve performansın sistemler üzerinden izlenmesi, kare kod ile iş başvurularının alınması ve eğitim ile kariyer gelişmelerinin dijital ortamda gerçekleştirilmesi gibi yenilikler öne çıkmaktadır. (Asiltürk, 2018: 530).

İnsan kaynakları süreçleri teknolojiye uyum sağlamakla birlikte birçok avantajı olmuş ve maliyet açısından önemli yol almıştır. (Alçın, 2016: 40). Dijitalleşmenin en önemli maddesi olan zaman maliyeti tasarrufun en önemli kalemidir. Bunun yanı sıra ofis kirası, kırtasiye, ulaşım, yemek gibi işletmenin maliyetlerini azaltmaktadır. Teknoloji sayesinde çalışma koşulları daha esnek hale gelmektedir. (Demir, 2019: 10). Makalede işletmelerde yeni insan kaynakları yönetiminde dijitalleşmenin değerlendirilmesi araştırılmıştır. İnsan kaynakları süreçlerinin teknolojiye uyum sağlaması, birçok avantaj sunmuş ve maliyet açısından önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Dijitalleşmenin en önemli faydalarından biri olan zaman tasarrufu, maliyetleri azaltmada kritik bir rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra ofis kirası, kırtasiye, ulaşım ve yemek gibi işletme giderlerini de düşürmektedir. Teknoloji sayesinde çalışma koşulları daha esnek hale gelmektedir. Bu makalede, işletmelerde yeni insan kaynakları yönetiminde dijitalleşme sürecinin değerlendirilmesi araştırılmıştır.

İşletmelerde yeni insan kaynakları yönetiminde dijitalleşme sürecinde öncelikle dijitalleşme ve insan kaynaklarının temel kavramları incelenmiştir. Yöntem kısmında ise araştırmanın amacı, önemi ve veri toplama yöntemleri üzerinde

durulmuştur. Sonuç ve öneri bölümünde ise bulgular değerlendirilmiştir (Çiftçioğlu, 2019: 45-60).

## 1. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi ve Literatüre Genel Bakış

1971 yılında ilk kez kullanılmaya başlanan "dijitalleşme" ifadesi, Robert Wachal tarafından toplum dijitalleşmesinden yola çıkarak yaygınlaşmıştır. Teknolojiyi ve dijitalleşmeyi Kagermann ise canlılar ile teknoloji arasında bir bağ kurarak tanımlamaktadır (Strohmeier, 2020: 342-325). Dijitalleşme, teknoloji için önemli bir adım olmakla birlikte, bilgilerin doğru ve güvenilir bir şekilde saklanmasını ve aktarılmasını sağlamaktadır (Erdem, 2011: 30-35).

Zaman tüneline teknolojinin gelişimini izlediğimizde, dijital dönüşümün hızlı bir şekilde ilerlediği görülmektedir. 1945 yılında tamamlanan ilk bilgisayar ENIAC, 1961 yılında IBM tarafından üretilen Elektronik Hesap Makinesi IBM 7090 ve 1973 yılında Motorola'nın geliştirdiği ilk mobil telefon DynaTAC 8000X gibi teknolojik devrimler, bu sürecin önemli örnekleridir. Sistemleşme olarak ifade edilen dijitalleşme, işletmeler için temel bir öneme sahiptir. (Seçer, 2017: 650-660). İnsan kaynaklarının tüm süreçlerini etkileyen dijitalleşme, yeniliklere, değişime ve yeni sistemlerin uygulanmasına ihtiyaç duymaktadır. 2000'li yıllarda dijitalleşmeye başlayan insan kaynakları, e-İKY uygulamaları ile gelişmeye devam etmiştir (Celep ve Afacan Fındıklı, 2018: 53-60).

İnsan kaynaklarının gelişimi ile endüstriyel gelişim eş zamanlı ilerlemektedir. Özellikle endüstrinin ilerlemesiyle birlikte yeni olanaklar ortaya çıkmaktadır. İnsan gücünün verimli kullanılması ve tehlikelere karşı önlem alan bir endüstri oluşturmak için insan kaynakları olanakları sorgulanmaktadır (Chulanova, 2019: 20-30). Teknolojinin gelişmesiyle birlikte insan kaynakları alanında yeni bir pencere açılmış ve bu alanın dijital dönüşüme öncülük etmesi beklenmektedir. (Fenech R., Baguant ve Ivanov, 2019: 150-152). Teknolojinin gelişimi yalnızca stratejik bir konu olmayıp insan kaynaklarını da kapsamaktadır. Bu gelişmelerle birlikte alışılmış ve öğrenilmiş yöntemler sorgulanmaktadır (Fenech R. , Baguant ve Ivanov, 2019: 151). İnsan kaynaklarının, teknoloji ile birlikte gelişme sürecine uyum sağlamasına olanak tanımaktadır.

## 1.1. Metodoloji

Araştırmada, işletmelerde yeni nesil insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşümün katılımcılar üzerindeki yansımalarını anlamak ve dijital dönüşümün insan kaynaklarındaki avantajları ve dezavantajlarını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Araştırmada nitel araştırma deseni kurgulanmıştır.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmada, işletmelerde yeni nesil insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşümün katılımcılar üzerindeki yansımalarını doğrultusunda ortaya koymaktır. Çalışma da, işletmelerde yeni nesil insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşümün katılımcılar üzerindeki yansımalarını anlamak ve avantajları ile dezavantajlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Nitel yöntemde tasarlanan bu çalışmanın, insan kaynaklarının dijitalleşme sürecine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatür incelemesi yapıldığında, insan kaynakları alanında dijitalleşme sürecine ilişkin çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir.

## 1.3. Araştırmanın Örnekleme ve Deseni

Araştırma, İstanbul'da özel sektörde çalışan insan kaynakları yöneticilerinin dijital dönüşüm süreçleriyle ilgili görüşlerini anlamak amacıyla yapılmış nitel bir çalışmadır ve fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Çalışmada, katılımcıların yaşadıkları deneyimlerin ve bilgilerin birlikte aktarılması için nitel bir metodoloji olan fenomenoloji yöntemi uygulanmıştır.

Çalışma grubu, özel sektörde çalışan 25 insan kaynakları yöneticisinden oluşmaktadır. Görüşmelerin verimli ve kaliteli olması için katılımcılar 25-50 yaş aralığındaki bireyler arasından seçilmiştir. Araştırma sorularının iyi yorumlanabilmesi amacıyla, insan kaynakları alanında en az 2 yıl deneyime sahip çalışanlar tercih edilmiştir. Örneklem olarak kartopu tekniği kullanılmış ve katılımcılara araştırma soruları görüşme öncesinde ulaştırılmıştır. Derinlemesine bir inceleme gerçekleştirebilmek amacıyla katılımcı sayısı 25

olarak belirlenmiş ve dijitalleşme süreçlerinin analizi hedeflenmiştir. Araştırmada özel sektör insan kaynakları yetkililerinin seçilme nedeni, çalışma alanının geniş olması ve bu alanda örnek bir çalışma yapma fırsatının bulunmasıdır.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler planlanmış ve katılımcıların takvimlerine göre organize edilmiştir. Görüşmeler, 2023 Haziran- Ekim tarihleri arasında başlamış ve her bir görüşme yaklaşık 1 saat sürmüştür. Bu görüşmelerden ikisi Zoom üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların eğitim durumu, yaşı, iş deneyimi, cinsiyeti ve insan kaynaklarındaki uzmanlık süreleri araştırmada kullanılmıştır. Nitel veri analizi için MAXQDA yazılım programı kullanılarak temalar oluşturulmuş ve veriler kodlanmıştır. MAXQDA yazılımında ana kodlar ve alt kodlamalar oluşturularak veriler analiz edilmiştir. Araştırmanın gizliliği nedeniyle katılımcı bilgileri numaralandırılmış ve 1'den 25'e kadar olan sayılarla kodlandırılmıştır.

## 1.4. Etik Kurul İzni

Yapılan bu araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 26.06.2024 tarihli 150/9 sayılı kararla etik olarak uygun görülmüştür.

## 2. Araştırma Bulguları

Bu araştırmada yer alan katılımcıların demografik ve mesleki profillerine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sunulması amacıyla, katılımcıların eğitim durumları, yaş grupları, cinsiyetleri, toplam iş deneyimi süreleri ve insan kaynakları alanında sahip oldukları deneyimler dikkate alınmıştır. Katılımcıların bireysel farklılıklarını ve çalışma yaşamlarındaki çeşitliliği daha iyi anlamak ve analiz etmek için bu değişkenlerin her birinin detaylı olarak ele alınması gerekliliği göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda, elde edilen veriler, katılımcıların eğitim düzeylerinden mesleki deneyimlerine kadar farklı boyutlarıyla incelenmiş ve söz konusu bilgiler, daha net bir değerlendirme yapılabilmesi adına aşağıdaki tabloda sistematik bir şekilde yer almaktadır.

**Tablo 1**  
*Katılımcıların Demografik Bilgileri*

Katılımcı Kodu	Eğitim	Yaş	Cinsiyet	İş Deneyimi	İK Deneyimi
1	Lisans	34	K	12	8
2	Lisans	39	E	15	7
3	Lise	29	K	14	14
4	Lisans	34	K	20	12
5	Lisans	28	E	15	15
6	Lise	43	K	27	17
7	Yüksek Lisans	27	K	12	6
8	Lisans	30	K	19	11
9	Lise	44	E	25	12
10	Lisans	32	K	14	14
11	Yüksek Lisans	39	K	22	22
12	Lisans	33	K	14	14

13	Lisans	37	E	18	12
14	Lise	36	K	16	12
15	Doktora	45	K	12	12
16	Lise	35	K	17	17
17	Yüksek Lisans	43	K	20	20
18	Lisans	33	E	16	11
19	Yüksek Lisans	31	E	14	5
20	Lisans	44	K	27	10
21	Lise	41	K	21	13
22	Lisans	40	K	27	18
23	Yüksek Lisans	36	E	15	12
24	Lise	39	E	19	10
25	Lisans	32	K	15	15

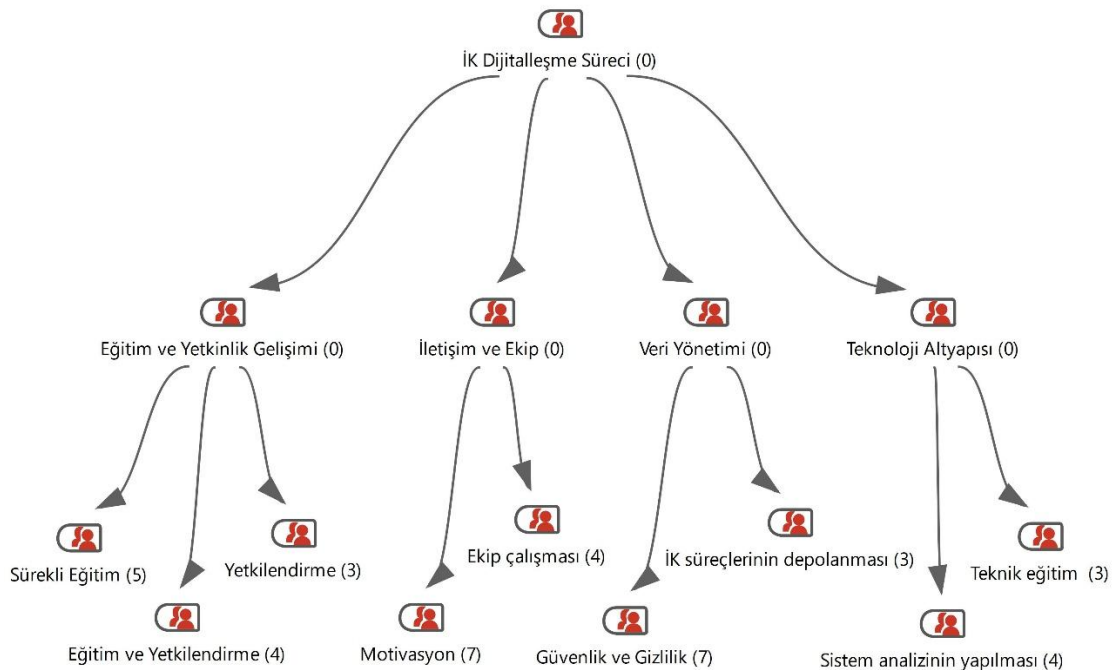
Bu araştırmada yer alan katılımcıların demografik ve mesleki profillerine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sunulması amacıyla, katılımcıların eğitim durumları, yaş grupları, cinsiyetleri, toplam iş deneyimi süreleri ve insan kaynakları alanında sahip oldukları deneyimler dikkate alınmıştır. Katılımcıların bireysel farklılıklarını ve çalışma yaşamlarındaki çeşitliliği daha iyi anlamak ve analiz etmek için bu değişkenlerin her birinin detaylı olarak ele alınması gerekliliği göz önünde bulundurulmuştur. Bu bağlamda, elde edilen veriler, katılımcıların eğitim düzeylerinden mesleki deneyimlerine kadar farklı boyutlarıyla incelenmiş ve söz konusu bilgiler, daha net bir değerlendirme yapılabilmesi adına aşağıdaki tabloda sistematik bir şekildedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların sektör dağılımı “Sektör Dağılımı” Tablo 2’de aktarılmıştır.

**Tablo 2. Sektör Dağılımı**

Sektör/Alan	Kişi Sayısı
Perakende Sektörü	6
Satış ve Pazarlama Sektörü	7
Sağlık Sektörü	5
Gıda Sektörü	5
Üretim ve İmalat Sektörü	2

Araştırmaya katılan bireylerin sektörlere göre dağılımı incelendiğinde, katılımcıların çeşitli sektörlerdeki temsilleri ayrıntılı bir şekilde gözlemlenmiştir. Katılımcıların sektörel dağılımı, perakende sektöründe 6 kişi, satış ve pazarlama sektöründe 7 kişi, sağlık sektöründe 5 kişi, gıda sektöründe 2 kişi, üretim ve imalat sektörlerinde ise 2 kişi şeklinde gerçekleşmiştir. Bu dağılım, araştırmanın örneklem grubunun sektörel çeşitliliğini ve sektörler arasındaki farklı dinamikleri yansıtmak amacıyla detaylı olarak analiz edilmiştir. Katılımcıların farklı sektörlerden olmaları, araştırmanın bulgularının sektörel bağlamda çeşitlilik gösteren bir perspektife sahip olmasını sağlamaktadır.



**Şekil 1. İnsan Kaynaklarının Dijitalleşme Aşamaları**

Araştırmaya katılan katılımcılara öncelikle insan kaynaklarının dijitalleşme sürecinden nasıl etkilendikleri sorulmuştur. Katılımcılar, dijitalleşmenin insan kaynakları üzerindeki etkilerini değerlendirdiklerinde, özellikle eğitim ve yetkinlik gelişimi, iletişim ve ekip çalışması, veri yönetimi süreçleri ve teknoloji altyapısının adaptasyonu gibi temel temaların ön plana çıktığını ifade etmişlerdir.

Dijitalleşme sürecinin, çalışanların hem bireysel hem de ekip düzeyindeki performansını ve iş yapış biçimlerini nasıl dönüştürdüğüne dair çeşitli görüşler paylaşılmış; aynı zamanda bu dönüşümün işletmelerin genel verimliliği üzerindeki etkileri de tartışılmıştır. Bu temalar Şekil 1'de gösterilmektedir.

1: “İnsan kaynaklarında kullandığımız program her gün yenilenmekte ve sürekli olarak yeni versiyonlara geçilmektedir. Ancak bu değişiklikler sırasında eğitim veya kullanma kılavuzu verilmemektedir. Bu nedenle, sistemi sürekli deneme yanılma yoluyla keşfetmek zorunda kalıyoruz.”

12: “İşe alım platformlarının güncellenmesi ve yenilenmesi gerekiyor. Firmaların kullandığı programlar ile uyumu ve yeniliklere açık platformlar kullanılmalıdır.”

8: “Şirketlerin alt yapı güvenliğine dikkat etmesi gerekmektedir. Özellikle KVKK ile birlikte sistemler daha doğru korunmalı ve saklanmalıdır. Dijital dünyanın güvenliği çok önemlidir.”

15: “Dünya farklı bir noktaya gidiyor. Özellikle salgın ile birlikte gündeme geldi. Teknolojiyi kontrol edebilir ve uygulayabilir olmamız lazım. Özellikle İnsan Kaynakları olarak yenilikleri takip etmeliyiz.”

5: “İnsan kaynaklarının geleceğinde dijital yenilikler ve robotlar var. Ön görüşmeleri yapan robotları görmüşsünüzdür, inanmadım. Ama çok başarılılar.”

11: “Dijital dünyanın ilk kuralı veri gizliliği ve korunmasıdır. Düşünsenize yakında özlük dosyası diye bir şey kalmayacak ve haklarımız dijital ortamda depolanacak. Korunması ve saklanması çok önem arz eden bir hale gelecektir.”

2: “İnsan kaynaklarının dijitalleşmesinin en önemli önceliği eğitim olduğunu düşünmekteyim. Bulduğum işyerinde daha teknolojiyi kabul etmekte zorlanan kişiler var. Acil olarak eğitim verilmeli ve sisteme ayak uydurulmalıdır.”

17: “Dijitalleşmede en önemli alanlardan birisi de yetki kullanımıdır. Özellikle bordroda kullanılan bir sistemimiz var ama yetkimiz yok ne yazık ki... Kullanım alanını kısıtlamaktadır. Dijitalleşmede en önemli alanlardan biri de yetkilendirmedir.”

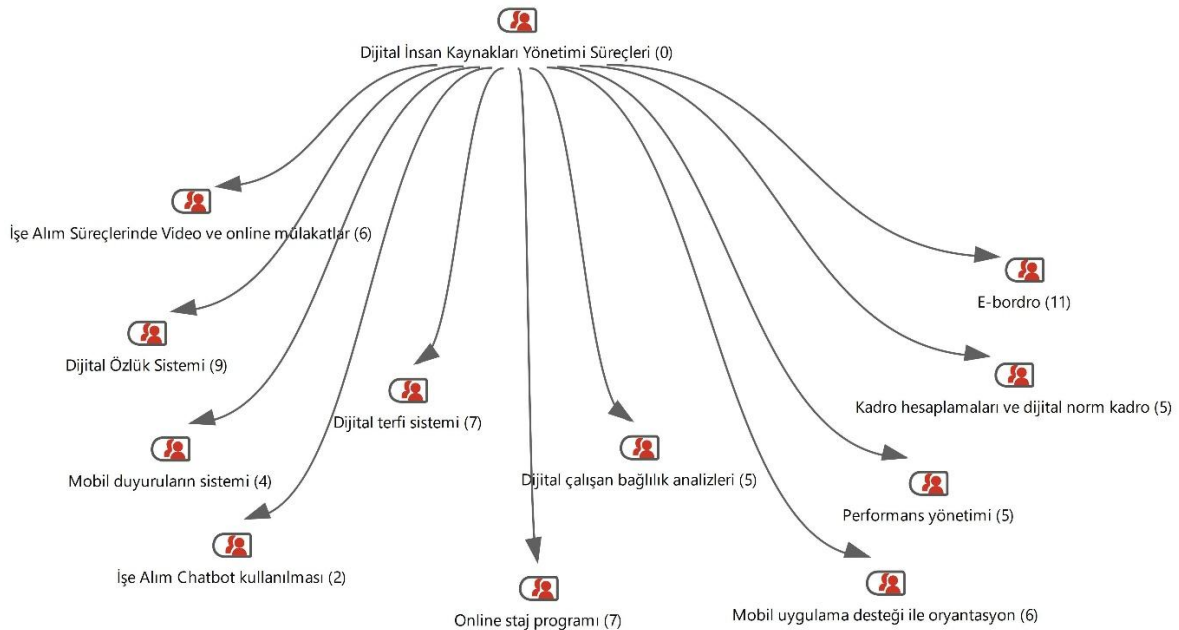
18: “Yeni nesil insan kaynaklarına ayak uydurmamız gerekiyor çünkü ekibimize sürekli yeni arkadaşlar katılıyor.”

21: “Son dönemler insan kaynakları ekibi olarak dijital performans sistemini kurmaya çalışıyoruz. Ama çok zorlanıyoruz. Ekibin yaş ortalamasında farklar var. Süreç 6 aydır beklemede. Bu tarz teknolojik yeniliklerde ekip olmak çok ama çok önemli olduğunu söyleyebilirim”

25: “İnsan kaynakları olarak dijitalleşmeye hazırız ve tüm yenilikler uygulamak için heyecanlıyız.”

4: “Dijitalleşme ve teknolojik ilerlemenin en önemli alanı eğitim olduğunu düşünüyorum. Yenilikleri ancak bu şekilde takip eder ve uygulayabiliriz. İnsan kaynakları firmamızdaki tüm yenilikleri takip ediyor ve uygulamaya çalışıyoruz.”

19: “İnsan kaynakları olarak sistemimizin uygun olup olmadığını kontrollerinin sağlaması ve alt yapı kontrollerinin tam yapılması gerekiyor. İnsan kaynakları olarak dijitalleşelim dedik kâğıttan excel sistemine geçtik.”



Şekil 2. Dijital İnsan Kaynakları

Araştırmaya katılan katılımcıların dijital insan kaynakları yönetimi süreçlerini aktif bir şekilde kullandıkları ve bu süreçlere ilişkin çeşitli uygulamaları farklı sıklıklarla tekrar ettikleri belirlenmiştir. Katılımcılar, işe alım süreçlerinde video ve çevrimiçi mülakat yöntemlerini 6 defa, dijital özlük sistemini 9 defa, mobil uygulama sistemlerini 4 defa, işe alım chatbotlarını ise 2 defa kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Ayrıca, dijital terfi sistemi uygulamaları 7 defa, çevrimiçi staj programları ise yine 7 defa vurgulanmış; dijital çalışan bağlılık analizi 5 defa, mobil uygulama desteği ve oryantasyon süreçleri ise 6 defa tekrarlanmıştır. Bunun yanı sıra, çevrimiçi performans yönetimi uygulamaları 5 defa, kadro hesaplama ve dijital norm kadro analizleri 5 defa ve e-bordro sistemleri ise 11 defa tekrar edilerek, bu uygulamaların kullanımında dikkat çekici bir yoğunluk olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifade ettiği bu rakamlar, dijital insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yaygınlığını ve bu süreçlerin iş akışlarındaki etkinliğini göstermesi açısından önemli bir veri sunmaktadır. Araştırma ifadelerden bazıları aşağıda verilmiştir;

14: “Özellikle ön mülakatlarımızın video ve çevrimiçi olması işimizi çok rahatlandı. Notları kaçırmıyor ve daha sonra oluşacak bir soruna karşı kayıtları saklıyoruz.”

23: “ Sahada çalışan arkadaşlarımız ofis ortamında olmadıkları için hep şikâyet ederlerdi. Ama çevrimiçi sistem ile her an ulaşım sağlıyoruz.”

9: “ Özellikle salgın sonrası işe alım süreçlerimiz çok gelişti ve gelişmek zorunda kaldı. chatbotlar hayatımızı çok kolaylaştırdı.”

12:” İnsan kaynakları olarak her fonksiyonunu dijitalleştirmeye çalışıyoruz. Özellikle atama ve terfi

sisteminin dijital olması daha güvenilir oluyor. Yönetici unutsa sistem unutmuyor.”

16: “Yasal açıdan bordro imzalatma sürecinin önemli olduğunu biliyoruz ama firma olarak yasal imzaların alınması ile e. bordro kullanılmaya başlayabildik. Burada önemli olan çalışanlarında aynı zihniyette olmasıdır. Hala elden bordro isteyen personellerimiz bulunmaktadır.”

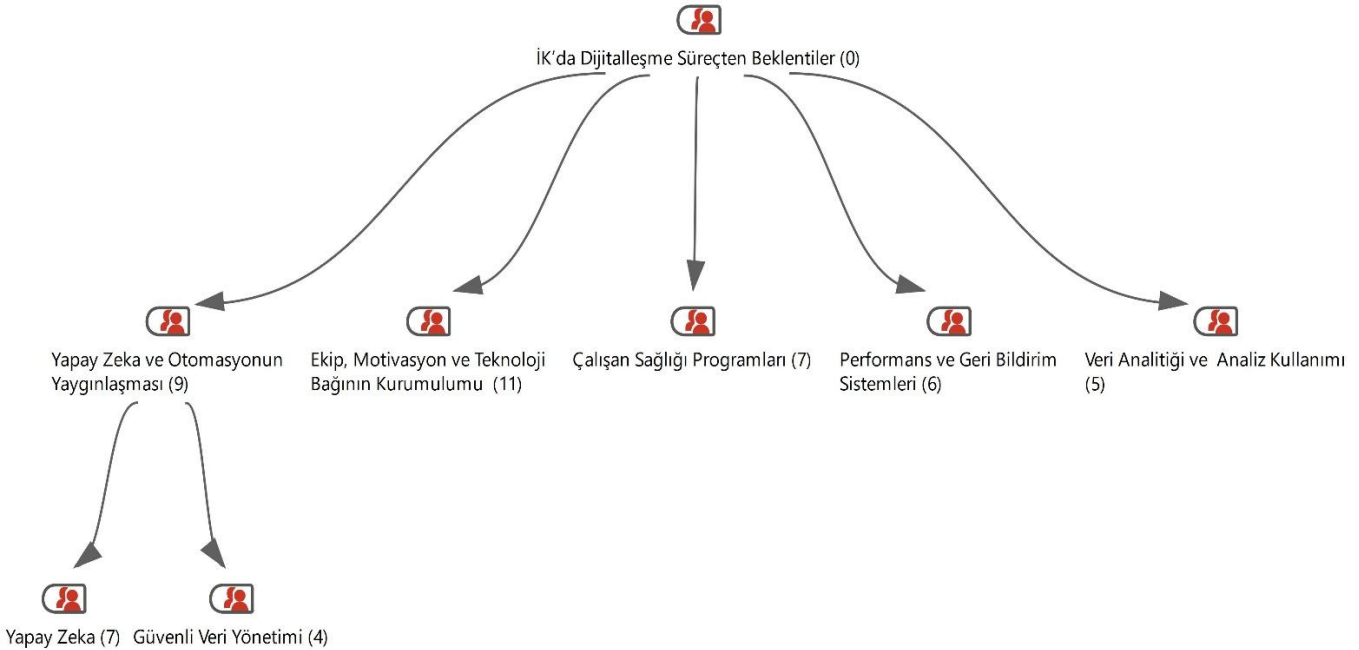
18: “Norm kadro takibinde dijitalleşme süreci çok önemli olduğunuzu görüyoruz. Eskiden biraz daha yoruma dayalı bir kadro planı var iken şimdi sisteme bağlı bir kadro planı var. Dijital olması sisteme ve mantığa dayalı olmak demektir.”

2: “ Çalışan motivasyonu ve bağlılık anketlerinde hep bir hile konuşulur ve yöneticiler tarafından kabul edilmesi zor bir süreçtir. Hiç insan elinin değmemesi ve çevrimiçi olması güvenilirliğini artırmaktadır.”

16: “ Eski dönemlerde kapı kapı staj yeri aranır hatta tanıdık olmadan stajyer olmak çok zor bir süreçti. Ama çevrimiçi staj sürecinde tam anlamıyla öğrenciye bilgi aktarımı hedeflenmekte ve eğitim desteklenmektedir. Çay ve fotokopi yok.”

15:” Yıllık izin takiplerini dijital ortamda yapmak hayatımızı çok kolaylaştırdı. Eski dönemlerde tek tek form doldurtmak için çok zaman harcardık.”

24: “ İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi hayatı tam anlamıyla kolaylaştırdı. Eskiden manuel olan birçok süreç şimdi dijital bir ortama taşındı ama bu seferde yetkinlik önem kazandı. Yetkin olmayan insanlar ile çalışmak çok zor.”



Şekil 3. İnsan Kaynaklarında Dijitalleşme Sürecinden Beklentiler

Araştırmaya katılan katılımcılara, insan kaynaklarında dijitalleşme sürecinden olan beklentileri sorulduğunda, çeşitli konuların farklı sıklıklarda tekrarlandığı görülmüştür. Katılımcılar, yapay zekâ ve otomasyonun iş süreçlerinde daha yaygın bir şekilde kullanılmasına dair beklentilerini 9 defa dile getirirken, ekip motivasyonu ve teknolojinin çalışan bağlılığını artırma konularını ise 11 defa vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra, çalışan sağlığı programlarının geliştirilmesi ve dijitalleşme yoluyla daha etkin hale getirilmesine yönelik talepler 7 defa ifade edilmiştir. Performans değerlendirme ve geri bildirim sistemlerinin dijitalleşme süreciyle birlikte daha verimli ve şeffaf bir hale gelmesiyle ilgili beklentiler ise 6 defa dile getirilmiş; veri analitiği ve analiz uygulamalarının insan kaynakları süreçlerinde daha etkin bir şekilde kullanılmasına dair görüşler ise 5 defa tekrarlanmıştır. Katılımcıların bu beklentileri, insan kaynaklarında dijitalleşmenin yalnızca operasyonel süreçlerde değil, aynı zamanda stratejik karar alma, çalışan memnuniyeti ve organizasyonel bağlılık üzerinde de etkili olması gerektiğini düşündüklerini ortaya koymaktadır. Bu veriler, dijitalleşme sürecinin çok boyutlu etkiler yaratma potansiyeline yönelik önemli ipuçları sunmaktadır.

5: “Yapay zekâ araçları sayesinde rutin işlerimi daha hızlı halledebiliyorum. Özellikle insan kaynakları süreçlerinde raporlama, veri analizi gibi işler çok daha kısa sürede tamamlanıyor ve ben daha stratejik işlere odaklanabiliyorum.”

18: “Yapay zekânın bazı süreçleri otomatikleştirmesi gerçekten iş yükümüzü hafifletiyor. Örneğin, otomatik yanıt sistemleri sayesinde çalışanlar, İK'ya sıkça sorduğumuz sorulara anında cevap alabiliyor.”

6: “Beni en çok endişelendiren şey, yapay zekânın karar süreçlerinde hatalar yapabilmesi. Her şey otomatikleşince insan dokunuşu azalıyor ve bazen bu durum yanlış değerlendirmelere yol açabiliyor ve hata dönülmez bir hal alabilir.”

21: “Yapay zekâ destekli geri bildirim sistemleri sayesinde performansım hakkında sürekli bilgi sahibi olabiliyorum. Özellikle gerçek zamanlı geri bildirim almak işime daha fazla odaklanmamı sağlıyor. Ama teknolojiyi kabul etmeyen personel tarafından kabul edilmiyor.”

16: “Yapay zekâ tabanlı sağlık ve refah programları, stres yönetimine destek oluyor. Özellikle rahatlatıcı eğitim uygulamaları veya sağlık verilerimi takip eden uygulamalar sayesinde sağlığımı daha iyi kontrol ediliyor. Kurum içinde sıklıkla eğitim vermeye çalışıyoruz.”

17: “Yapay zekâ sayesinde şirketimizin yeniliklere daha açık olduğunu hissediyorum. Özellikle rekabetin yoğun olduğu bir sektördeyse, bize hız ve esneklik kazandırıyor. Birçok rakibimizin kullandığı bir araç haline geldi. Bu yüzden biz de bu teknolojileri kullanmazsak geride kalacağımızı düşünüyorum.”

7: “Dijitalleşme sayesinde İK süreçlerinin daha hızlı ve hatasız bir şekilde ilerlemesini bekliyoruz. Özellikle izin talepleri, bordro yönetimi ve performans değerlendirme gibi işlemlerin otomatikleşmesi bize çok zaman kazandırabilir. Sistemden insan eli değmeden takip edilmesi daha sağlıklıdır.”

1: “Dijital İK uygulamaları sayesinde çalışan memnuniyeti, performans gibi konularda veriye dayalı analizlerin yapılması mümkün olacak. Böylece İK, kararlarını daha objektif verilere dayandırabilir. Veri analitiği sayesinde çalışanların memnuniyetini ölçebilir ve buna göre yeni politikalar geliştirebiliriz. Bu politikalar hem güveni destekleyecek hem de sistemin uzun süre devam etmesini sağlayacaktır. Firmada İK'nın etkinliğini artırır hem de çalışan bağlılığını güçlendirir. İnsan kaynakları olarak dijitalleşmeyi doğru yönetmeliyiz.”

Katılımcılara insan kaynakları alanında dijitalleşme süreçleriyle ilgili çeşitli sorular yöneltilmiş, alınan yanıtlar doğrultusunda kapsamlı analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizler sonucunda, katılımcıların görüş ve ifadelerinde öne çıkan kavramların belirlenebilmesi amacıyla bir kelime frekans analizi yapılmıştır. Kelime frekans analizi kapsamında, işletmelerin yeni nesil insan kaynakları yönetimi bağlamında dijital dönüşüm süreçlerine yönelik dikkat çeken anahtar kelimeler belirlenmiş ve bu kelimeler, çalışanların dijitalleşme konusundaki algılarını yansıtacak şekilde kategorize edilmiştir. Elde edilen bulgular, analiz sonuçlarını görselleştirmek amacıyla oluşturulan kelime bulutu ile Şekil 4'te sunulmaktadır.



Şekil 4. Kelime Bulutu

Katılımcılara yönelik uzaktan çalışma bağlamında gerçekleştirilen kelime frekans analizi sonuçları, bu konuda öne çıkan belirli kavramları ve ifadeleri ortaya koymaktadır. Analiz bulgularına göre, en yüksek frekansa sahip kelimenin "uzaktan çalışma" olduğu ve bu kavramın çalışmada en sık vurgulanan tema olarak dikkat çektiği görülmüştür. Ayrıca, "E-bordro" (81 kez), "mobil uygulama" (72 kez), "dijital eğitim" (53 kez), "dijital norm kadro" (51 kez), "performans" (44 kez) ve "dijital çalışan bağlılık analizleri" (31 kez) gibi ifadelerin de sıkça tekrarlandığı tespit edilmiştir.

Dijitalleşme ile ilişkilendirilen diğer önemli kavramlar arasında ise "dijitalleşme" (55 kez), "çevrimiçi" (33 kez), "teknoloji" (32 kez), "yenilik" (25 kez) ve "ekip ve motivasyon" (14 kez) ifadeleri öne çıkmaktadır. Bu bulgular, uzaktan çalışma süreçlerinde dijitalleşme, teknoloji entegrasyonu ve yenilikçi uygulamaların katılımcılar tarafından yoğun bir şekilde vurgulandığını göstermektedir. Elde edilen veriler, uzaktan çalışma deneyimlerinin değerlendirilmesinde dijital platformların, performans ölçüm ve yönetim araçlarının, çalışan bağlılığı analizlerinin ve ekip motivasyonunun önemli kavramsal çerçeveler oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, dijitalleşme sürecinin uzaktan çalışma uygulamaları üzerindeki etkisinin çok boyutlu bir şekilde incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları, değişen dünyaya hızlı bir şekilde uyum sağlayarak dijital dönüşümü benimsemiştir. Dijitalleşme, yalnızca iş süreçlerinde etkin bir rol oynamakla kalmayıp, insan kaynakları uygulamalarında da önemli gelişmelerin önünü açmıştır. Bu dönüşüm sürecinde, insan kaynaklarının tüm fonksiyonları etkilenmiş ve önemli bir değişim ve gelişim sürecine girmiştir.

Yapay zekâ araçlarının ve işe alım süreçlerinde chatbotların kullanılması, işletmelere zaman tasarrufu sağlamaktadır. Ayrıca, dijital dönüşüm sayesinde çevrimiçi eğitimler, performans yönetim sistemleri ve ücretlendirme gibi alanlarda kaydedilen ilerlemeler, insan kaynakları süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir. Dijitalleşme, işletmelerin küresel rekabet koşullarına uyum sağlamasının yanı sıra maliyetlerin düşürülmesine ve insan gücü kullanımında verimliliğin artırılmasına katkıda bulunmaktadır.

İnsan kaynaklarının tüm süreçlerinde olumlu bir etkiyi bırakan dijitalleşme süreci;

- Tüm İnsan kaynakları süreçlerini bir anda dijitalleştirmek yerine, adım adım geçiş yapılması önerilmektedir. Pilot uygulama yapılarak sonuçların değerlendirilmesi ve yumuşak bir geçişle tüm süreçlerin dijitalleştirilmesi önerilmektedir.
- İş görüşmelerinde, yapay zekânın daha aktif kullanılarak ön mülakatların kaldırılarak zaman tasarrufunun yönetilmesi,
- Dijital dönüşümün stratejik plana sağlanarak, İnsan Kaynakları süreçlerinin daha hızlı ve sürdürülebilir

bir şekilde dijitalleşmesini sağlanmasının yürütülmesi,

- İşletmeye uygun İnsan kaynakları işe alım platformları ve araçları kullanılmalı ve işe alım sistemi ile entegre olarak özgeçmiş tarama ve datalarının güncel tutulması önerilmektedir,
- Dijital özlük sistemine geçiş yapılmalı ve İnsan kaynakları süreçlerinde çalışanların kişisel bilgileri gizliliği öncelik verilmedir.
- Eğitim ve gelişim organizasyonlarında dijital eğitim platformları ile sosyal öğrenme ortamları kullanılmalıdır. İşletme içerisinde dijital eğitim ve oyun alanları, çalışanlar arasında öğrenmeyi ve gelişimi destekleyerek sosyalleşmeyi artıracakları önerilmektedir,
- İşletmelerde performans değerlendirmeleri için yapay zekâ tabanlı analiz araçları tercih edilebilir ve online sistemde performans ölçümlemesi önerilmektedir,

Ayrıca, dijitalleşme sürecinin yeni iş modellerine ve iş şekillerine adaptasyonu kolaylaştırmak için işletmelerin kültürlerinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır. İşletme kültürü için çalışanların katılımlarını ve desteklerini almak amacıyla uygun koşullar oluşturulmalı ve gelişim eğitimleri sürekli güncel tutulmalıdır.

İnsan kaynakları, bordro, performans değerlendirme ve çalışan bağlılığı anketi gibi operasyonel süreçlere daha az vakit ayırarak, kaliteli ve başarılı bir insan kaynaklarına zaman açmış olacaktır. Bu şekilde insan kaynakları birimi daha verimli ve gelişimi destekleyen ve firmasına katkı sağlayacaktır. Dijitalleşmenin gelmesiyle birlikte güvenilir ve ulaşılabilir bir bilgi ağı oluşmuştur. Ayrıca, zaman ve yer kavramı olmaksızın çalışma imkânı sunan dijitalleşme, performans ölçümünü ve çalışma ölçümünü kolaylaştırmıştır.

Sonuç olarak, dünyayı etkisi altına alan dijitalleşme sürecine uyum sağlayan insan kaynakları süreçleri, köklü bir dönüşüm sürecine girmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları, dijitalleşmenin sunduğu yenilikler ve imkânlar sayesinde büyük ölçüde olumlu etkilenmiş olup, bu dönüşüm süreci günümüzde hızla devam etmektedir.

Bu bağlamda, işletmelerin insan kaynakları birimleri, dijital dönüşüm stratejilerini belirleyerek bu süreçte izlenecek adımları doğru bir şekilde planlamalı ve gereken altyapıyı zamanında oluşturmalıdır. Doğru planlama ve uygun altyapı ile dijital dönüşüme adapte olabilen işletmeler, hem rekabet avantajı sağlayacak hem de uzun vadede sürdürülebilirliklerini artıracaktır. Dijitalleşme, yalnızca verimlilik ve maliyet avantajları sunmakla kalmayıp, aynı zamanda işletmelerin değişen iş dünyasına ayak uydurmaları için hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle, insan kaynakları birimlerinin dijital dönüşüm sürecindeki rolü, işletmelerin başarısı ve sürekliliği açısından kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.



## KAYNAKLAR

- Asiltürk, A. (2018). İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: İK 4.0, Journal of Awareness, 3(özel): 530
- Alçın, S. (2016). Endüstri 4.0 ve İnsan Kaynakları, Ekonomi ve İnsan Popüler Yönetim Dergisi, 63: 40
- Aydem Çiftçioğlu, B.; Mutlu, M. ve Katırcıoğlu, S. (2019). Endüstri 4.0 ve İnsan Kaynakları Yönetiminin İlişkisi, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2(1): 45-60.
- Celep, M. ve Afacan Fındıklı, M. (2018). Elektronik İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkileri: Türkiye’de Yabancı İştirakli Sigorta Şirketlerinde Bir Araştırma, Beyder, 13(1): 53-60.
- Chulanova, Z. K. (2019). Professional Standards as a Factor of Adaptation of Human Resources to the Industry 4.0: Approaches to Development and Implementation, Journal of Human Resource Management, 22(1): 20-30.
- Erdem, Hasan Ali (2011). Yeni Medya Hizmetleri ve Düzenlemeleri. Uzmanlık Tezi, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Ankara: 30-35
- Demir, A. O. (2019). Digital Skills, Organizational Behavior and Transformation of Human Resources: A Review, Ecoforum, 1(18): 10.
- Fenech, R.; Baguant, P. ve Ivanov, D. (2019) The Changing Role of Human Resource Management in an Era of Digital Transformation, International Journal of Entrepreneurship, 22(2): 150-152
- Strohmeier, Stefan (2020). “Digital human resource management: A conceptual clarification German Journal of Human Resource Management, 34(3): 342–325.
- Seçer, H. Ş. (2017). İnsan Kaynakları Alanına Bloglar Üzerinden Bakmak Nitel Bir İnceleme, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(3): 650-660.
- Şendoğdu, A. A. (2020). Endüstri 4.0 Devriminde Robotik Kaynaklar Yönetimi Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Açılımların Kaçınılmazlığı, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 34(1): 128-134.