

# Dijitalleşen Dünyada İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonu

## *The Changing Function of Human Resources Management in the Digitalizing World*

**Nezahat KOÇYİĞİT**

Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi,  
nkocyyigit@erbakan.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0003-3332-3642>

Makale Başvuru Tarihi: 18.03.2023

Makale Kabul Tarihi: 30.09.2023

Makale Türü: Araştırma Makalesi

**Mustafa KOCAOĞLU**

Prof. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi,  
mustafakocaoglu@erbakan.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-9341-6341>

**Beyza GÜDEK**

Arş. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
beyzagudek@ktu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-7432-9234>

### ÖZET

Değişen dünya koşulları kurum ve kuruluşların yapılanmalarına, yönetim anlayışlarına ve süreçlerinin işleyişine etki etmektedir. Söz konusu değişimin yönetiminde klasik yönetim anlayışında dikkate alınmayan insan sermayesi, neo-klasik yönetim anlayışında motive edilmesi gerekli ilk etken olarak görülmüştür. Bu sayede personel yönetimi yerini modern yönetim süreçlerinde stratejik insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. Rekabet edebilirlikte çağın teknoloji ve web tabanlı uygulamaları organizasyonlarda diğer tüm fonksiyonlar gibi insan kaynakları yönetimlerini de etkilemiştir. Bu araştırmanın temel amacı, günümüzün dijital dönüşüm sürecinde işletmeler için oldukça değerli bir rekabet aracı olan insan sermayesinin dijitalleşme ile değişen fonksiyonunu ele almaktır. Bunun için dijitalleşen insan kaynakları fonksiyonu dönüşüm hazırlığında olan bir kuruluşun kullandığı otomasyon incelenerek değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca birim sorumlularının görüşleri doğrultusunda çıkarımlar yapılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular şu şekilde özetlenmiştir: Dijitalleşmede teknolojik araçlara, süreçlere veya bilgi sistemlerine yapılan yatırımlar yeterli değildir. Bu nedenle insan sermayesine yapılan yatırımların önemi, karar alma süreçlerindeki dönüşüm, bilgi işlem fonksiyonlarında alınacak aksiyonlar ve artırılması gereken insan kaynakları fonksiyonunun işlevselliği başarılı bir dijital dönüşüm için önem arz etmektedir.

### ABSTRACT

Changing world conditions affect the structuring of institutions and organizations, their understanding of management, and the functioning of their processes. In the management of the said change, human capital, which was not taken into account in the classical management approach, was seen as the first factor to be motivated in the neo-classical management approach. In this way, personnel management has left its place to strategic human resources management in modern management processes. Technology and web-based applications of the age in competitiveness have affected human resources management as well as all other functions in organizations. The main purpose of this research is to address the changing function of human capital, which is a very valuable competitive tool for businesses in today's digital transformation process, with digitalization. For this, it is aimed to examine and evaluate the automation used by an organization whose digitalized human resources function is preparing for transformation. In addition, inferences were made in line with the opinions of the unit responsible. The findings obtained from the study are summarized as follows: Investments in technological tools, processes, or information systems are not sufficient in digitalization. For this reason, the importance of investments in human capital, the transformation in decision-making processes, the actions to be taken in information processing functions and the functionality of the human resources function that needs to be increased are important for a successful digital transformation.

### Anahtar Kelimeler:

Kurumsal Yönetim,

İnsan Kaynakları  
Yönetimi,

Dijital Dönüşüm,

Bilgi Sistemleri.

### Keywords:

Corporate Management,

Human Resources  
Management,

Digital Transformation,

Information Systems,

**Önerilen Alıntı (Suggested Citation):** KOÇYİĞİT, Nezahat, KOCAOĞLU, Mustafa ve GÜDEK, Beyza (2023), "Dijitalleşen Dünyada İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonu", *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.6(3), ss.686-697, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1267303>

## 1. GİRİŞ

Hızla gelişen teknoloji işletmeleri dijitalleşmeye zorlamakta ve bu sadece teknolojik yatırımlarla sağlanamamaktadır. Dijital dönüşümün önemli bir boyutunun da insan olduğu görülmektedir (Nalbantoğlu, 2021:195). Dolayısıyla değişimin başarısı için kurum içinde tüm iş ve süreçlerde ihtiyaçların analiz edilerek önceliklendirilmesi gerekmektedir. Dijitalleşmenin bir strateji olarak ele alınıp çalışanların ve kurum kültürünün bu değişime adaptasyonunun sağlanması izlenecek en iyi yollardan biridir.

Bilgi teknolojilerinin kurumlardaki yapıya, yönetim anlayışına ve verimliliğe etkilerinin artmasında ve dijital dönüşümün her birim tarafından benimsenmesinde insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir. Başlıca görevlerinden biri birimler arası iletişim ve koordinasyonun sağlanması olan insan kaynakları yönetimlerinin dijitalleşme sürecinde kurum performansını olumlu yönde etkileyecek çalışan iş birliğini ve bilgi paylaşımını teşviki önem arz etmektedir. Bu nedenle birim amirleri ve çalışanlarının bilgiye kolay ulaşması için bilgi teknolojileri ile desteklediği süreçlere geçiş önemlidir. Kuruma ait kritik göstergelerin anlık veri ile izlenebilirliğinin sağlanması için ortak bir veri tabanından beslenen gösterge panelleri (dashboard) ile bütün iş ve süreçlerinde entegrasyonun sağlanması gerekmektedir. Aksi durumda her birimin ayrı ayrı hazırladığı raporlar güvenilirlik, doğruluk, güncellik ve bilgi paylaşımı konusunda riskler içermektedir.

Bilginin bir organizasyon için daha değerli, yöneticiler ve karar vericiler için anlamlı olması için; erişilebilir, tam, doğru ve güvenilir olması gerekmektedir. Yanlış kararlar ve büyük maddi kayıpların önüne geçmede işletmelerin maddi sermayelerinin yanı sıra insan kaynaklarına ve bilgiye de ciddi yatırımlar yapmaları önemlidir. Dolayısıyla dijitalleşme ile kurumsal yazılımların insan kaynakları faaliyetleri ile entegre bir biçimde dijital ortama taşınarak işletmelerin karlılığı hedeflenmektedir.

Teknolojilerin desteklediği süreçlere geçişte geliştirilen bu uygulamalar ile otomasyonlaşmanın artarak, işlerin azalacağı ve işsizliğin artacağı yönünde işgücü açısından endişeler de beraberinde gelmektedir. Oysaki karşılaşılması muhtemel durum işsizliğin artması ve işlerin azalması değil, iş süreçlerinin değişmesinin, makineler ile insan arasındaki etkileşimin sağlanmasının gerekliliğidir. Rutin ve bilgisayarların en iyi şekilde yapacağı işleri makinelere, muhakeme ve deneyim gerektiren işleri yöneticilere bırakmak günlük işler arasında sıkışan yöneticinin geleceğe yönelik düşünmesini, fırsatları yakalamasını ve yönetimde kalitenin artmasını sağlamaktadır. Burada bir diğer ele alınması gereken konu insan kaynakları açısından mevcut teknolojiyi kullanacak ve geliştirecek olan, işletmeye özgü, taklidi mümkün olmayan yetkinlik sahibi bilgi işçisinin yönetimi ve elde tutulmasıdır. Bu durum yetkinlik bazlı işe alım ve insan kaynakları uygulamalarını işletmelerin gündemine taşımaktadır.

Çalışma ile dijitalleşme sürecinde kurumsal yönetim anlayışını devam ettiren kurumlar ve kuruluşlar için dönüşmesi gerekli öncelikli alanların neler olduğunun önemli bir kaynak olan insan sermayesi ekseninde belirlenmesi hedeflenmiştir. Kurumların değişime bakış açılarının ve dijitalleşme ile alt yapı hazırlıklarının neler olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma bilinenlerin tersine dijitalleşme alt yapılarının oluşmasında öne çıkan sistem yatırımlarından daha çok insan kaynağına yapılacak yatırımların öneminin ortaya konması adına önemli veri sunmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde dijitalleşme kavramı tanımlanarak, dijital dönüşümün ve çağın etkilediği alanlar ve başarılı bir dijital değişim sürecinde insan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları teorik olarak ele alınmıştır.

### 2.1. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm

Dijitalleşme ya da dijitalizasyon kavramlarının yaygınlaştığı dönemlerde bu iki kavrama gelip geçici bir moda, bir furya olarak yaklaşılmıştır. Günümüzde halen aynı görüşü savunanlar olsa da çoğu teorisyen tarafından kavramların önemi vurgulanmaktadır (Eryılmaz, 2021:2). Literatürde dijitalleşme ya da dijitalizasyon kavramına karşılık gelen birçok tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır;

*“Bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması ve buna eşlik eden organizasyonel değişim anlamına gelir; daha önce dijital olmayan eserlerin aracılık ettiği sosyo-teknik yapıların dijitalleştirilmiş eserlerin aracılık ettiği yapılara dönüştürülmesini içerir”* (Yoo vd., 2010:3).

*“Müşteri etkileşimini, veri kullanılabilirliğini ve iş süreçlerini geliştiren yeni teknolojilerle analog ve dijital dünyaların entegrasyonudur”* (Eling ve Lehmann, 2018:363).

*“Dijital teknoloji bilgiyi alır ve onu en küçük bileşenlerine ayırır. Bir analog sinyali ayrı parçalara dönüştürerek, dijitalleştirme, bilgi, metin, grafik, yazılım kodu, ses ve videoyu daha önce hiç düşünülmemiş şekillerde değiştirmeyi, dolayısıyla bilgi verme, dönüştürme yeteneklerini mümkün kılar”* (Maxwell ve McCain, 2014:147).

Dijitalleşme kavramının sosyal, ekonomik ve örgütsel faaliyet alanlarında kullanılması 1970’li yıllarda buhar makinesinin icadı ve endüstrileşmenin ilk adımlarının atılmasıyla başlamaktadır. Ardından gelen ve Endüstri 2.0 olarak da ifade edilen ikinci sanayi devrimi teknolojide bir devrim yaratmıştır. Elektrik teknolojisinin üretim alanında kullanılması ve geliştirilmesi imalat sanayini seri üretim ile tanıştırmıştır. 20. yüzyılda birinci ve ikinci dünya savaşları art arda gelen teknolojik ilerlemeleri yavaşlatsa da 1950’li yıllarda bilgisayar teknolojilerinin gelişmeye başlaması sanayi devriminde üçüncü dönemi işaret etmiştir. Mekanik elektrik ile çalışan cihazların, küçük ve pratik aletlerin, vb. teknolojilerin günlük hayata dâhili, nihayet bilgisayarların kullanımında görülen artış, İnternet’in hızla gelişmesi Endüstri 4.0 olarak nitelendirilmiştir. Dördüncü dönem dijital çağın, her türlü alana getirdiği yeniliklerle bilişimin modern yüzünü yansıtmaktadır (Tarı-Kasnakoğlu ve Kalender, 2020:1-2).

2000’li yıllar ile teknolojik gelişmeler daha da büyük verilerin hızlı, kolay ve az maliyet ile elde edilmesine, depolanmasına, işlenmesine, analiz edilmesine ve ürün olarak kullanılmasına olanak sağlamıştır. Yerel ve bölgesel nitelikteki veriler ulusal ve hatta bazen küresel düzeyde birbirine entegre edilmiştir. Kullanılan teknolojiler yenilenerek daha hızlı, etkin, güvenli ve konforlu bilgi/hizmet akışı sağlanmıştır. İnsanlar arasındaki ilişki ve etkileşim ağına makineler, akıllı cihazlar, sistemler, ağlar, uygulamalar, eşyalar ve hatta nesnelere de dâhil edilmiştir (Yılmaz ve Mecek, 2021:103-104).

Dijitalleşme kavramı ile gelen dönüşüm; dijital teknolojilerin yönlendirdiği ve toplumsal hayattan, ekonomik hayata, kurumlarda iş yapış biçimlerinin değiştiği büyük bir organizasyonel değişime kadar birçok alanı etkilemiştir (Osmundsen vd., 2018:1). Dijital cihazların, ekipmanların ve insanların İnternet’e bağlanmasına imkân veren “*IoT –Nesnelerin İnterneti*” teknolojileri yani sensörler ve onların iletişim ağı, etrafından sürekli veri toplayarak “*Büyük Veri*” paradigmasını meydana getirmiştir (Mendonça ve Andrade, 2018:2). Büyük verinin analizinde; insan aklından esinlenen algoritmalar, yapay öğrenme yöntemleri tüm sektörlerde bir dönüşüme neden olmaktadır. Zamanla “*yapay zekâ*” alanında gelişmelere duyulan ilgi önceleri bilim kurgudan öteye geçemeyen ve insanlarla birlikte yaşayan ve çalışan robotları, gerçek anlamda görünür kılmıştır. Yakın gelecekte öngörülen; yarının insanların şu an kullanmakta oldukları akıllı telefonları, akıllı saatleri ve artırılmış gerçeklik gözlükleri ile artırılmış insanlar olacaklarıdır. Bir diğeri ölçeklenebilir ve sınırsız hesaplama gücü ile bulut bilişim teknolojilerinin kapasitesinin artarak hizmet sunumuna devam edeceğidir. Bir hizmet olarak yazılım, bir hizmet olarak altyapı ve bir hizmet olarak platformlar ihtiyaç duyulan tüm bilişim hizmetlerinin kolaylıkla dışarıdan alınmasına imkân vererek dijital servislerin yaygınlaşmasını sağlamaktadır (Aksu, 2019:277-287).

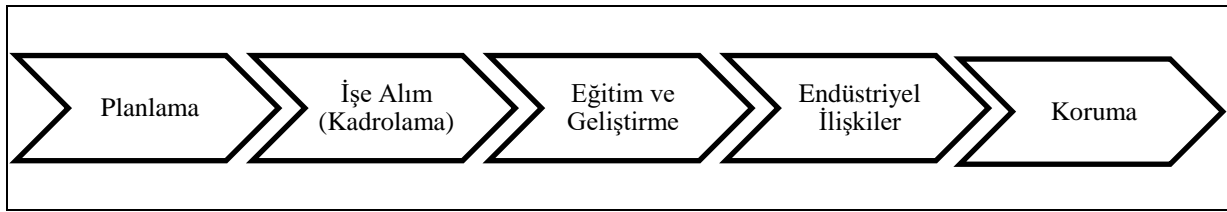
Dijital dönüşüm verimliliğin artarak uluslararası boyutta rekabetçi avantaj sağlamanın, yüksek katma değerli ürünler üretmenin ve hizmetler vermenin de anahtarı olarak görülmektedir. Nesnelerin interneti, sosyal medya, bulut bilişim, veri analitiği ve diğer dijital teknolojiler operasyonel süreçlere değer yaratmayı ve müşteri deneyimi gibi birçok alanı dönüştürmektedir (Aksu, 2019:68).

Dijital teknolojilerdeki gelişmeler, yönetsel işlevlerde de etkisini göstermiştir. Örgütsel yapının değişmesine, yeni bir organizasyonel şema oluşumuna, yeni görevlere ve iş süreçlerine zemin hazırlamıştır. Süreçlerin yönetiminde üst kademe yöneticilere ast-üst ilişkilerinde iyileştirmelere destek birim olan insan kaynakları yönetimlerine de büyük iş düşmektedir (Matt vd., 2015:6). Yeni dijital teknolojileri kuruma entegre etmek ve kullanmak, yeni bir bakış açısı ve yetkinlik gerektirmektedir. Bu da sadece makine ve sistemlere yatırımı değil, insana da yatırım yapmayı gerektirmektedir. Öyle ki dönüşümün başarılı olması ancak her seviyede çalışanın bu değişimi ve gereklerini sahiplenmesi ile mümkün olabilecektir. Zira en iyi yazılımlar ya da en son teknolojilere sahip olan işletmelerin nitelikli personeli bulunmadığı, insan kaynakları faaliyetlerinin aktif yürütülmediği sürece dijital dönüşümünü tamamlaması oldukça zordur. Bu minvalde yapay zekâlardan, robotlardan veya makinelerden ziyade dijital dönüşümün temelini insan olgusuna dayandığı görülmektedir.

## 2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm

İnsan kaynakları yönetimi bir kurumda en üst kademe yöneticiden alt kademe iş görene kadar tüm çalışanları, kurum dışında ise potansiyel işgücünü kapsamaktadır. Kavramın gelişerek günümüze ulaşmasındaki etken, kurumların faaliyet alanlarının genişlemesi doğrultusunda personel yönetiminin etki alanının sınırlı kalmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi en genel anlamda kurum içerisinde gerek duyulan nitelikte ve sayıda insan gücünün sağlanması ve işgücünün yasalar çerçevesinde maksimum verim elde etmek amacıyla etkin bir şekilde çalıştırılmasıdır (Eryılmaz, 2021:47). Çalışan ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki olarak gelişimlerinin desteklenmesidir. Çalışanların örgüte yönelik katkılarını maksimize etmek için bilgi, beceri ve yeteneklerini işe uygulamalarının ve rasyonel biçimde kullanmalarının sağlanmasıdır (Şimşek ve Çelik, 2017:199). İnsan kaynakları yönetiminin diğer bir gayesi iş yaşamının kalitesini yükselterek sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Gerek örgütün iç çevresi gerekse dış çevresi ile daimî ve sürdürülebilir ilişkiler kurmaktır (Eryılmaz, 2021:47-48). İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli fonksiyonlar (işlevler) Şekil 1'deki gibi gruplanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017:200).

Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri



Kaynak: Şimşek ve Çelik, 2017:200.

Şekil 1'de gösterilen insan kaynakları yönetiminin işlevleri incelendiğinde sırası ile planlama, işe alım, eğitim ve geliştirme, endüstriyel ilişkiler ve koruma olarak yer almaktadır. İşletmelerin en kısa yoldan amaçlarına ulaşabilmesi için iyi bir planlama yapmaları gerekmektedir. Kısıtlı kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak hızlı ve kaliteli çıktılar elde etmek işletmenin temel amacıdır. İşletmeler açısından büyük önem taşıyan insan kaynakları yönetiminin bir diğer işlevi ise işe almadır. İşe alma, personel aramak ve bulunanlar arasından pozisyona en ideal olanı seçmektir. Eğitim ve geliştirme, işe alındıktan sonra çalışanın işe ve kuruma alıştırılması (oryantasyon) ile çalışma süresince geliştirilmesine yönelik işlevlerdir. Sahip oldukları bilgilerin eskimesi, yeni yol ve yöntemlerin gelişmesi gibi nedenlerden ötürü sürekli olarak çalışan gelişiminin devam ettirilmesi hem bireysel hem de örgütsel faydası çok olan bir işlevdir. İş görenlerin başarılarının ödüllendirilmesi veya eksiklerinin giderilmesi için performans değerlendirmesi şarttır. Bu nedenle başarılı ve başarısız çalışanların ayırt edilebilmesi için insan kaynakları bazı performans değerlendirme yöntemleri uygulamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin görev ve sorumluluk alanına ücret ve yönetimi de girmektedir. İşletme içindeki emeğin kontrolünü sağlayarak hak edişlerin karşılanması için uygun ücret sisteminin oluşturulmasında çaba sarfetmektedirler. Son olarak iş görenlerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını güvence altına alabilmek için güvenli iş ortamının oluşturulması yine insan kaynakları yönetiminin bir işlevidir (Şimşek ve Çelik, 2017:200-2022).

Günümüzde işletmeler için insan sermayesi yönetimi oldukça değerli bir rekabet aracına dönüşmüş ve stratejik insan kaynakları yönetimi olarak gelişmiştir. Temel insan kaynakları işlevlerinin yanı sıra çalışanların motivasyonu ve performanslarının artırılması, kişisel kariyer planlarının yapılması hem birey hem de bölümler arasındaki çatışmaların önüne geçilmesi, kurumun gerek yatay gerek dikey anlamda iletişim kanallarının iyileştirilmesi, kuruma ait kimliğin oluşturulması gibi pek çok farklı uygulamayı da kapsamaya başlamıştır (Eryılmaz, 2021:49). Günümüzde tüm bu uygulamalar ve insan kaynakları yönetimine ilişkin bilgileri elde etmek, işlemek ve saklamak için dijitalize edilmiş insan kaynakları sistemlerinden yararlanılmaya başlanmıştır.

İnternet kullanımının yaygınlaşması, aktif sosyal medya kullanıcılarında gözlemlenen artış ile iş süreçlerinde, çalışma ortamları ve koşullarında büyük değişimler yaşanmıştır. İnsan kaynakları bu değişime adapte olması gereken temel yönetim fonksiyonlarından olmuştur. İşe alım, seçme ve yerleştirme, değerlendirme, ücretlendirme ve özlük haklarının belirlenmesine ilişkin aksiyonların daha nitelikli olması için öncelikle kavramsal değişiklikler yaşanmıştır (Akgemci, 2008:233). Söz konusu bu kavramların bazıları sanal insan kaynakları yönetimi, web tabanlı insan kaynakları yönetimi, bilgisayar tabanlı insan kaynakları yönetim sistemleri (CHRIS) olarak sıralanabilmektedir (Bayerçelik, 2020:61). Özellikle günümüz koşullarında tercih

edilen dijital insan kaynakları yönetimi web tabanlı çalışmakta ve ağ bağlantılarını kullanan kurumsal kaynak planlama sistemleri (ERP) gibi ilave pek çok teknolojiyi kapsamaktadır (Strohmeier, 2007:20).

İşletmeler daha hızlı ve rasyonel kararlar alabilmek için dijital insan kaynaklarının yönetimine ihtiyaç duymaktadırlar (Aksu, 2019:181). Hayatta kalmak ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için dijital insan kaynakları yönetim stratejisinden faydalanmaktadırlar (Meunluang ve Ugaddan, 2015:26). Dijital insan kaynakları yönetimi; işletme içerisindeki insan kaynakları sürecinin bilgi teknolojileri ile doğrudan desteklenerek kullanılmasıdır (Matt vd., 2015:2). Hem bireylerin hem de örgütlerin yeteneklerini geliştirme konusunda gerek duydukları imkânların bilgi teknolojileri ile sunulmasıdır (Meunluang ve Ugaddan, 2015:27). Örneğin, artık iş başvuruları online olarak gerçekleştirilmektedir. E-iş, e-eğitim, e-ücretlendirme, e-performans değerlendirme, e-kariyer yönetimi gibi pek çok iş ve işlemler elektronik ortamda hızlı, kolay ve düşük maliyetlerle yapılabilmektedir (Bayerçelik, 2020:64). Böylelikle bilgi teknolojileri sayesinde görev ve sorumluluklarını daha zahmetsiz ve hızlı gerçekleştiren personel ve üst yönetim iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine daha fazla önem verebilmektedir (Rajalakshmi ve Gomathi, 2016:175).

Bir başka deyişle Endüstri 4.0 temelli dijital dönüşüm, insan kaynakları politikalarını değiştirerek yeni nesil dijital insan kaynakları uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. İleri teknolojiler, işe alımdan personel eğitime ve stratejik insan kaynakları planlamalarına kadar pek çok alanı etkilemektedir. İşletmelerin dijital dönüşüme uyum sağlaması kadar, çalışanların da teknolojiye adapte olması önemlidir. Özellikle X ve Y kuşağından gelen çalışanların, bulut tabanlı teknolojik araçlara yatkınlıklarının belirlenmesi ve üzerlerindeki teknolojik baskının önlenmesi için anket gibi yöntemler önerilmektedir. Çünkü teknolojiye uyum sağlayamayan çalışanlar teknostrese maruz kalabilmekte ve söz konusu durum verimliliklerini düşürebilmektedir (Kırmızısaç, 2021:165).

Özel sektör işletmelerinde olduğu kadar kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumlar da dijital dönüşümün önemli bir aracı olan değişime ayak uydurmalıdır. Bu bağlamda, çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirerek rekabet şartlarından olumsuz etkilenmemeleri için dönüşümleri gereklidir. İnsan kaynakları yönetimi, dijital dönüşümün liderliğini üstlenerek, çalışanların dönüşüm sürecine uyum sağlamalarını desteklemeli ve kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli yetkinlikleri geliştirmelidir (Alanlı, 2022:114). Literatürde genel anlamda dijital insan kaynakları yönetiminin sınıflandırmalara ayrıldığı görülmektedir. Bunlar; operasyonel, ilişkisel ve dönüşümsel insan kaynaklarıdır (Rajalakshmi ve Gomathi 2016:176);

- **Operasyonel İnsan Kaynakları Yönetimi:** İdari alana ilişkin bordrolama, kişisel veri tabanı gibi temel faaliyetleri kapsamaktadır. Operasyonel insan kaynakları yönetimi; iş ve süreçleri elektronik ortamda yürüterek etkinlik ve verimlilik sağlarken maliyetleri düşürmeyi hedeflemektedir.
- **İlişkisel İnsan Kaynakları Yönetimi:** İşgücünün seçilmesi, işe alınması, oryantasyonu ve kurum içerisindeki tüm eğitimleri, performans değerlendirmeleri, ödüllendirme ve teşvik sistemleri gibi işlevleri içermektedir. İlişkisel insan kaynakları yönetiminin hedefleri; iç ve dış paydaşlarının ilişkilerini arttırmak, hizmet kalitesini geliştirmektir.
- **Dönüşümsel İnsan Kaynakları Yönetimi:** Verilerin ve bilgilerin yönetilmesi, stratejik bütünleşme gibi stratejik insan kaynakları görevlerini kapsamaktadır (Yoo vd., 2010:15).

Dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimi süreçlerindeki bir diğer önemi, önceden manuel olarak gerçekleştirilen görevlerin daha az zaman, bütçe ve insan kaynağı kullanılarak yapılabilmesidir. Aynı zamanda dijital dönüşüm, insan kaynakları yönetimi verilerinin entegre edilmesi, kaydedilmesi, erişilmesi ve belgelenmesi süreçlerini kolaylaştırmakta, işletme yöneticilerinin stratejik kararlar almasında ve çalışanların verimliliğinde etkili olmaktadır. İşlem hızının artması, daha yüksek kalitede çıktılar elde edilmesi ve kırtasiye masraflarında önemli ölçüde tasarruf sağlanması da dijital dönüşümün işletmelere sağladığı faydalar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde dönüşüm konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması dönüşüm maliyetlerini artırmaktadır. Bu bağlamda, işletme personelinin dijital dönüşüm konusunda eğitilmesi, işletmelerin hazır bulunuşluk düzeyinin artırılması ve farkındalığın artırılması önem arz etmektedir (Calp ve Doğan, 2019:397).

Dijital insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benimsenmesi insan kaynakları fonksiyonlarına bir dizi etkili çözüm sunmaktadır. Bu çözümler arasında, QR kodlar aracılığıyla iş başvurularının alınması, chatbotlar ile otomatik yanıtlar sağlanması, mobil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kullanımı, veri analizi için dashboardlarla çalışılması ve işe alım süreçlerinde yapay zekânın entegrasyonu yer almaktadır. Bu uygulamalar, işletmelere verimlilik artışı, hızlı ve etkili iletişim, veri odaklı kararlar ve işe alımda daha etkili sonuçlar sağlama konusunda önemli avantajlar sunmaktadır. İşletmeler, bu dijital insan kaynakları yönetimi

uygulamalarını kullanarak çalışanlarla etkileşimlerini iyileştirebilmekte ve süreçlerini daha verimli bir şekilde yönetebilmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarında dijital dönüşüm uygulamaları şöyle sıralanabilmektedir (Kılıç Kırılmaz, 2020:188);

- **Bordrolama ve Özlük İşlemlerinde Dijital Dönüşüm:** İnsan kaynakları yönetiminde bordrolama ve özlük işlemlerinin elektronik ortama aktarımı başı çekmiştir. İşletme içerisindeki çalışan ücretlerinin, mesailerinin, izinlerinin, kesinti veya ek ödeme gibi işlemlerinin, sosyal haklarının, vergi ve aile durumlarının bilgilendirilmesi gibi pek çok işin kolaylıkla takip edilmesi ve işlenmesi büyük bir iş yükünü ortadan kaldırmış, hata oranını ve maliyetleri en aza indirmiştir.
- **İşe Alımda Dijital Dönüşüm:** İdeal pozisyon için ideal kişinin seçilmesi insan kaynakları yönetimi için oldukça önem taşımaktadır. Öyle ki sürecin iyi işlememesi işletmeyi zaman ve kaynak anlamında büyük bir külfete sokmaktadır. Bu sürecin dijitalleşmesi ile ilgili pozisyonların farklı platformlardan oldukça geniş bir kitleye duyurulması ile alanında daha yetkin kişilerin tespit edilmesi de kolaylaşmıştır. Özellikle artan nüfus ile günümüz koşullarında gerek işletmeler gerekse iş arayan kişiler için bu tür platformlar ideal işlerin – kişilerin seçilmesi ve analizini kolaylaştırdığı için en fazla tercih edilen uygulama alanlarından olmuştur.
- **Eğitim ve Geliştirmede Dijital Dönüşüm:** Bilhassa pandemi sürecinde hızlanan online eğitim uygulamaları ile eğitimin de her alanda dijitalleşmesi birçok imkânı da beraberinde getirmiştir. İnsan kaynaklarının çalışanların hem kişisel hem de görevlerine yönelik eğitim ve gelişimlerini alanında uzman kişilerden, zaman ve mekândan bağımsız şekilde herkesin ulaşabileceği bir ortamda sağlaması büyük bir avantaj olmuştur.
- **Performans Değerlendirmede Dijital Dönüşüm:** İnsan kaynakları yönetimi performansların takibi, analizi ve geliştirilmesi görevlerinden sorumludur. İnsan kaynakları yönetiminin bu fonksiyonunun dijitalleşmesi ile performans değerlendirmelerini bir bütün halinde, elektronik ortamda çevrimiçi veya çevrimdışı yürütme imkânı doğmuştur. Böylelikle gerek çalışanlar gerekse yöneticiler çevrimiçi ve çevrimdışı formlar ile kullanıcılara değerli veri sunabilmektedirler (Bayerçelik, 2020:66-72).

### 2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Teknolojilerinde Gelecek Trendleri

İnsan kaynakları teknolojilerinde geleceğin trendleri arasında ise Bulut İnsan Kaynaklarına Yatırım, İnsan Kaynaklarının Verileştirilmesi, İnsan Kaynakları Yazılımları/Verilerin Tek Bir Platformda Gerçekleştirilmesi ve Mobil ve Giyilebilir Teknolojiler öne çıkmaktadır. İşletmeler, Bulut İnsan Kaynaklarına yatırım yaparak esneklik ve iş değerini artırma avantajlarından faydalanmaktadır. Veriye dayalı insan kaynakları işlemleri ve kararlarıyla verimliliği artırmak için verilerin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. İnsan Kaynakları Yazılımları ve verinin tek bir platformda toplanması, farklı yazılımlardan gelen verilerin entegrasyonunu sağlayarak veri yönetimini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca Mobil ve Giyilebilir Teknolojilerin, seçme-yerleştirme, eğitim, iş güvenliği, iç iletişim, marka yönetimi ve çalışan mutluluğu gibi insan kaynakları süreçlerine entegre edilmesiyle iş süreçlerinin verimliliği artırılabilir, maliyetler azaltılabilir ve iyileştirmeler sağlanabilir. Bu trendler, insan kaynakları alanında önemli katkılar sunarak işletmelerin gelecekte daha etkili ve verimli bir şekilde faaliyet göstermelerine yardımcı olacaktır (Göktaş ve Baysal, 2018:1416).

Endüstri 4.0'un etkisiyle, ortaya çıkan bir diğer kavram da “*Robotik Kaynaklar Yönetimi*”dir. Gelecekte, İnsan Kaynakları Yönetimleri'nin Robotik Kaynaklar Yönetimi ile iş birliği yaparak en optimum bileşimi sağlamasının önem kazanması muhtemeldir. Yapay zekânın gelişimi ve etkinliği, insan kaynaklarının performansını etkileme potansiyeline sahip olup, yapay zekâ ile insan arasındaki ilişki ve karar mekanizmaları tartışılması gereken önemli konulardır. Bu soruların cevapları, gelecekteki dünyanın anlaşılması için dikkate alınmalıdır. Endüstri 4.0 konusunda henüz başlangıç aşamasında olan ülkeler olarak, gelişmeleri takip etmeli ve bu alanda liderlerden rol model olarak ilerlenmelidir. Bu süreçte, robotik kaynakların gelişimiyle birlikte, insan kaynaklarının da yeni yetkinlikler kazanarak eğitim ve gelişime odaklanması avantaj sağlayacaktır (Şendoğdu, 2020:174). İnsan Kaynakları profesyonelleri, dijital dünyada en önemli görevlerinden biri olan insana dokunma görevini, teknolojik dokunuşlarla destekleyerek ve güçlendirerek sürdürmelidir (Akduman, 2019:41).

### 3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, örneklem, veri toplama araçları ve analizler hakkında bilgi verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve doküman incelemesi yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e (2011) göre nitel araştırma; nitel veri toplama yöntemlerinin (*gözlem, görüşme ve doküman analizi vb.*) kullanıldığı, algı ve olayların kendi doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde anlatılması amacıyla nitel bir sürecin takip edildiği çalışmadır. Bu çalışmada da kullanılan görüşme tekniği, çoğunlukla bir kişi veya grupta yapılan, bir amaca dayanan söyleşidir. Görüşmeler de kendi içerisinde yapılandırılmış, yapılandırılmamış ve yarı yarı-yapılandırılmış olarak kategorize edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu çalışmada katılımcıların kendilerini daha rahat ifade edebildikleri yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Tüm görüşmelerde kullanılmak ve aynı sırayla sorulmak üzere sorular TÜBİTAK'ın Türkiye'de Dijital Dönüşüm Değerlendirme Aracı (D3A) projesi kapsamında yürütülen çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur (DDX, 2023).

#### 3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışma kapsamında incelenen işletme 16 yıl önce kurulmuş olup; Kanada, Amerika Birleşik Devletleri, Türkiye ve Avustralya'da tesislerinin bulunduğu bölgelerdeki üreticilerden satın aldığı bakliyat ve özellikle diğer ürünleri işleyerek dünya üzerinde 85 ülkeye ihraç etmektedir. İlerleyen yıllarda ise gıda sektöründe katma değerini arttırmak ve global lider olma amacı ile faaliyet ve çalışmasını bir yurt dışı firması ile birleştirmiş olup, 2500 çalışanı olan bir işletmedir.

Araştırmada işletmenin İnsan Kaynakları Müdürü, Mali İşler Müdürü, İç Piyasa Satış Müdürü, Ambalaj Sorumlusu ve Satın-Alma Sorumlusu olmak üzere beş ayrı birim ile görüşmeler gerçekleştirilmiş olup, tüm görüşmelere İş Geliştirme Uzmanı ve Genel Müdür Yardımcısı eşlik etmiştir. Görüşmelerde işletmenin yazılım ve otomasyon incelemeleri yapılarak, elde edilen bulgular detaylı bir şekilde rapor haline getirilmiştir. Söz konusu rapor işletmenin dijital dönüşüm sürecini analiz etmek amaçlıdır.

#### 3.3. Araştırma Verisinin Analizi

Verinin analizinde içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. Birim sorumlularına çalışmanın amacı ve yöntemi hakkında detaylı bilgilendirme yapılmıştır. Görüşmeler gönüllülük esasına göre ortalama 15 dakika sürmüştür.

### 4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde verinin analizi sonucu elde edilen bulgular özetlenmiştir. Söz konusu bulguların daha iyi anlaşılabilmesi için kendi içinde tasnif edilmiştir.

#### 4.1. Otomasyon İncelemesi

İşletmenin yazılım ve otomasyon incelemeleri sonucu bulgular şu şekilde raporlanmaktadır;

- İşletmenin yazılım ve otomasyon incelemeleri sonucu aktif olarak Microsoft Dynamics AX tabanlı bir Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) programını kullandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Finans ve operasyonlara yönelik olarak tasarlanmış bir ERP yazılım paketi olan Dynamics AX, uluslararası işletmelerin kurum içerisinde, bulutta veya her ikisinde süreçlerini düzenlemesine, otomatikleştirmesine ve iyileştirmesine yardımcı olmaktadır. Esnek olarak tasarlanmış program kurum ihtiyacına göre ek modüller yazılan akıllı iş uygulamaları paketinin bir parçasıdır (Microsoft, 2022).

- AX üzerinden satış yönetimi gerçekleştirilmekte, satış tahminleri ürün ve firma bazlı geçmiş verinin analizi ve raporlar üzerinden yürütülmektedir. Büyük çaplı müşteri siparişleri için dijital ortam, küçük çaplı müşteri siparişleri için saha ekibinin sözlü ve yazılı olarak aldıkları sipariş verisinin girildiği AX sistemi kullanılmaktadır. Saha ekibinin kontrolünü sağlamak için, ARVENTO – Araç Takip Sistemi kullanılmaktadır. Satış ekibinin performansı üç ayda bir kontrol edilmektedir.
- E-ticaret yapan işletmenin sadık müşteri portföyü vardır. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) programları yoktur. AX sisteminde kalite kontrolü de takip ettikleri Müşteri Şikâyet Yönetimi adı altında bir modül vardır. Yeni müşteri bulmada dijital platformlar kullanılmaktadır.
- Sürekli üretim (stoğa yönelik) iç piyasa için geçerlidir. Dış piyasa için parti üretim bulunmaktadır. Tedarikçiler ile iletişim telefon üzerinden gerçekleştirilmekte, bu sipariş emri daha sonra AX sistemine aktarılmakta ve süreç tamamlanmaktadır. Tedarikçi seçimi piyasa yapısına, kalitesine ve geçmiş tecrübelerine göre yapılmaktadır. Tedarik edilen ürünlerde maliyete değil kaliteye odaklanılmaktadır.
- Üretim yönetiminde elde edilen bilgiler AX sistemi üzerinden işlenmektedir. Sevkiyatlar sistem üzerinden yürütülmektedir. Stok tanımlamalarındaki hatalar üretim yönetiminde dijitalleşme sürecini etkilemektedir. Distribütör değerlendirmesi bayi ve bölge satış kriterlerine göre yapılmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimine bakıldığında MEYER yüz okuma sistemleri ile personel takibi, özlük dosyaları, eğitim raporları, bordrolar, performans değerlendirme raporları (*üç ayda bir olacak şekilde yılda dört kez*) program tarafından yapılmaktadır.
- Personel Devam Kontrol Sistemleri (PDKS) ile bordro programları birbirine entegre değildir. Normal şartlar altında AX üzerindeki süreçlerin PDKS'den beslenmesi gerekmektedir. Öte yandan AX üzerinden kullanılmak istenen bazı alanlarda tablolama ve raporlama istekleri bulunmaktadır. Bu alanlar güncel olarak Excel programı üzerinden takip edilmektedir. Ancak AX sistemine aktarılmak istenmektedir.
- Mali kayıtların hepsi AX üzerinden yürütülmektedir. Bütün mali konularda (*toplu ödemeler, devlete olan ödemeler vb.*) entegre olan programın muhasebe yazılımı kurum için güçlü çözüm odakları sunmaktadır. Bankacılık işlemleri için Net Ekstreten hizmet alınmakta ve sanal post uygulaması da kullanılmaktadır. BTRANS (*Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı Bilgi Transfer Sistemi*) AX ile entegre edilmiştir. Müstahsil Makbuzu muhasebe biriminde AX üzerinden kesilmektedir. Anti-damping raporları AX üzerinden ilerlemektedir.
- Üst Yönetim Bilgi Sistemi bulunmamaktadır. Bu nedenle AX sisteminden çıkan bütün bilgileri ve raporları doküman şeklinde iletmektedirler. Sisteme girilen fiyatı asla değiştirmedikleri için rakiplerine karşı tercih edilebilir olmaları güçlü yönleridir. Karar Destek Sistemleri bulunmamaktadır. Süreçlerde kâğıtsız işleyiş tam olarak sağlanamamış ve işler kişilere bağlı yürütülmektedir. Üretimde esnek sistemler ve iş zekâsı uygulamaları mevcut değildir. AR-GE faaliyetleri sistem üzerinden yürütülmektedir. Dijital dönüşüm süreci bir bütün olarak değerlendirildiğinde teknolojinin satın alındığı görülmektedir.
- Otomasyon incelemesinden sonra birim sorumluları ile görüşmeler sonucu elde edilen verinin analizinde ve yorumlanmasında betimsel analiz kullanılmıştır. Birim sorumlularının görüşleri ve cevaplarından yola çıkılarak insan kaynaklarında dijital dönüşüm uygulamaları toplam dört ana tema altında toplanmıştır.

#### 4.2. İnsan Sermayesinin Dönüşümü

Kurumların dijital dönüşüm süreçlerine ilişkin değişimleri yalnızca teknolojik aletler veya tek bir uygulama kullanılması ile ilişkili değildir. Özellikle dijitalleşme konusunda uzun süre öncelikli alana alınmayan insan kaynakları ilk sırada dönüşüme ayak uydurması gerekli sermayedir. Bunun için dijital dönüşüm için gerekli eğitimlerle çalışanların yeni beceri ve yetkinlikleri kazanmasının sağlanması gereklidir. Her ne kadar mavi yakalı çalışanlar için teknik eğitimler verilse de (*bir otomasyonu nasıl kullanması gerektiği gibi*) dijitalleşme odaklı kurum içi eğitim ve geliştirme faaliyetleri yeterli değildir. Teknik işlerde gerçekleşen dijital dönüşüm uygulamaları için dahi çoğu halde çalışanın eğitimi yerine dışarıdan hizmet alımları tercih edilmektedir. Bu nedenle çalışanların dijital yetkinlik seviyesini geliştirmede yapılanlar sorusu yetersiz olarak yanıtlanmıştır.



### 4.3. Karar Alma İşlevinde ve Bilgi İşlem Fonksiyonunda Dönüşüm

Karar alma işlevi her ne kadar üst yönetimin tüm birim yöneticilerini toplayarak yürütülse de halen merkezi olarak işlemektedir. Dijitalleşme ile kayıtlı veri ve raporlamalara dayanan karar alma işlevinin sistem üzerinden yürütülerek dönüşümü gereklidir. Bunda üst yönetimin desteği şarttır.

Birim sorumlularına dijitalleşmeyle ilgili bir strateji ya da yazılı bir stratejik plan olup olmadığı sorulduğunda; yazılı bir planlamanın ya da dijital dönüşüm stratejisinin olmadığına dair cevaplar alınmıştır. Bilgi sistemlerinden yalnızca tek bir kişi sorumludur. Siber güvenlik için ayrı bir birim bulunmamaktadır. Firewall (güvenlik duvarları) ve antivirüs programları kullanılmaktadır. Dijitalleşme ile ilgili iş ve süreçler işletme dışından yürütülebilmektedir. Pandemi öncesinden itibaren işletme dışından yetki dâhilinde çalışmalar yürütülmektedir. AX haricinde uzaktan masaüstü bağlantısı ile erişim sağlanabilmektedirler.

### 4.4. İnsan Kaynakları Fonksiyonunda Dönüşüm

İşe alım gibi insan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanlarında dahi aktif rol alamayan insan kaynakları biriminin dönüşümü ilk sıralarda gelmektedir. Kurum içerisindeki iş ve işleyişlerden, personel istek ve şikâyetlerinden haberdar olunmaması kurumsal yönetimin önündeki engellerdendir. Tanımlı olmayan iş süreçleri ve birimler arası işbirliğinin olmayışı sorun teşkil etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik hatta dijital bir yapıya kavuşması gerekmektedir. Bir başka deyişle kurumlarda insan sermayesinin yönetiminde personel yönetiminden öteye geçilmesi dijital dönüşümün başarısı için elzem görülmektedir. Birim sorumlularından alınan yanıtlardan bazıları şu şekildedir;

*“İşletmede insan kaynakları departmanı var. Fakat ne departmandan ne de işlevinden çalışanlar haberdardır. Bir izin formu için ya da bir istek, şikâyet için genel müdüre, CEO'ya gidenler var.”*

*“Birim amirini tanımayan çalışanlara rastlamak da mümkündür. Klasik babadan oğula yönetim anlayışı ile patrona ulaşmayı birinci çözüm yolu olarak görenler var.”*

*“Patronun dijital teknolojiler hakkında bilgisi kısıtlıdır. Bu nedenle işletmeye dışarıdan alınan teknolojilerden ve katkılarından maksimum derecede faydalanılamamaktadır. Hatta bazen bu dış kaynaklar ihtiyaç dışı olabilmektedir. Bu da işletmenin kıt kaynaklarına zarar vermektedir.”*

*“Personele yönelik eğitimler şu an için yeterli değildir. Ancak biz bu konu üzerinde çalışmalar yürütüyoruz. Hangi birimde hangi personelin ne tür bir eğitime ihtiyaç duyduğunu tespit ederek gelişimine yönelik eğitimler sunmayı planlıyoruz. Bu bizim mevcut yürüttüğümüz projeler arasındadır.”*

*“Dijital dönüşüm adı altında planlanan bir çalışmamız henüz bulunmamaktadır. Ancak gelişen teknolojilerden haberdarız ve bu teknolojilerden faydalanmak istiyoruz. Bu nedenle gerek yeni iş süreçlerini gerekse yeni teknolojilerini işletmemize dâhil ediyoruz. Bu süreçleri takip ederek işletmeye uyarlayan bir sorumlu kişi bulunmakta ve uzun yıllar çalışmaktadır. Bu anlamda teknolojiye yönelik bir farkındalığımız bulunmaktadır.”*

## 5. SONUÇ

Çalışma ile kurumsal yapılarda insan kaynakları yönetimlerinin incelenerek dijitalleşme süreçlerinde nasıl bir şekil aldığına dikkat çekmek hedeflenmiştir. Araştırma sürecinde etnografik bir yöntem izlenmiş, işletme aksiyonları yerinden ve derinden incelenmiş, ampirik ortam ile etkileşime girilerek sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan gözlem ve analizler neticesinde elde edilen sonuçlar ve öneriler şu şekilde sıralanmaktadır;

- Özellikle günümüz koşullarında dijital dönüşüm işletmeler için hayati öneme sahiptir. İşlerin ve iş süreçlerinin dönüştürülmesi işletmenin her bir birimine farklı açılardan kolaylıklar sağlamaktadır. Örneğin işletme, araç takip sistemleri ile personel denetimi gerçekleştirilmekte ve aynı zamanda kaynak israfı önlenmektedir.
- Dijital dönüşüm bir ekip işidir. Hiyerarşik kademede üst yönetimden operasyonel yönetime kadar herkes bilinçli bir şekilde dönüşüm sürecini anlamalı ve kabullenmelidir. Dijital dönüşüm stratejik bir eylemdir ve iyi bir plana ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin yalnızca üst yönetimleri değil personeli de sürece dâhil edilmelidir. Tüm işletme dönüşümü kabullendiği takdirde eyleme geçilmelidir. Aksi takdirde örnek işletmede gözlemlendiği gibi direnç gösteren personel olabilecek ve süreç uzayabilecektir.

- İnsan kaynakları birimleri işletmelerin yönetim destek birimleridir ve bel kemiği gibidir. Dijital dönüşüm konusunda kendilerine oldukça büyük sorumluluklar düşmektedir. Dijital dönüşüm işletme bünyesinde yer alan her personelin görev ve sorumluluğu altındadır. Ancak bu anlamda insan kaynakları yönetimi; planlama, koordinasyon ve uygulama gibi ana aktör olduğu pek çok role sahiptir.
- İşletmeler dijital dönüşümü bilgi işlem sorumluluğunda görmektedir. Bu yanlış bir algı olup sürdürülebilirliğin önüne geçmektedir. Dijital dönüşüm uygulamalarında tüm işletme seferber olmalıdır. Bilgi işlem teknolojik altyapının oluşturulması ve efektif işlemlerinden sorumlu olsa da dönüşüm için yeterli olmadığı örnek işletmede de açıkça görülmektedir.
- Dijital dönüşüm için teknolojik cihazların temin edilmesi ve gerekli uygulamaların işletmeye uyarlanması yeterli değildir. Teknoloji, dijital dönüşüm için yalnızca bir araçtır. Teknolojik cihazların en iyi şekilde kullanılıp geliştirilmesi için insan gücünün önemi büyüktür.
- İşletmenin gerek iç gerekse dış müşterileri de dâhil olacak şekilde bu teknoloji ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olarak aktif kullanıcıları haline gelmeleri önemlidir. Gerektiği takdirde bu teknolojilerin gelişimine katkı sağlamalıdır. Dijital dönüşüm bir ekip işidir. Etkin olabilmesi ve verimli sonuçlar için işletme içinden ve dışından tüm paydaşlar sürece dâhil edilmelidir. Açık sistemler halinde hizmet veren işletmeler ancak bu şekilde dijitalleşmeyi sağlayabileceklerdir.

Nitekim bu çalışma sonucunda personel yönetimi anlayışından evrilen insan kaynakları yönetiminin yeni bir görev sorumluluğuna sahip olduğu gözlemlenmiştir. Dijital dönüşüm bilgi işlem ve insan kaynakları yönetimi ile senkronize ve koordineli bir şekilde yürütülmelidir. Böylelikle teknolojilerin ve uygulamaların işletme ihtiyaçlarına yönelik temin edilmesinin ardından işletme kültürüne adapte edilmesi de sağlanabilecektir. Bu anlamda insan kaynakları yönetiminin görev ve sorumluluklarının revize edilmesi gerekliliği görülmektedir. Aksi takdirde sürdürülebilirliği ile önem kazanan dijital dönüşümün etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi mümkün olmayacaktır.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:**

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçeğin orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı "Telif Devir Formu" belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Necmettin Erbakan Üniversitesi Etik Komisyonundan 10/02/2023 tarih ve 03 sayılı "Etik İzni Belgesi" alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 10/02/2023 and numbered 03 was obtained from the Ethics Committee of the Necmettin Erbakan University.**

#### **YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:**

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – **Y1, Y2 ve Y3**, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – **Y1, Y2 ve Y3**, Nihai Onay ve Sorumluluk – **Y1, Y2 ve Y3**. / **Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1, Y2 and Y3, data collection, methodology, formal analysis – Y1, Y2 and Y3, Final Approval and Accountability – Y1, Y2 and Y3.**

## KAYNAKÇA

- AKDUMAN, Gülbeniz (2019), “*Dijital İşe Alım: Dijital Dünya'nın İnsan Kaynakları İşe Alım Fonksiyonuna Etkisinin Kavramsal ve Uygulama Örnekleriyle Değerlendirilmesi*”, **International Journal of Arts & Social Studies**, S.2(3), ss.24-44.
- AKGEMCİ, Tahir (2008), **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2. Baskı.
- AKSU, Halil (2019), **Dijitopya: Dijital Dönüşüm Yolculuk Rehberi**, Pusula Yayıncılık, İstanbul, 2. Baskı.
- ALANLI, Ahmet (2022). “*Kamu Sektöründe Dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi; Mardin İlinde Nitel Bir Araştırma*”, **PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, S.8(3), ss.100-117.
- AMIT, Raphael ve ZOTT, Christoph (2001), “*Value Creation in E-Business*”, **Strategic Management Journal**, S.22(6-7), ss.493-520.
- BAYARÇELİK, Ebru Beyza (2020), “*Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri*”, **Dijital Dönüşüm ve Süreçler** (Ed. Akçay Deniz, Eren Efe), İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul, ss.59-76.
- CALP, M. Hanefi ve DOĞAN, Ahmet (2019), “*İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm*”, **Karadeniz 2. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi Tam Metin Bildiriler Kitabı** (Ed. Gültekin Gürçay), 23-25 Ağustos 2019 – Rize, UBAK Yayınevi, Elazığ, ss.387-400.
- ÇAĞLAR, İrfan (2015), **Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- DDX (2023), **DDX Dijital Dönüşüm Değerlendirme Modeli**, Tübitak Kurumsal Web Sayfası, <https://ddxmodel.tubitak.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 22.10.2022).
- ELING, Martin ve LEHMANN, Martin (2017), “*The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks*”, **The Geneva Papers on Risk and Insurance – Issues and Practice**, S.43(3), ss.359-396.
- ERYILMAZ, Mehmet (2021), **Dijital Dönüşümü İşletme Biliminin Gözlükleriyle Anlamak**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- GÖKTAŞ, Pınar ve BAYSAL, Havvanur. (2018). “*Türkiye’de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim*”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.23(4), ss.1409-1424.
- KILIÇ KIRILMAZ, Selma (2020), “*Digital Transformation in Human Resources Management: Investigation of Digital HRM Practices of Businesses*”, **Research Journal of Business and Management (RJBM)**, S.7(3), ss.188-200.
- KIRMIZISAC, Emin (2021), “*Yeni Nesil İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm*”, **European Journal of Educational and Social Sciences**, S.6(2), ss.156-169.
- MATT, Christian, HESS, Thomas ve BENLIAN, Alexander (2015), “*Digital Transformation Strategies Christian*”, **Business and Information Systems Engineering**, S.57(5), ss.339-343.
- MAXWELL, Leigh ve McCAIN, Thomas A. (1997), “*Gateway or Gatekeeper: The Implications of Copyright and Digitalization on Education*”, **Communication Education**, S.46(3), ss.141–157.
- MENDONÇA, Claudio Marcio Campos de ve De ANDRADE, Antonio Manuel Valente (2018), “*Elements of Digital Transformation in Dynamic Capabilities in a Brazilian Capital*”, **Journal of Information Systems Engineering & Management**, S.3(3)-18, ss.1-8.
- MEUNLUANG, Veomane ve UGADDAN, Reginald (2015), “*E-HRM to HRM Effectiveness towards Organizational Performance in the Public Sector: The Case of Lao PDR*”, **International Journal of Policy Studies**, S.6(2), ss.23-50.
- MICROSOFT (2022), “*Microsoft Dynamics AX*”, **Microsoft Corporate Web Page**, [https://dynamics.microsoft.com/tr-tr/ax/#sort=relevancy&f:@version=\[Microsoft%20Dynamics%20AX\]](https://dynamics.microsoft.com/tr-tr/ax/#sort=relevancy&f:@version=[Microsoft%20Dynamics%20AX]) (Erişim Tarihi: 22.10.2022).

- NALBANTOĞLU, Can Burak (2021), “*Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları*”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, S.23(40), ss.193-207.
- OSMUNDSSEN, Karen, IDEN, Jon ve BYGSTAD, Bendik (2018), “*Hva Er Digitalisering, Digital Innovasjon Ogdigital Transformasjon?*”, **Paper Presented at NOKOBIT 2018**, Svalbard, 18-20 September, NOKOBIT, S.26(1), Bibsys Open Journal Systems.
- RAJALAKSHMİ, M. ve GOMATHI, S. (2016), “*A Review on e-HRM: Electronic Human Resource Management*”, **Indian Journal of Research**, S.5(8), ss.175-177.
- RAO, T. Venkateswara (1996), **Human Resources Development: Experiences, Interventions, Strategies**, SAGE Publications, Thousand Oaks - California (US).
- STROHMEIER, Stefan (2007), “*Research in e-HRM: Review and Implications*”, **Human Resource Management Review**, S.17(1), ss.19-37.
- ŞENDOĞDU, A. Aslan, (2020), “*Endüstri 4.0 Devriminde Robotik Kaynaklar Yönetimi Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Açılımların Kaçınılmazlığı*”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S.34(1), ss.168-184.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve ÇELİK, Adnan (2017), **Genel İşletme**, Eğitim Yayınevi, Konya, 14. Baskı.
- TARI KASNAKOĞLU, Berna ve KALENDER, Yunus (2020), “*Formal and Informal Components of the Service Relationship in Health Care*”, **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, S.13(1), ss.101-118.
- YILDIRIM, Ali ve ŞİMŞEK, Hasan (2011), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 8. Baskı.
- YILMAZ, Vedat ve MECEK, Mehmet (2021), “*Kavram ve Kuramsal Açıdan Türkiye’de Dijital Kamu Yönetimi ve Dönüşümü*”, **Kamu Yönetiminde Değişim Olgusu: Global Trendler ve Yeni Paradigmalar** (Ed. Berat Akıncı), Nobel Yayınları, Ankara, ss.103-138.
- YOO, Youngjin, LYYTINEN, Kalle, BOLAND, Richard, BERENTE, Nicholas, GASKIN, James, SCHUTZ, Doug ve SRINIVASAN, Nikhil (2010), “*The Next Wave of Digital Innovation: Opportunities and Challenges: A Report on the Research Workshop*”, **Digital Challenges in Innovation Research**, 8 June 2010, <https://doi.org/10.2139/ssrn.1622170>.