THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: IMPLEMENTATION EXAMPLES FROM TURKISH COMPANIES

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİSİ: TÜRK İŞLETMELERİ ÜZERİNDEN UYGULAMA ÖRNEKLERİ

[1] Yasemin BULUT, [2]Ebru AYKAN

Kayseri Üniversitesi, İnsan Kaynakları, , Orcid ID: 0009-0008-1465-313X

[2]Prof. Dr., Kayseri Üniversitesi, İnsan Kaynakları, Orcid ID: 0000-0003-3537-5235

Özet

Bu çalışma, dijital dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) süreçlerine yansımalarını uygulama örnekleri üzerinden incelemeyi amaçlamaktadır. Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler (yapay zekâ tabanlı eleme sistemleri, bulut bilişimli performans yönetimi, dijital öğrenme platformları vb.) İKY uygulamalarını şekillendirmekte, sektörel vakalar ve kurumsal deneyimler bu noktada diğer işletmeler için iyi uygulama örnekleri teşkil etmektedir. İKY'nde kullanılan dijital teknolojiler işletmelerde verimlilik artışı ile birlikte çalışan deneyiminin kişiselleştirilmesi ve stratejik insan sermayesi yönetimini odaklanmaktadır. Ancak, bu dönüşümün başarısı, işletmelerin teknoloji-insan etkileşimini dengeleyen bütünsel bir strateji benimsemesine bağlı olmaktadır. Türkiye'de son yıllarda pek çok kuruluş, İKY'inde yapay zekâ (YZ) teknolojilerini aktif olarak kullanmaya başlamıştır. Özellikle büyük ölçekli işletmeler ve teknoloji odaklı firmalar, İKY süreçlerini optimize etmek, verimliliği artırmak ve çalışan deneyimini iyileştirmek amacıyla YZ destekli çözümlerden faydalanmaktadır. Bu kapsamda bu araştırmada, farklı sektörlerde faaliyet gösteren 20 Türk şirketinin dijital İKY uygulamaları nitel yöntemle analiz edilmiş ve bu şirketlerin deneyimleri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Bulgular, dijital araçların; işe alım süreçlerinde verimlilik artışı, çalışan öğrenme hızında iyileşme ve performans geri bildirim döngülerinde düşme gibi somut çıktılar ürettiğini ortaya koymaktadır. Ancak, örnek olay incelemeleri, teknoloji entegrasyonunda yaşanan direnç ve veri güvenliği ihlali risklerini de gözler önüne sermektedir. Çalışma, başarılı dijital İKY geçişleri için kritik faktörleri (üst yönetim desteği, aşamalı uygulama, çalışan katılımı vb.) somut verilerle tartışarak alana pratik bir rehber sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijital İKY, Dijital dönüşüm, İnsan Kaynakları Yönetimi, Türk işletmeleri, Yapay zekâ

Abstract

This study aims to examine the implications of digital transformation on Human Resource Management (HRM) processes through practical case examples. Current technological advancements (AI-based recruitment systems, cloud-based performance management, digital learning platforms, etc.) are reshaping HRM practices, with sector-specific cases and corporate experiences serving as best practice models for other businesses. Digital technologies in HRM not only enhance operational efficiency but also focus on personalizing employee experiences and

strategic human capital management. However, the success of this transformation depends on organizations adopting a holistic strategy that balances technology-human interaction.

In recent years, many Turkish companies have actively begun utilizing artificial intelligence (AI) technologies in HRM. Particularly, large-scale enterprises and technology-oriented firms leverage AI-driven solutions to optimize HR processes, increase productivity, and improve employee experience. Within this context, this research analyzes the digital HRM practices of 20 Turkish companies across various sectors using qualitative methods and evaluates their experiences through comparative assessment. The findings reveal that digital tools yield tangible outcomes, including: Increased efficiency in recruitment processes, Improved employee learning rates, Reduced feedback cycles in performance management. However, case studies also highlight challenges such as: Employee resistance to technology integration, Data security risks. The study aims to provide a practical guide for successful digital HRM transformation by discussing critical success factors (e.g., top management support, phased implementation, employee engagement) with concrete data.

Keywords: Digital HRM, Digital transformation, Human Resource Management, Turkish businesses, Artificial intelligence

1. GİRİŞ

21. yüzyılın en belirleyici olgularından biri olan dijital dönüşüm, işletmelerin yapısını, iş süreçlerini ve yönetim anlayışlarını köklü biçimde değiştirmektedir. Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri, sadece üretim ve pazarlama gibi fonksiyonları değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetimini de derinden etkilemektedir. Bu dönüşüm süreci, çalışanların işe alımından performans değerlendirmelerine, eğitim-gelişim programlarından yetenek yönetimine kadar insan kaynakları yönetiminin tüm boyutlarında yenilikçi yaklaşımların benimsenmesini zorunlu kılmıştır.

Dijital dönüşüm, insan kaynakları birimlerini operasyonel iş yükünden stratejik ortaklık rolüne yönlendirmekte; veri analitiği, yapay zekâ, otomasyon ve bulut tabanlı sistemler gibi teknolojik araçlar İK süreçlerinin daha etkin ve verimli yürütülmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi artık sadece personel işlemlerini yürüten bir birim değil, aynı zamanda kurumsal rekabet gücünü artıran stratejik bir unsur haline gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı, dijital dönüşümün Türk işletmelerindeki insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini incelemek ve bu alandaki uygulama örneklerini ortaya koymaktır. Makalede, dijital dönüşüm sürecinin İK uygulamalarına nasıl yansıdığı, hangi araçların ve teknolojilerin kullanıldığı ve bu dönüşümün çalışan memnuniyeti, verimlilik ve organizasyonel başarı üzerindeki etkileri analiz edilmektedir. Böylece, dijitalleşmenin İK fonksiyonları üzerindeki etkileri hem kuramsal hem de uygulamalı bir çerçevede ele alınarak, alana katkı sağlanması hedeflenmektedir.

1.1. Kavramsal Çerçeve

1.1.1. Dijital Kavramı

Dijitalleşme kavramı son dönemde yönetim, organizasyon ve uygulama alanlarında büyük ilgi görmektedir. Bu önemi dikkate alındığında kavramın literatürde tek bir tanımı bulunmamaktadır. Fakat genel tanım şeklinde "0" ve "1" kombinasyonları ve sonsuz hesaplama eylemleriyle özetlenebilir. Bu açıklamaya ek olarak geleneksel yöntemlerle sağlanılan bilgilerin yeni dijital ortamlara aktarılmasına ve dönüştürülmesine olanak sağlayan dijitalleşme kavramı da literatürde yer alan tanımlardan biridir. Dijitalleşme kişilerin hem iş hem de özel yaşamlarında önemli olsa da

akademisyenlerin ve araştırmacıların da ilgisini çeken bir konu şeklinde literatürde de dikkat çekmiştir (Kocabıyık, 2024).

İnternetin popülerleşmesiyle beraber dijitalleşme ifadesi yalnızca verilerin sayısallaştırılmasıyla sınırlı kalmadı. Dijitalleşmenin büyümesiyle birlikte insanların iletişime bakış açıları da değişti. Daha sonra hızlı bir biçimde yayılan dijitalleşme ifadesi birden fazla algıyı değiştirmektedir. Dijitalleşmeden dolayı işin yapılığı mekân, iş süreci, üretim, toplantı ile ödeme biçimi dijital ortamda yapılır duruma gelmektedir.

Özellikle son senelerde teknolojinin gelişmesiyle birlikte kişilerin ve toplumun istek, gereksinim ve beklentisi değişmeye başlamıştır. Bu doğrultuda eğlence, sağlık, bankacılık, turizm, spor, eğitim, tarım, enerji ve medya gibi alanlar dijital süreçte değişimler yaşamaya başladı. Facebook, YouTube, Instagram ve WhatsApp benzer sosyal medya hesapları aracılığıyla kitle iletişim araçlarına yüklenebilecek içerikler oluşturmak, beğeni almak için fotoğraf paylaşmak, yemek tarifleri vermek, dizi/film izlemek ve iletişim kurmak, eğlence sektörünün dijitalleşmesinin getirdiği değişikliklerdir.

Dijitalleşmeyle birlikte mevcut iş modelleri değişmektedir. Bundan dolayı analog verilerin dijitalleşmesiyle birlikte hem iş hayatı hem de eğlence alanları dijitalleşiyor. Dijitalleşme insanların iletişim, etkileşim ve iş modellerini akıllı üretime dönüştürüyor. Dijitalleşme, işin dijital bir duruma gelinmesi, iş yerinin dijital bir yer olması, dijital bir tedarik zinciri olması sağlanılması için harekete geçme aşamasını kapsamaktadır.

1.1.2. Dijital Çağ

Dijital kelimesi kavramsal olarak sayı anlamına gelir. Fakat günümüz dünyasında elektronik işlemleri ve araçları tanımlamanın ötesine geçmektedir. Dijitalleşme dediğimizde bilginin dijital olarak işlendiğini anlıyoruz. 1 ve 0'ın işlenmesi sürecinin ham maddesi veri, çıktısı ise bilgidir. Bilgiye sahip olanların diğerlerine göre önemli bir avantaja sahip olduğu göz önüne alındığında dijital dönüşümün, veriyi dijital işleyerek kullanmak olduğu söylenebilmektedir (Bozkurt, 2021).

Bilgi, dijital çağın temeli, üstel bir birikim ve sürekli bir süreçtir. Bilginin yarı ömrü, belirli bir süre içinde üretilen bilgi miktarını ve bu sürecin katlanarak ilerleyip güncel kalıp kalmadığını ifade eder. Yani bilgi yarı ömrü kavramına göre, halihazırda anlamlı olan bilginin raf ömrü giderek kısalmaktadır. Toffler (1980) "Üçüncü Dalga" isimli eserin de toplumu derinden etkisi altına alan üç cins dalgalanmadan bahsetmekte: buna dair birindi dalga avcı-toplayıcı toplumun yerine geçen tarım toplumdur. İkinci dalgaysa kitleselliğin başat özellik gösterildiği sanayi toplumudur (Okun, 2022).

Üçüncü dalga ise sanayi sonrası dönemle eş zamanlı olarak ortaya çıkan bilgi toplumudur. Bilgi toplumunun en temel özelliği bilginin her manada gücün belirleyicisi olmasıdır. Üçüncü dalganın merkezinde bilginin yer alması bilgiye olan talebi artırmış ve bu talep ve bilgi üretme yeteneğinin artması nedeniyle bilgi toplumun gelişmesinin merkezi haline gelmiştir. Örneğin Fuller (1982) tarafından ifade edilen bilgi ikiye katlanma eğrisi, 1400'lerden 1900'lere kadar bilginin her 500 yılda bir ikiye katlandığını, 1900'lerden 1950'lere kadar bu döngünün 50 yıla düştüğünü ve günümüzde bilginin her 12 saatte bir katlanarak arttığını belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında özellikle 2000'li senelerden itibaren tüm insanlık tarihinde üretilenden daha fazla bilgi üretilmiştir (Okun, 2022).

1.1.3. Dijital Teknoloji Tredleri

Endüstri 4.0'ın gelişimine eşlik eden dijital dönüşüm, dijital teknolojinin de gelişmesine yol açmıştır. Dijital teknolojiler özellikle son elli yılda çok yol kat etti ve artık kolay erişilebilir, düşük maliyetli ve çok çeşitli olma konumuna ulaşmaya çalışmaktadır. Bu teknolojiler arasında Nesnelerin İnterneti, bulut bilişim, siber-fiziksel sistemler, büyük veri, yapay zekâ, otonom robotlar, entegre sistemler, sanal ve artırılmış gerçeklik, 5G ağları, blockchain, ERP sistemleri ve M2m makineden makineye iletişim sistemleri yer almaktadır (Aksu, 2019).

1.1.3.1. Nesneler İnterneti

"Nesnelerin İnterneti" terimi ilk kez 1999 senesinde Kevin Ashton tarafından Procter & Gamble'a yapılan bir sunum sırasında kullanıldı. Ashton, RFID teknolojisini kullanmanın olası yararlarından bahsederek, ürünlerin sensör cihazlarıyla donatılmasıyla bilgilerin diğer cihazlara hızlı bir şekilde gönderilebileceğini söylemiştir.

Genel olarak konuşursak, Nesnelerin İnterneti henüz tam ve net bir şekilde tanımlanmamıştır. Tan ve Wang, Nesnelerin İnterneti'nin insanlar arasındaki iletişim biçimlerini aştığı ve nesnelerin birbirleriyle veya nesnelerin akıllı arayüzler aracılığıyla insanlarla iletişim kurmasını sağladığına inanıyor. Nesne-nesne, nesne-insan olarak tanımlanan bu sistemler akıllı şehirler, sağlık ve güvenlik gibi birçok alanda yaygın olarak kullanılmaktadır (Gadirli, 2024).

1.1.3.2. Bulut Bilişim

Bulut bilişim, veri üretiminin artması ile beraber yedekleme, depolama ve paylaşıma benzer önemli işlevlerin sağlanmasına yardımcı olan, bu verilere genel sunucular üzerinden erişilmesine ve yönlendirilmesine yardımcı olan bir internet teknolojisidir (Çark, 2019). Bulut bilişim, kullanıcılar açısından daha uygun maliyetli olması, veri kaybı ve yaygın olarak görülen yetersiz depolama alanı sorunları riskini taşımaması, internet olduğu sürece zaman ve mekândan bağımsız olarak kolaylıkla erişilebilmesi nedeniyle epeyce kullanışlı bir teknoloji şeklinde kabul edilmektedir (Arslan, 2020).

1.1.3.3. Siber Fiziksel Sistemler

Siber-fiziksel sistemler (SFS), sanal dünya ile fiziksel dünyayı bütünleştirerek, fiziksel üretimin bilgisayar ortamında modellenmesine ve üretim sürecinin sanal ortamda gözlemlenmesine olanak sağlar. Basitçe söylemek gerekirse SFS, fiziksel aktivitenin sanal bir yaratımıdır (Gadirli, 2024).

Alçın (2016), siber-fiziksel sistemin, üretim hatlarına, gömülü cihazlara sorunsuz bir şekilde entegre olan, sensörler aracılığıyla fiziksel olarak hareket eden nesneleri internet üzerinden ağ sistemlerine yükleyen üretim planlama yazılımları oluşturan, modern zamanlarda şirketler ve üreticiler tarafından yaygın olarak kullanılan bir sistem olmaktadır (Alçın, 2016).

1.1.4.. Dijitalleşmenin Avantajları

Dijitalleşmenin birden fazla yararı olmakta olup, bu avantajı şu şekilde sıralanabilmektedir (Sedesçi, 2023);

- Verinin dijital ortama aktarılması, işlenilmesi ile saklanılması
- Bilgiye daha basit erişilmesi
- Zaman ile maliyetten tasarruf edilmesi
- Dijitalleşmiş verilerle tarama, analiz ile düzeltmeye benzer işlemin daha basit ile daha hızlı yapması,

- Verimliliğin çoğalması
- Çalışma şartların iyileşmesi
- Personellerin performansın çoğalması
- Şirket departman arasındaki iletişimin çoğalması
- Ürün kalitesi çoğalması
- Üretim yanlışlarının düşmesi
- İnovasyon çoğalmasının sağlanılması
- Müşteri taleplerine hızlı bir biçimde yanıtlaması
- Müşteri memnuniyetin çoğalmasıdır.

1.1.5. Dijital Yaşam ve Teknoloji

Son senelerde teknolojinin hızla gelişmesi yeni bir dönem yaratmış ve "dijital çağ" kavramı literatürde sıklıkla kullanılan bir tabir haline gelmiştir. Teknolojik gelişime paralel olarak dijital dönüşüm de hayatın her alanına nüfuz etmeye başladı (Baran, 2023).

Akıllı telefonlar, kurumsal mobil uygulamalar (e-devlet, internet bankacılığı vb.), sosyal medya araçları dijital yaşama geçişte önemli temsilciler şeklinde görülmektedir. Dijitalleşmenin sunmuş olduğu kolaylıklar, dijital yaşamda anonim olabilme, dijital yaşamın daha esnek ve daha tasarruflu olmasına benzer özellikler, dijital yaşamı ilgi çekici duruma getirmektedir. Devamlı süren teknolojik yeniliklerle beraber, gündelik yaşamın dijitalleşmesi hızla devam etmektedir. Dijital teknolojilerin ulaştığı noktayı anlayabilmek için, zaman içerisinde nasıl değiştiğini ve geliştiğini de anlamak gerekmektedir. Özellikle kişilerin hayatına etki etmesi yönünden yeni medya ve geleneksel medya ifadelerine değinilmek, bu aşamada Web teknolojilerinin dönüşümünü de irdelemek gerekmektedir (Uysal, 2020).

Web 1.0 teknoloji boyutunda incelenen ve tek taraflı iletişim bünyesine sahip olan geleneksel medya; TV, radyo, gazete ile dergiye benzer araçları kapsamaktadır. Kişilerin sadece kullanıcı konumu olunduğu ile aslında pasif kalındığı geleneksel medya anlayışı, özellikle internet ile web 2.0 teknolojisi gelişmesi ile birlikte yerini yeni medya anlayışı bırakmıştır. Geleneksel medyada içerik kullanıcılara hazır olarak sunulurken, yeni medya yaklaşımlarında kullanıcılar içerik üreterek fikirlerini paylaşıyor ve birbirleriyle etkileşime giriyor. Geleneksel medya sisteminde bireyler akşam haberlerini izlemek için kanalın belirlediği saati beklemek zorunda iken, yeni medya yaklaşımında bireyler zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın haberleri alabilmekte ve bireyler haberleri kendileri paylaşabilmektedir. Dolayısıyla yeni medyanın en belirgin farkı bireylerin iletişim sürecine aktif katılımında yatmaktadır (Avcı, 2015).

1.1.6. İşletmelerde Dijital Dönüşüm

Organizasyonlarda dijital dönüşüm ifadesinin dijitalleşmenin bir aşaması mı olduğu yoksa dijitalleşmeden farklı mı olduğu günümüzde tartışmalı bir konu olmaya devam etmektedir. Süreç otomasyonunun dijitalleşmenin ilk aşaması şeklinde görüldüğü genel olarak kabul edilirken, bazıları dijitalleşme ve dijital dönüşüm aşamalarının son on yılda geçiş yaptığını ve dijital dönüşümün dijitalleşme ile aynı şey olarak kabul edildiğini ileri sürmektedir. Diğer bir görüşe göre dijital dönüşüm dijitalleşme neticesi örgütsel stratejisi ile yapının dönüşümü olmaktadır (Kasımoğlu, 2022).

Dijital dönüşüm tanımlarının ortak noktası, dijitalleşmenin kurum kültürünü, iş süreçlerini ve modellerini, müşteri ilişkilerini ve hatta çalışanların yeteneklerini etkileyen kapsamlı bir değişim olmasıdır. Yani dijital dönüşüm ve dijitalleşme kavramları bir bakıma benzer. Bunun sebebi ise

dijitalleşmeye yeni bir isim yani dijital dönüşüm kavramının verilmiş olması ve Endüstri 4.0 sonrasında şirketlerin daha da dijitalleşeceğinin beklenmesidir ki bu da aslında kavram karmaşasına neden olmaktadır. Dijital dönüşüm devam eden, dinamik bir süreçtir, dolayısıyla dijital dönüşümün ne olduğuna ve kapsamına ilişkin net ve tutarlı bir tanım yoktur (Başar, 2022).

1.1.7. Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminin Dönüşümünün Sonuçları

Dijital İK yönetimi, rutin ve monoton iş akışlarını azaltarak İK faaliyetlerini hızlandırır, departmanın üretkenliğini ve verimliliğini artırır, daha stratejik alanlarda çalışmasını sağlamaktadır. Marler ve Fisher (2013), İKY yatırımlarının tüm İKY operasyonlarını yeniden yapılandırarak verimliliği artırdığını, gerçekleştirilen faaliyetlerin kalitesini iyileştirdiğini ve böylece İKY'yi stratejik bir iş ortağı olarak konumlandırarak maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olduğunu iddia etmektedir. Ruël ve Kapp (2012), dijital İK'nın çıktılarını verimlilik, etkinlik ve hizmet kalitesi olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Nivlouei (2014) dijital İK'nın sonuçlarını şu şekilde tanımlamıştır; daha fazla çalışan katılımı, artan yetkinlik, daha yüksek maliyet etkinliği ve iyileştirilmiş uyumluluk. Ayrıca dijital İK yönetimi, İK verilerine kolay erişim sağlaması ve veri sınıflandırmasını kolaylaştırması nedeniyle daha şeffaf bir sisteme yol açmaktadır. Buradan hareketle dijital İK'nın daha pozitif bir örgüt kültürü desteklemiş olduğu neticesine varılmaktadır (Uğurlu, 2023).

Artan dijitalleşme sebebiyle örgütler fırsat ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Sorgner vd., (2017), dijital becerilerde yüksek yeterliliğe sahip olmanın dijital çağda temel gereklilik haline geleceğini savunmaktadırlar. Dijital teknolojilerin, işin organizasyonunu ve doğasını değiştireceğinin beklenildiği de düşünüldüğünde, çalışanların artan verileştirme, robotizasyon ve otomasyon neticesinde değişen işlerde çalışmak için gereken yeni beceri setlerini benimsemesi gerektiği ifade edilebilmektedir.

Örgütlerin kendi dijital dönüşümlerini yönetebilecek ve gerekli değişiklikleri uygulayabilecek donanımda çalışanlara gereksinimleri bulunmaktadır. Örgütler, dijitalleşme stratejilerini değerlendirirken, kendi insan kaynaklarının çeşitli yetkinlikler edinebilmelerini destekleyici bir plan ve bütçe hazırlamalıdır. Dijitalleşmeye uyum sağlayabilen ve onu yönetebilen ekipler kurmanın, etkileyici bir örgüt kültürü yaratmanın, farklı çalışma biçimlerine uyum sağlayan yeni stratejiler uygulamanın insan kaynakları yönetiminin yeni çabalarından biri olacağı söyleniyor. Otomasyonun bazı rutin görevleri ortadan kaldırdığı ya da bunların yerini aldığı fikri, İK faaliyetinin çalışanların istihdam edilebilirliğini sürdürmelerine yardımcı olmada giderek daha önemli hale gelebileceğini düşündürmektedir (Erdem, 2011).

1.1.8. Dijitalleşen İşe Alım İşlevi

İşe alım; Bir kuruluşun açık pozisyonlara başvurmak için gerekli yetkinliklere sahip adayları belirlemek, çekmek ve etkilemek amacıyla yürüttüğü tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler işe alım ve iş arama sürecini de değiştirmiş, bu alanda internetin yaygın olarak kullanılması da yaygınlaşmıştır. Dijital işe alım; işe alım ağ sayfalarında, işe alım veri sistemlerinde, örgüt web sayfalarında ve sosyal medya gibi çevrimiçi alanlarda işe alım ilanlarının bildirimini; iş başvurularının yapılmasını, adayların izlenmesini, görüntülenmesini ve süreç idaresine dair dijital işe alım yöntemlerini; CV veri tabanları benzeri dijital İKY sistemlerini kapsamaktadır. Günümüzde pek çok örgüt, aday havuzu oluşturulmasından adaylara iş teklifinin iletilmesi ve işe başlatılmasına kadar geçen tüm işe alım süreçlerini dijital platformları kullanarak yapmaktadır. Dijitalleşen işe alım işlevine dair çok sayıda yaklaşım, gelişme ve uygulama

bulunmaktadır. Dijitalleşen işe alım işlevi ile ilgili belli başlı kavram ve uygulamalara aşağıda değinilmektedir (Bayarçelik, 2020).

1.1.9. Web Tabanlı İş İlanı Yayınlama ve İş Başvuru Platformları

Günümüzde iş gören adayları, iş bulmak için Web'de çeşitli çevrimiçi araçlara sahiptir. Bu araçların başlıcaları şunlardır (Uğurlu, 2023).

İş ilanı sitesi

Elektronik işe alım uygulama ve hizmet sağlayıcı

Kurumsal web sitesi

Mobil başvuru; iş başvurusunun internet üzerinde QR kod veya link ile oluşturulan başvuru formu kullanarak gerçekleştirme,

1.1.10. İş Görüşmelerinin Dijitalleşmesi

İşe alım süreçlerinde uzun zamandır video ve online mülakatlar kullanılmaktadır. Video görüşme süreci genellikle şu şekilde ilerler: Görüşme soruları potansiyel adaylarla önceden paylaşılır ve adaylardan yanıtlarının videosunu oluşturup göndermeleri istenilmektedir. Gelen videolar değerlendirilecek ve pozisyona uygun görülen adaylar bir sonraki mülakat aşamasına davet edilmektedir. Bu sayede daha az eforla daha fazla adaya ulaşabilir, onlar hakkında daha detaylı verilere ulaşılabilmektedir.

İş toplantıları çeşitli yazılımlar, mobil uygulamalar, sosyal paylaşım platformları veya dijital iletişim servis sağlayıcıları aracılığıyla dijital ortamda eş zamanlı olarak çevrimiçi olarak gerçekleştirilmektedir. Çevrimiçi mülakatlar giderek yaygınlaşıyor. Adayların mülakatlarda kullanılan test ve ölçekleri dijital ortamda doldurmaları zorunlu olup, değerlendirmeler de dijital ortamda yapılmaktadır (Akdemir, 2017).

2. YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Türkiye'de dijital İKY uygulamalarıyla öne çıkan dört firma incelenmiş; her biri hakkında literatür taraması, kamuya açık kurumsal raporlar ve sektörel haber içerikleri temel alınarak analiz yapılmıştır. Örneklem olarak seçilen firmalar: Turkcell, Koç Holding, Trendyol ve Arçelik'tir.

3. BULGULAR

3.1. Turkcell

Turkcell, dijital dönüşüm stratejisi kapsamında insan kaynakları süreçlerini “HR Digital” adı altında yeniden yapılandırmıştır. Aday deneyimini artırmaya yönelik olarak geliştirilen dijital işe alım platformu, adayların başvuru sürecini dijital ortamda tamamlamasına olanak sağlar. Ayrıca, çalışanlar için geliştirilen “Gelişim Akademisi” uygulamasıyla sürekli öğrenme desteklenmektedir (Turkcell, 2022).

3.2. Koç Holding

Koç Holding, “KoçDigital” çatısı altında dijital İKY sistemleri geliştirmekte ve grup şirketleriyle entegre şekilde kullanmaktadır. Performans yönetimi, e-eğitim modülleri ve çalışan deneyimi analitiği gibi uygulamalar Koç Holding’in dijital İKY yaklaşımının temelini oluşturur. Aynı

zamanda "İnsan ve Kültür Dönüşüm Programı" kapsamında, çalışan odaklı dijital araçlar kullanılmaktadır (Koç Holding, 2023).

3.3. Trendyol

Trendyol, hızlı büyüyen bir teknoloji şirketi olarak, dijital İKY uygulamalarını şirket kültürünün merkezine yerleştirmiştir. Aday değerlendirme süreçlerinde algoritmik analiz sistemleri kullanmakta, işe alım sürecini daha objektif ve hızlı hale getirmektedir. Ayrıca, mobil uygulama üzerinden yönetilen esnek çalışma saatleri ve performans raporlama sistemleri, çalışanların deneyimini artırmayı amaçlamaktadır (Trendyol, 2023).

3.4. Arçelik

Arçelik, yapay zekâ destekli İKY uygulamalarını hayata geçiren öncü firmalardan biridir. İşe alımda yapay zekâ tabanlı ön eleme sistemleri kullanılmakta; aynı zamanda çalışan bağlılığını ölçmek amacıyla anlık veri toplayan dijital anket sistemleri uygulanmaktadır. "Arçelik Academy" dijital eğitim platformu ile çalışan gelişimi sürekli desteklenmektedir (Arçelik, 2022).

4. SONUÇ

Dijital dönüşüm, günümüz iş dünyasının kaçınılmaz bir gerçeği haline gelmiş ve işletmelerin tüm yönetim süreçlerini yeniden şekillendirmiştir. Bu dönüşüm sürecinden en çok etkilenen alanlardan biri de insan kaynakları yönetimi olmuştur. Teknolojik gelişmelerin insan kaynakları uygulamalarına entegrasyonu, işletmelere yalnızca verimlilik ve hız kazandırmakla kalmamış, aynı zamanda stratejik karar alma süreçlerinde daha etkin bir rol üstlenmelerini sağlamıştır.

Bu çalışmada, Türk işletmelerinde dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimine etkileri incelenmiş ve uygulama örnekleri üzerinden mevcut duruma ilişkin bulgular ortaya konmuştur. Elde edilen bulgular, dijital araçların İK süreçlerinde yaygın biçimde kullanılmaya başlandığını, özellikle işe alım, eğitim-gelişim, performans yönetimi ve çalışan bağlılığı alanlarında dijitalleşmenin önemli katkılar sunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, dijital dönüşüm sürecinin başarılı olabilmesi için sadece teknolojik altyapı yeterli olmamakta; çalışanların bu sürece uyumu, dijital okuryazarlığın artırılması ve üst yönetimin desteği gibi faktörler de büyük önem taşımaktadır.

5.KAYNAKÇA

Akdemir, B. (2017). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınevi.

Aksu. (2019). Dijital çağın yetkinlikleri. Çalışanlar, insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler çerçevesinden bakış. Journal Of Busıness In The Dıgıtal Age, 40(2), 54-68.

Alçın. (2016). Üretim için yeni bir izlek: Sanayi 4.0. Journal of Life Economics. 8(1), 19-30.

Arslan. (2020). Dördüncü sanayi devriminin (Endüstri 4.0) emek piyasaları üzerindeki etkileri. İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Avcı. (2015). Dijital Yaşamın Dijital Özne. UUSBD 8, 249-266.

Baran, E. D. (2023). Dijital Okuryazarlık Programının Bebeklerde Dijital Bağımlılık Eğilimine ve Ebeveynlerde Dijital Tükenmişliğe Etkisi. İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Çocuk Gelişimi Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Başar, R. (2022). Dijital Dönüşümde Güncel Yaklaşımlar: Türkiye ve Dünya Örnekleri. Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri.

Bayarçelik, E. B. (2020). Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri. Dijital Dönüşüm ve İnovasyon: 4. Uluslararası Yeni Medya Konferansı İstanbul, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, 55-79.

Bozkurt. (2021). Dijital Bilgi Çağı: Dijital Toplum, Dijital Dönüşüm, Dijital Eğitim ve Dijital Yeterlilikler. Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi.

Çark. (2019). Kurumsal kaynak planlama (KKP) sistemleri. Gazi Kitabevi.

Erdem, H. A. (2011). Yeni Medya Hizmetleri ve Düzenlemeleri. Ankara: Uzmanlık Tezi.

Gadirli, S. (2024). İşletmelerde Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Fonksiyonları Bağlamında İncelenmesi: Azerbaycan Örneği. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans tezi.

Kasımoğlu. (2022). İşletmelerde Dijital Dönüşümün Stratejik Yönetimi: Bir Alan Araştırması. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 17 (2), 139-159.

Kocabıyık, M. S. (2024). Dijital Liderlik, Çalışan Yetkinliği ve Dijital Olgunluk: Dijital Sürdürülebilirlik Bağlamında Turizm Sektörü İncelemesi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Okun, O. (2022). Dijital Çağ, Dijital Kültür. Dijital Çağda Yönetim Üzerine Güncel Konular ve Araştırmalar.

Sedesçi, S. (2023). Öğrencilerin Dijital Girişimcilik Niyeti, Dijital Okuryaazarlık ve İşsizlik Kaygısı Algısı. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstrisi İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Uğurlu, H. Ü. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm ve Dijitalleşen İşe Alım İşlevi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 45, 1-16.

Uysal. (2020). Yaşlı Bireylerin Sosyalleşmesinde Dijital Teknolojinin Rolü: Dijital Yaşlılar Üzerine Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi 50, 43-59.